



Itse- ja yhteisöohjautuvuutta tukevien johtamistaitojen kehittäminen

Emilia Takamäki

2023 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Itse- ja yhteisöohjautuvuutta tukevien johtamistaitojen kehittäminen

Emilia Takamäki
Strateginen johtaminen
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2023

Emilia Takamäki

Itse- ja yhteisöohjautuvuutta tukevien johtamistaitojen kehittäminen

Vuosi

2023

Sivumäärä

95

Tässä opinnäytetyössä oli tavoitteena tunnistaa itse- ja yhteisöohjautuvuutta tukevia johtamistaitoja sekä keinoja niiden kehittämiseen. Tutkimuksen toimeksiantajana oli suomalainen finanssialan asiantuntijaorganisaatio, ja kehittämistavoitteena oli löytää konkreettisia ehdotuksia, joiden avulla organisaatio voisi tukea johtamistaitojen kehittymistä.

Tietoperustan keskeisiä käsitteitä olivat itseohjautuvuus, yhteisöohjautuvuus, jaettu johtajuus sekä psykologinen turvallisuus. Tutkimuksen ja kehittämistyön keskiössä oli itseohjautuvien tiimien johtaminen ja edellä mainittujen käsitteiden avaaminen loi taustaa tutkimus- ja kehittämiskysymyksille sekä kehittämistyön kontekstille.

Kehittämistyö perustui laadulliseen tutkimukseen ja se toteutettiin kahdessa eri vaiheessa. Empiirisen tutkimuksen menetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua ja tutkittaviksi valittiin harkinnanvaraisella otannalla kahdeksan kohdeorganisaation eri johtamisrooleissa toimivaa henkilöä. Tutkimuksessa haluttiin selvittää johtamisrooleissa toimivien omia kokemuksia ja näkemyksiä itseohjautuvien tiimien johtamisesta sekä tunnistaa organisaation keskeisiä johtamistaitojen kehittämisen painopistealueita. Toisessa vaiheessa haastattelujen tuloksia verrattiin tietoperustan löydöksiin ja analyysin perusteella laadittiin ehdotus johtamistaitojen kehittämiseksi.

Tulokset osoittivat, että keskeiset taidot itseohjautuvien tiimien johtamisessa olivat vuorovaikutustaidot, valmentaminen sekä psykologisesti turvallisen ilmapiirin luominen. Tulokset olivat linjassa tietoperustan analyysin kanssa, jossa tunnistettiin yhdeksän keskeistä itse- ja yhteisöohjautuvuutta tukevaa johtamistaitoa. Samalla havaittiin joitakin merkittäviä eroja tietoperustan ja empiiristen tulosten välillä. Keskeinen havainto oli, että tietoperustassa korostui tietoisuuden ja tietoisien läsnäolon taidot muiden johtamistaitojen kehittämisessä, mutta nämä taidot eivät tulleet esille empiirisessä aineistossa.

Tutkimuksen tulosten perusteella laadittiin kolme keskeistä kehittämissuositusta toimeksiantajalle: 1) tietoisuutta ja tietoista läsnäoloa edistävien harjoitteiden lisääminen organisaation arkeen, 2) koulutusten tarjoaminen itse- ja yhteisöohjautuvuuteen liittyvissä käytänteissä, kuten konfliktien ratkaisussa ja osallisuutta edistävissä fasilitoinnissa, sekä 3) coachingin perustaitojen valmentaminen kaikille työyhteisön jäsenille, tarkoituksena edistää mm. valmentavaa johtamistapaa sekä dialogista ja ratkaisukeskeistä vuorovaikutusta.

Toimeksiantaja koki kehittämissuositukset hyödyllisinä, erityisesti johtamisen kehittämisen suunnittelussa sekä johtamisroolien perehdytyksessä ja valmennuksessa. Opinnäytetyö tarjoaa tietoa ja näkökulmia erityisesti itse- ja yhteisöohjautuvuudesta kiinnostuneille yrityksille ja organisaatioille. Opinnäytetyö voi toimia inspiraationa johtajille, yritysvalmentajille, -konsulenteille, coacheille ja muille ammattilaisille sekä opiskelijoille, jotka haluavat edistää henkilöstön hyvinvointia ja kyvykkyyttä tukevan strategisen johtamisen kehittämistä kompleksisissa toimintaympäristöissä.

Asiasanat: itseohjautuvuus, yhteisöohjautuvuus, jaettu johtajuus, johtamistaidot, johtamisen kehittäminen

Emilia Takamäki

Developing Leadership Skills to Support Self-directed Teams and Organizations

Year	2023	Pages	95
------	------	-------	----

The aim of this thesis was to identify leadership skills that support self-directed teams and tools to develop these skills. The research was commissioned by a Finnish financial services organization and the development objective of the thesis was to find concrete suggestions for the organization to develop concrete tools and ways to support the development of leadership skills.

The key concepts of the theoretical framework were self-determination, self-directed teams and organizations, shared leadership and psychological safety. The focus of the research and development work was on the leadership of self-directed teams and opening these concepts in the thesis created a background for the research and development questions and the context of the development work.

The development task was based on the qualitative research methodology and was carried out in two steps. First, individual semi-structured interviews with people in different leadership roles were conducted. The aim of the interviews was to explore the experiences and perceptions of the individuals in these leadership roles about leading self-directed teams and to identify priorities for leadership skill development. Second, the results of the interviews were compared with the analysis of the theoretical framework to identify key leadership skills supporting self-directed teams. Based on the analysis, a proposal to support development of the leadership skills identified in the previous step was developed.

The interview results showed that the key skills for leading self-directed teams were interaction skills, coaching and the creation of psychological safety. The findings were in line with the theoretical framework analysis which identified nine key leadership skills supporting self-directed teams. At the same time some major differences between the theoretical framework and the empirical results were found. The key finding was that the skills of awareness and mindful presence, highlighted in the literature as particularly important for the development of leadership skills, were not mentioned at all during the interviews.

Based on the results of the study, three key development proposals were made to the client: 1) to increase awareness and mindful presence exercises in the everyday life of the organization, 2) to provide training in practices such as conflict resolution and facilitation that promotes participation, and 3) to train all members of the work community in the basic skills of coaching, with the aim of promoting coaching leadership and dialogic interaction.

The client found the results and the development proposal to be very useful, especially in the planning of leadership development and in the orientation and training of leadership roles. The thesis provides information and perspectives especially for companies and organizations interested in leadership of self-directed teams and organizations. The thesis can serve as an inspiration for leaders, corporate trainers, consultants, coaches and other professionals and students who want to promote the development of strategic leadership that supports employee well-being and capability in complex environments.

Keywords: self-determination, self-directed teams and organizations, shared leadership, leadership development, leadership skills

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus.....	8
1.2	Opinnäytetyön toimeksiantaja.....	8
1.3	Opinnäytetyön rakenne ja rajaus.....	9
2	Itseohjautuvuus ja johtajuuden murros.....	10
2.1	Taustaa itseohjautuvuudelle ja johtajuuden muutokselle.....	11
2.2	Johtajuus ilmiönä.....	13
2.3	Jaettu johtajuus.....	13
2.4	Psykologinen turvallisuus.....	14
2.5	Itseohjautuvuuden käsitteistä.....	15
2.6	Itseohjautuvat tiimit ja johtamisroolit.....	19
2.7	Yhteenveto luvusta 2.....	21
3	Johtamistaidot ja niiden kehittäminen.....	22
3.1	Itse- ja yhteisöohjautuvuutta tukevat johtamistaidot.....	22
3.2	Itse- ja yhteisöohjautuvuutta tukevien johtamistaitojen kehittäminen.....	31
3.3	Yhteenveto luvusta 3.....	36
4	Tutkimus- ja kehittämistyön kuvaus.....	38
4.1	Tutkimus- ja kehittämisasetelma.....	38
4.2	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät.....	40
4.3	Haastattelujen toteutus.....	43
4.4	Aineiston analyysi.....	45
5	Tutkimuksen tulokset.....	48
5.1	Itseohjautuvuuden ja keskeisten johtamisen toimintatapojen kuvaaminen.....	48
5.2	Itseohjautuvan tiimin johtamisessa korostuvat taidot ja kyvyt.....	53
5.3	Omat vahvuusalueet, omat kehittymistarpeet ja tuen tarve.....	56
5.4	Muut havainnot.....	61
5.5	Tulosten yhteenveto ja vastaukset tutkimus- ja kehittämiskysymyksiin.....	62
6	Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset.....	64
6.1	Johtopäätökset.....	64
6.2	Kehittämisehdotukset.....	70
6.3	Kehittämistyön eteneminen ja tulosten hyödyntäminen.....	73
7	Arviointi ja ehdotukset jatkotutkimuksille.....	74
7.1	Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi.....	74
7.2	Johtopäätösten ja kehittämisehdotusten arviointi.....	76
7.3	Ehdotuksia jatkotutkimuksille.....	77
7.4	Tekijän loppusanat.....	78

Lähteet.....	80
Kuviot	88
Kuvat	88
Taulukot	89
Liitteet	90

1 Johdanto

” Stop trying to change reality by attempting to eliminate complexity.” (David Whyte)

Organisaatiot kohtaavat jatkuvaa muutosta sekä epävarmuutta, kun niiden toimintaympäristöt muuttuvat yhä monimutkaisemmiksi erilaisten tekijöiden, kuten globalisaation, asiantuntijatyön lisääntymisen, tekoälyn kehityksen, asiakkaiden nopeasti muuttuvien tarpeiden ja tulevaisuuden ennakoimattomuuden vaikutuksesta. Tämä haastaa yritykset uudistamaan strategisia valintojaan. Organisaation johtaminen ja johtajuus ovat olennainen osa strategista suunnittelua ja toteutusta. Strategisen johtamisen tulee tukea yrityksen strategian muita keskeisiä valintoja sekä luoda selkeä linjaus siitä, miten organisaatio asettaa tavoitteensa, tekee päätöksensä ja resursoi toimintansa vastatakseen muuttuviin olosuhteisiin ja eri sidosryhmien tarpeisiin.

Kiinnostus itseohjautuvuutta kohtaan on lisääntynyt, kun yritykset ovat havainneet sen merkityksen henkilöstön sitouttamiseen ja motivoimiseen sekä monimutkaisten toimintaympäristöjen tuomiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Vastatakseen näihin tarpeisiin moni yritys on alkanut purkaa hierarkkisia organisaatorakenteita ja hajauttaa päätöksentekoa esimerkiksi itseohjautuville tiimeille. Itseohjautuvuus organisaatioissa ei kuitenkaan tarkoita sitä, että johtajista voitaisiin luopua kokonaan. Martela (2020, 23) ennustaa, että suurin osa yrityksistä, jotka ovat kiinnostuneita itseohjautuvuudesta, ei tavoittele täydellistä hierarkiattomuutta, vaan säilyttää tulevaisuudessakin jonkinlaisen organisaatiohierarkian ja esihenkilöroolit. Strategisen johtamisen näkökulmasta on tärkeää ymmärtää, miten johtaminen muuttuu, kun päätöksentekoa hajautetaan ja tiimit ottavat enemmän itsenäistä vastuuta päätöksenteosta ja strategian toteuttamisesta.

Yritysten menestys tulevaisuudessa riippuu siitä, miten hyvin ne tunnistavat toimintaympäristönsä haasteet ja mahdollisuudet, miten onnistuneita strategisia valintoja ne tekevät ja miten ne kykenevät kehittämään kilpailukykyään. Tämä kaikki edellyttää jatkuvaa kehittämistä ja uudistumis- ja muuntautumiskykyä koko organisaatiolta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 13.) Itse- ja yhteisöohjautuvuus voi kasvattaa merkittävästi yrityksen kyvykkyyttä mutta keskeistä onnistumiselle on tunnistaa ja ymmärtää, mitä se tarkoittaa johtamisen muutoksen osalta ja varmistaa, että koko työyhteisöllä on yhteiset itsensä johtamisen ja yhteistyön toteuttamisen tiedot, taidot, työkalut ja toimintamallit (Pearce & Manz 2005, 135; Parker, Holesgrove & Pathak 2015, 120; Martela, Hakanen, Hoang & Vuori 2021, 33).

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tunnistaa, mitkä johtamistaidot tukevat itseohjautuvien tiimien toimintaa, sekä millä keinoilla organisaatiot voivat tukea näiden taitojen kehittämistä. Opinnäytetyön kehittämistavoitteena on löytää toimeksiantajalle konkreettisia ehdotuksia, joiden avulla itse- ja yhteisöohjautuvuutta edistävien johtamistaitojen kehittymistä voidaan tukea. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi on tärkeää kerätä tutkimuksen avulla tarkempaa tietoa kehittämistyön perustaksi. Opinnäytetyön tietoperustan ja empiirisen tutkimuksen avulla on tarkoitus tunnistaa itse- ja yhteisöohjautuvuutta tukevia johtamistaitoja sekä selvittää, millä keinoilla näiden taitojen kehittymistä voidaan organisaatioissa tukea. Lisäksi empiirisen tutkimuksen avulla on tarkoitus tunnistaa keskeisiä johtamistaitojen kehittämisen painopisteitä toimeksiantajan organisaatiossa.

Johtaminen on keskeinen osa yrityksen strategisia valintoja ja sen kehittämällä voidaan vaikuttaa merkittävästi yrityksen kyvykkyyteen ja menestymiseen. On tutkittu, että henkilöstön työhyvinvointia tukevalla johtamisella on vaikutuksia työn tuottavuuteen, kustannuksiin, toiminnan laatuun sekä yritysten uudistumis- ja kilpailukykyyn (Larjovuori, Kinnari, Nieminen & Heikkilä-Tammi 2021, 10). Tämän opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämistyön laajempa tarkoituksena on kasvattaa yritysten kyvykkyyttä kompleksisissa toimintaympäristöissä kehittämällä henkilöstön hyvinvointia ja oppimista edistävää johtamista. Opinnäytetyön tuloksia ja kehittämis ehdotuksia voivat toimeksiantajan lisäksi hyödyntää esimerkiksi itse- ja yhteisöohjautuvuudesta kiinnostuneet yritykset ja organisaatiot sekä johtamisen kehittämiseen erikoistuneet ammattikunnat, kuten yritysvalmentajat, coachit ja konsultit.

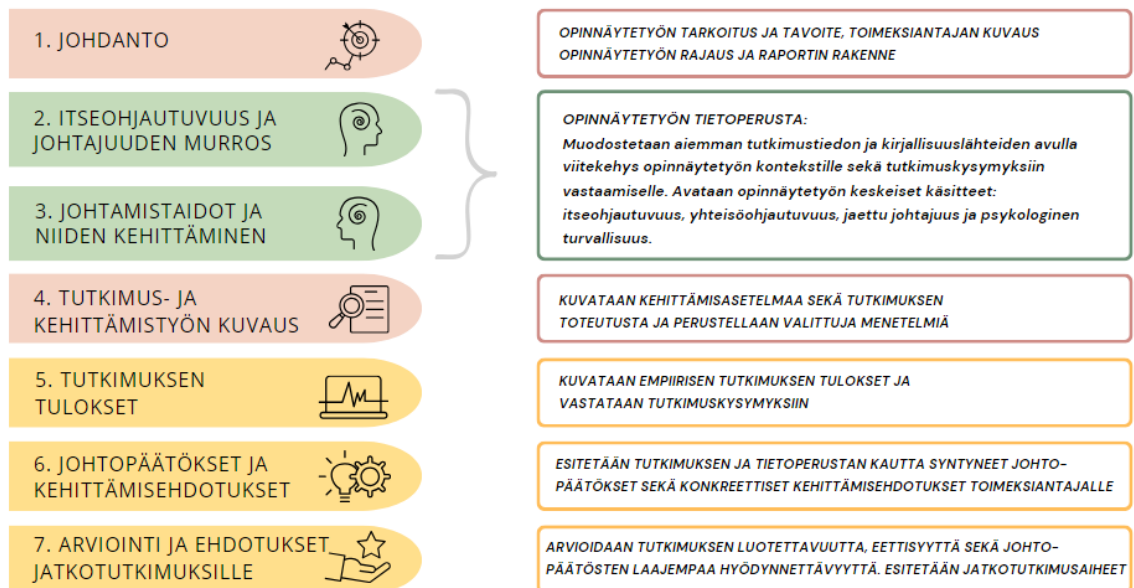
1.2 Opinnäytetyön toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantajana on finanssialan asiantuntijaorganisaatio, joka on vuodesta 2019 lähtien tehnyt muutosta kohti itseohjautuvaa toimintakulttuuria. Toimeksiantaja kuvaa toimintamalliaan ketteräksi toimintatavaksi, jonka tavoitteena on parantaa työntekijäkokeamista, asiakaskokemusta sekä toiminnan tehokkuutta. Toimeksiantajan strategiassa korostuvat vastuullisuuden ja asiakasnäkökulman ohella myös mm. henkilöstön hyvinvoinnin ja osaamisen tukeminen.

Ketterän, itseohjautuviin tiimeihin perustuvan toimintamallin muutos etenee organisaatiossa asteittain. Tämän opinnäytetyön kehittämistarkoituksena on edistää muutosta ja tukea toimeksiantajan strategisten tavoitteiden toteuttamista. Itseohjautuvan toimintamallin edistämiseksi koettiin tarpeelliseksi tunnistaa itse- ja yhteisöohjautuvuutta tukevia johtamistaitoja sekä löytää keinoja näiden taitojen kehittämiseen. Empiirisen tutkimuksen kohteeksi valittiin yksikkö, joka on ottanut itseohjautuvista tiimeistä koostuvan mallin käyttöön vuoden 2020 alussa ja siten jo edistynyt itse- ja yhteisöohjautuvan toimintamallin toteuttamisessa. Heidän kokemuksiaan ja näkemyksiään haluttiin hyödyntää tärkeänä osana tätä kehittämisprosessia.

1.3 Opinnäytetyön rakenne ja rajaus

Kuvion 1 avulla on havainnollistettu opinnäytetyön raportin rakenne. Opinnäytetyön keskeiset osat koostuvat tietoperustasta, empiirisestä tutkimuksesta sekä johtopäätöksistä ja kehittämissuhteista. Tietoperustan avulla luodaan viitekehys tutkittavan ilmiön ja kontekstin ymmärtämiseksi, sekä tutkimuskysymyksiin vastaamiselle. Empiirisen tutkimuksen tarkoituksena on hankkia konkreettista tietoa kehittämistyön tueksi sekä tunnistaa keskeisiä kehittämisen painopisteitä kehittämishdotuksia varten. Empiirisellä tutkimuksella halutaan selvittää tutkimuksen kohteena olevan organisaation nykytilaa ja tarkastella ilmiötä erityisesti johtamisrooleissa toimivien näkökulmasta käsin. Tulokset- luvussa esitellään tutkimuksen keskeisiä tuloksia, jonka jälkeen tehdään johtopäätöksiä sekä esitetään kehittämistyön tulokset eli ehdotukset toimeksiantajalle itse- ja yhteisöohjautuvuutta tukevien johtamistaitojen edistämiseksi. Lopuksi arvioidaan opinnäytetyön kehittämisasetelmaa, luotettavuutta, eettisiä näkökulmia sekä opinnäytetyön laajempaa hyödynnettävyyttä ja esitetään ehdotuksia jatkotutkimuksille.



Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön tietoperusta koostuu pääosin kansainvälisistä vertaisarvioituista tutkimusartikkeleista sekä johtamis- ja organisaatiokirjallisuuden teoksista. Lisäksi lähdemateriaaliin on valikoitunut myös suomalaista aihekirjallisuutta ja -julkaisuja. Opinnäytetyössä on myös hyödynnetty tekoälyä (ChatGPT) joidenkin englanninkielisten käsitteiden ymmärtämisessä sekä opinnäytetyön tekijän itse luoman tekstin tiivistämisessä. Näitä tekstejä tai käännöksiä ei ole kuitenkaan sellaisenaan siirretty varsinaiseen työhön.

Opinnäytetyön keskeisimpiä käsitteitä ovat itseohjautuvuus, yhteisöohjautuvuus, jaettu johtajuus sekä psykologinen turvallisuus, koska näiden ilmiöiden ymmärtäminen luo taustaa tutkimus- ja kehittämiskysymyksille sekä kehittämistyön kontekstille. Tämän opinnäytetyön keskiössä ovat itseohjautuvien tiimien johtaminen ja siten itseohjautuvuudella viitataan ennen kaikkea tiimin yhteiseen kykyyn olla itseohjautuva. Itseohjautuvalla organisaatiolla tarkoitetaan yleisesti tämän opinnäytetyön yhteydessä itseohjautuvista tiimeistä koostuvaa yhteisöohjautuvaa organisaatiota. Koska itse- ja yhteisöohjautuvien organisaatioiden johtajuus poikkeaa merkittävästi perinteisistä hierarkkisten organisaatioiden johtamismalleista, on opinnäytetyön tietoperustassa ja teoreettisessa viitekehyksessä tärkeää luoda katsaus myös johtajuuden murrokseen sekä tarkastella psykologisen turvallisuuden merkitystä jaetun johtajuuden kehittymiselle.

Opinnäytetyön empiirisen tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin johtamisrooleissa työskentelevät, koska opinnäytetyön kehittämistyön kohteena ovat johtamistaidot ja niiden kehittäminen. Koettiin, että on tärkeää selvittää, miten johtamisrooleissa työskentelevät itse ymmärtävät organisaationsa itseohjautuvuuden ja johtamismallit, sekä mikä on heidän näkemyksensä itseohjautuvuutta edistävästä johtamistaidoista ja niiden kehittämisestä. Näin ollen tutkimuksen näkökulma keskittyy ennen kaikkea johtamisrooleissa toimiviin ja siten tässä tutkimuksessa tarkastelun ulkopuolelle rajattiin muun henkilöstön näkemykset itseohjautuvuuden johtamisesta.

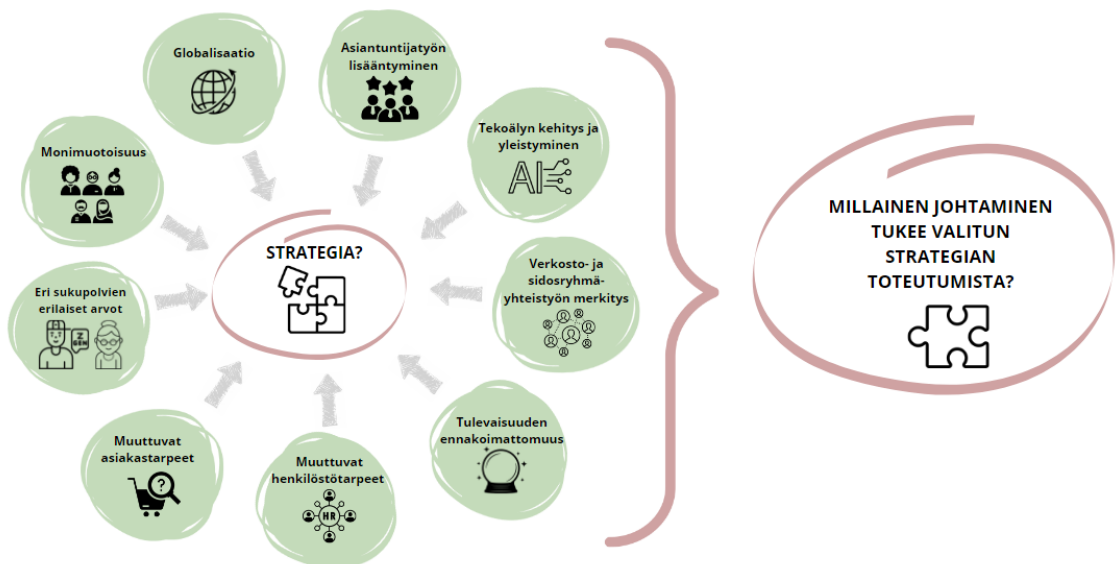
Opinnäytetyön tutkimuksen kohteena on Suomessa toimiva organisaatio ja tarkastelun ulkopuolelle on rajattu globaalit monikansalliset ja monikulttuuriset tiimit. Tulevaisuuden kannalta tämänkin näkökulman tarkastelu ja tutkiminen olisi erittäin hyödyllistä, sillä mm. Nordbäckin ja Espinosan (2019, 321-322) mukaan eri kulttuureista tulevilla on todennäköisesti erilaiset odotusarvot johtajuudelle, mikä voi vaikuttaa merkittävästi esimerkiksi itseohjautuvien tiimien tehokkuuteen. Myöskään etätöiden näkökulmaa tiimien johtamisessa ei käsitellä tässä opinnäytetyössä erikseen, koska sen eri ulottuvuuksien tarkastelu olisi laajentanut opinnäytetyön rajausta merkittävästi.

2 Itseohjautuvuus ja johtajuuden murros

Jotta voisimme ymmärtää tämän opinnäytetyön tutkimuksen kohteena olevien johtamistaitojen merkityksen laajemmin yritysten ja organisaatioiden menestymiselle sekä niiden strategisille valinnoille, on tärkeää saada kuvaus nykyisestä työelämän toimintaympäristöstä, siihen liittyvistä ilmiöistä ja johtamistarpeen muutoksista, sekä ymmärtää miksi organisaatiot ovat kiinnostuneita itseohjautuvuudesta. Luvuissa 2 ja 3 luodaan tietoperustan avulla viitekehys opinnäytetyön tavoitteiden, kontekstin ja käsitteiden ymmärtämiseksi.

2.1 Taustaa itseohjautuvuudelle ja johtajuuden muutokselle

Yritykset ja organisaatiot kohtaavat jatkuvaa muutosta sekä epävarmuutta ja työtehtävät muuttuvat yhä monimutkaisemmiksi. Kuviossa 2 on esitetty yritysten strategiaan valintoihin vaikuttavia kompleksisten toimintaympäristöjen eri tekijöitä. Globalisaatio, asiantuntijatyön lisääntyminen, tekoälyn kehitys ja yleistyminen, asiakkaiden nopeasti muuttuvat tarpeet sekä erilaisten verkostojen ja sidosryhmien välisen yhteistyön merkitys ovat saaneet yritykset pohtimaan strategiaansa ja sen johtamista uudeltaisista lähtökohdista. Myös työvoiman saataavuus, sen monimuotoisuus sekä uusien sukupolvien odotukset työtä ja työnantajia kohtaan haastavat yritykset ja organisaatiot kiinnittämään entistä enemmän huomiota niin työnantaja-kuvaan kuin työntekijöiden motivointiin ja sitouttamiseenkin. (Tidhar 2023, 462; Passmore 2019, 165; O'Neill & Nalbandian 2018, 311; Hoch 2014, 541; Pearce & Manz 2005, 130.)



Kuvio 2: Kompleksisen toimintaympäristön vaikutus strategiaan valintoihin

Muuttuvissa ja epävarmoissa toimintaympäristöissä toimivat organisaatiot tarvitsevat rakenteen, joka mahdollistaa joustavan ja nopean reagoinnin ennakoimattomiin tapahtumiin (Kozlowski & Ilgen 2006, 77; Salovaara 2020, 19). Myös teknologisen kehityksen ja tiedonkulun nopeutumisen myötä muutosvauhdin kiihtyminen asettaa haasteen jäykälle johtamiselle ja organisaatiohierarkialle (Lee & Edmondson 2017, 37). On myös todennäköistä, ettei yksikään yksittäinen johtaja voi omata kaikkia tarvittavia tietoja, taitoja, kykyjä ja verkostokontakteja, joita päätöksenteko kompleksisessa ympäristössä edellyttää (Pearce & Conger 2003, 107). Nykyään yritysten on kilpailtava selviytymisestään jatkuvan parantamisen ja innovoinnin avulla, jotta ne voivat säilyttää kilpailuetunsa jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Organisaatioiden menestys perustuu ennen kaikkea organisaatioiden ja yksilöiden oppimiskykyyn sekä resilienssiin eli muutoskyvykkyyteen. (Ho 2011, 114.)

Tulevaisuudessa organisaatiot ovat yhä monimuotoisempia, mikä viittaa demografisen monimuotoisuuden lisäksi erilaisten ominaisuuksien, näkökulmien, kokemusten ja taustojen esiintymiseen työyhteisöissä (Hoch 2014, 542; Bell, Villado, Lukasik, Belau & Briggs 2011, 710). Erityisesti iäkkäämpien väestöryhmien kasvu on korostanut työvoiman demografista monimuotoisuutta, ja tämä voi vaikuttaa sekä myönteisesti että kielteisesti tiimien ja organisaatioiden toimintaan (Hoch 2014, 542, 544). Jotta johtajat voivat ymmärtää ja motivoida eri sukupolviin ja taustoihin kuuluvia työntekijöitä, on tärkeää tunnistaa ja huomioida nämä eroavaisuudet sekä niiden vaikutukset tiimin dynamiikkaan ja tiimin johtamiseen (Tidhar 2023, 467). Muuttuvissa toimintaympäristöissä työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon voi olla keskeinen kilpailutekijä, mutta esimerkiksi Z-sukupolven näkemys sitoutumisesta liittyy enemmän henkilökohtaiseen kehittymiseen ja oppimiseen kuin pitkäaikaiseen organisaatiossa pysymiseen (Tidhar 2023, 466-468).

Kiinnostus itseohjautuvuutta kohtaan

Viime vuosina perinteisen hierarkkisen ja auktoriteettiin perustuvan johtamisen tehokkuutta on alettu kyseenalaistaa entistä voimakkaammin (Larjovuori ym. 2021, 7). Yritykset ja organisaatiot ovat alkaneet kiinnostua itseohjautuvuudesta ja yhä useammin omaksuneet tiimipohjaisia organisaatorakenteita vastatakseen aiemmin mainittuihin haasteisiin (Pearce & Conger 2003, 103). Itseohjautuvuudesta on tehty viime vuosina lukuisia tutkimuksia ja sillä on nähty olevan positiivisia vaikutuksia mm. henkilöstön hyvinvointiin ja sitoutumiseen (Deci, Olafsen & Ryan 2017, 20; Larjovuori ym. 2021, 69) sekä organisaatioiden tehokkuuteen ja tuottavuuteen (Cohen, Chang & Ledford 1997, 276; Parker ym. 2015, 113). Esimerkiksi autonomian lisääntyminen ja vaikutusmahdollisuudet työssä on tunnistettu vahvaksi työhyvinvointia tukevaksi tekijäksi (Deci & Ryan 2000, 24).

Itseohjautuvuus käsitteenä on kuitenkin monitulkintainen, ja onkin tärkeää selvittää, mitä sillä missäkin yhteydessä ymmärretään tai halutaan tarkoittaa. Sillä voidaan viitata yksilön itseohjautuvuuteen, mutta organisaatiokontekstissa sillä useimmiten tarkoitetaan tiimien ja yhteisöjen itseohjautuvuutta (Salovaara 2020, 195; Martela 2020, 22). Tässä opinnäytetyössä tutkimus- ja kehittämistyön kohteena on itseohjautuvien tiimien johtamista edistävien taitojen kehittäminen ja siten itseohjautuvuutta tarkastellaan ennen kaikkea tiimin näkökulmasta ja sen johtamista organisaation johtamisrooleissa toimivien näkökulmasta. Itseohjautuvuuden määritelmiä käsitellään tarkemmin luvussa 2.5.

Itseohjautuvuudessa nähdään paljon potentiaalia, mutta siihen liittyy myös paljon riskitekijöitä. Itseohjautuvuus organisaatioissa vaatii toimiakseen selkeitä rakenteita ja toimintamalleja päätösvalan ja vastuun jakamiseen (Larjovuori ym. 2021, 5; Martela 2020, 25; Laloux 2014, 62). Ongelmien välttämiseksi ja muutoksen edistämiseksi on tärkeää selvittää, miten organisaatiot voivat edistää itseohjautuvuutta tukevan johtajuuden muutosta ja siinä

tarvittavien taitojen kehittymistä. Onnistuessaan itseohjautuvuuden johtamisessa, organisaatio voi kehittää itselleen kyvykkyyden, jolla se erottautuu kilpailijoistaan ja kykenee vastaamaan toimintaympäristön nopeisiin muutostarpeisiin. Samalla se voi lisätä koko työyhteisön työhyvinvointia, sitoutuneisuutta sekä työn tuottavuutta ja vahvistaa houkuttelevuuttaan työnantajana.

Johto on avainasemassa itseohjautuvan organisaatiokulttuurin kehittämässä, ja näissä muutostilanteissa myös johtajat tarvitsevat tukea, jotta he itse voivat tukea henkilöstöä organisaation muutoksessa. Erityisesti keskijohdolla ja ylimmällä johdolla on valtaa ja mahdollisuus muuttaa johtamiskäytäntöjä, ja siksi on ensiarvoisen tärkeää, että he ovat tietoisia siitä, mitä tiimit ja yksilöt tarvitsevat koko organisaatiossa. Tällä tavoin organisaatio voi parhaiten hyödyntää luovuutta, joustavuutta ja reagointikykyä, jotka ovat itse- ja yhteisöohjautuvien organisaatioiden keskeisin tarkoitus. (Wageman, 1997, 60.)

2.2 Johtajuus ilmiönä

Johtajuuden ilmiötä on pyritty käsitteellistämään monin eri tavoin ja sitä on pyritty ymmärtämään mm. johtajien henkilökohtaisten ominaisuuksien, johtamistilanteiden, johtajien toiminnan tai näiden yhdistelmien avulla. Johtajuutta on tarkasteltu myös prosessien, muutoksen ja vaikuttamisen kautta. (Smircich & Morgan 1982, 260.) Johtamiselle ei kuitenkaan ole kyetty osoittamaan yleistettäviä teorioita, jotka olisivat relevantteja kaikkina aikoina ja kaikissa ympäristöissä (Juuti 2013, 25). Vaikka tutkijoiden parissa ei ole yksimielisyyttä tarkan määrittelyn suhteen, väitetään, että nykyaikaisissa johtajuusteorioissa on yhteinen näkemys siitä, että johtajuus ilmenee monitahoisena sosiaalisena ilmiönä, joka syntyy johtajien ja johdettavien välisessä vuorovaikutuksessa (Smirich & Morgan 1982, 258; Parker 2012, Parker ym. 2015, 121 mukaan).

Johtajuus on perinteisesti nähty johtajakeskeisenä ilmiönä, jossa johtajuus on yhden yksilön tarkoituksellista vaikuttamista toisiin ryhmässä tai organisaatiossa (Solansky 2008, 333). Uudet organisoitumisen tavat kuitenkin haastavat perinteisen johtajakeskeisen ajattelun ja monikollinen jaettu johtajuus, jossa valtaa ja vastuuta organisaatiossa on hajautettu, on alkanut kasvattaa suosiotaan (Jarenko & Martela 2017, luku 3).

2.3 Jaettu johtajuus

Pearce ja Conger (2003, 1-2) määrittelevät jaetun johtajuuden dynaamisena vuorovaikutuksena ryhmän yksilöiden välillä, joiden tavoitteena on johtaa toisiaan ryhmän ja/tai organisaation tavoitteita kohti. Heidän mukaansa jaetun johtajuuden mallit käsittävät johtajuuden joukaksi käytäntöjä, joita ihmiset kaikilla organisaation tasoilla voivat toteuttaa, eikä niinkään joukkona yksilöiden henkilökohtaisia ominaisuuksia. Jaettu johtaminen perustuu

tavoitteelliseen, demokraattiseen ja osallistuvaan johtamiseen, jossa johtaminen nähdään osana kaikkien työskentelyä ja jokaisen jäsenen vastuulla olevana toimintana (Juuti 2013, 50).

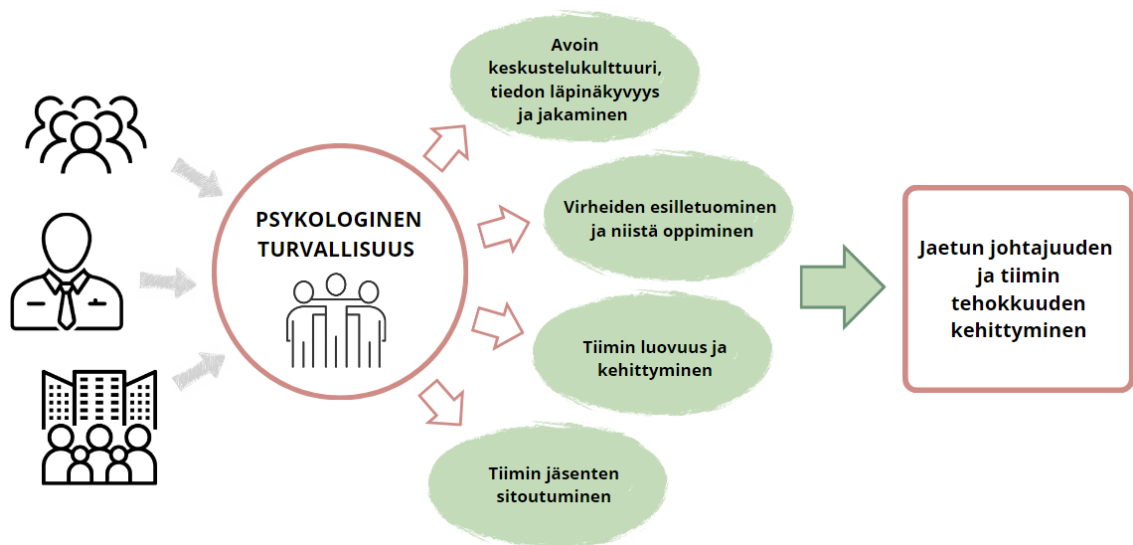
Käytännössä jaettu johtajuus ilmenee organisaatioissa useimmiten itseohjautuvissa tiimeissä, joissa johtajuus on jaettu tiimin jäsenille sen sijaan, että se keskittyisi yhteen nimettyyn johtajaan (Solansky 2008, 334; Carson, Tesluk & Marrone 2007, 1217-1218). Tämä lähestymistapa korostaa kaikkien tiimin jäsenten osallistumista ja sitoutumista tiimin johtamiseen sekä jatkuvaan ja vastavuoroiseen vaikuttamiseen tiimin sisäisessä vuorovaikutuksessa (Pearce & Manz 2005, 133-134). Jaettu johtajuus on siis ristiriidassa perinteisen johtajuusparadigman kanssa, joka korostaa yksittäisen johtajan roolia (Carson ym. 2007, 1217).

Carsonin ym. (2007, 1222) mukaan keskeiset tekijät jaetun johtajuuden kehittymisessä ovat tiimin sisäinen ympäristö ja ulkoisen johtajan tarjoama valmennus. Tiimin sisäinen ympäristö käsittää tiimin yhteiset tavoitteet, keskinäisen sosiaalisen tuen, rakentavan viestinnän ja osallistumisen päätöksentekoon. Ulkoisen johtajan tehtävänä on tukea tiimin sisäisen ympäristön kehittymistä.

2.4 Psykologinen turvallisuus

Jaetun johtajuuden kehittyminen edellyttää tiimin jäseniltä aktiivista osallistumista sekä avointa, arvostavaa ja rakentavaa viestintää. Tärkeänä tekijänä tässä tiimin sisäisen vuorovaikutuksen kehittymisessä on psykologisesti turvallisen ilmapiirin luominen, joka edistää tiedon jakamista ja avointa kommunikointia (Hans & Gupta 2018, 732). Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan jaettua uskomusta siitä, että ryhmässä jokaisen on turvallista tuoda esille omat näkemykset ja mielipiteet ilman pelkoa tuomitsemisesta tai seuraamuksista. (Edmondson 2019, 26; Salovaara 2020, 117.)

Psykologinen turvallisuus on Edmondsonin (2019, 26) mukaan keskeinen edellytys yrityksille kompleksisissa ja epävarmoissa ympäristöissä, joissa tarvitaan aktiivista ja läpinäkyvää tiedon kulkua. Tämä tarkoittaa varsinaisen tiedon lisäksi myös huolten, kysymysten, virheiden ja puolivalmiiden ideoiden esille tuomista. Virheet ovat kehittämisen näkökulmasta erinomainen mahdollisuus oppimiselle sekä arvokkaan tiedon hyödyntämiselle mutta niiden esille tuominen ja käsitteleminen rakentavasti edellyttää hyvää psykologisen turvallisuuden tasoa tiimissä. (Edmondson 2019, 160.) Mitä avoimempi keskustelukulttuuri ja psykologinen turvallisuus tiimissä vallitsee, sitä helpompaa on tuoda esille vaikeita ja piileviäkin ongelmia (Salovaara 2020, 121). Kuviossa 3 on esitetty, millaisia vaikutuksia psykologisella turvallisuudella on itseohjautuvan tiimin toimintaan.



Kuvio 3: Psykologisen turvallisuuden vaikutukset itseohjautuvan tiimin kehittämiseen

Kahn (1990, 708-709) määritteli psykologiseen turvallisuuteen vaikuttaviksi keskeisiksi tekijöiksi ihmissuhteet, ryhädynamiikan, johtajuuden ja organisaation normit. Hän korostaa erityisesti sekä organisaation että johtajien roolia psykologisen turvallisuuden edistämässä. Organisaatiolta edellytetään avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä, jossa työntekijät voivat ilmaista mielipiteitään ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Psykologisen turvallisuuden rakentamiseksi johtajien ja esihenkilöiden on Kahnin (1990, 711) mukaan erityisen tärkeää osoittaa arvostavaa ja aktiivista läsnä olevaa kuuntelua ja kyetä huomioimaan erilaiset mielipiteet ja näkökulmat.

2.5 Itseohjautuvuuden käsitteistä

Itseohjautuvuuden termi on alkanut yleistyä suomalaisessa työelämäkeskustelussa viimeisen kymmenen vuoden aikana. Kun puhutaan itseohjautuvuudesta, on tärkeää selvittää, mitä sillä missäkin kontekstissa ja yhteydessä halutaan tarkoittaa, sekä mitä sillä todellisuudessa ymmärretään. Itseohjautuvuus sanana on yksilöön viittaava käsite, jota kuitenkin usein käytetään laajemmin myös organisaatioiden ja tiimien yhteydessä (Salovaara 2020, 195; Martela 2020, 22). Kolmen eri tarkastelutason - yksilön, ryhmän/tiimin ja organisaation - välillä on kuitenkin eroja siinä, miten itseohjautuvuutta ymmärretään. Vaikka niissä kaikissa pyritään yleisesti lisäämään autonomiaa ja hajauttamaan päätöksentekoa, tarkemmat sisällöt, tavoitteet ja saavutukset vaihtelevat (Kostamo, Vuori & Vanttinen 2020, 8).

Englannin kielestä löytyy Salovaaran (2020, 53) mukaan ainakin viisitoista eri määrettä, jotka voidaan suomentaa itseohjautuvuudeksi. Itseohjautuvista tiimeistä käytetään tutkimuskirjallisuudessa rinnakkaisia käsitteitä: itseohjautuvat, itsejohtavat, itsesuunnittelevat tiimit (engl. self-directing, self-managing, self-leading, self-designing, self-governing teams) (Doblinger 2022, 129). Koska tutkimuksissa ja työelämää koskevassa keskustelussa itseohjautuvuutta

kuvaavia termejä käytetään hyvin kirjavasti, niin taulukossa 1 esitellään yleisimmät käännökset englannin kielen itseohjautuvuutta kuvaaville termeille.

Taulukko 1: Itseohjautuvuutta kuvaavien termien määritelmät suomeksi

Termi englanniksi	Määritelmä suomeksi
self-management, self-leadership	itsensä johtaminen = yksilön kyky johtaa ja organisoida omaa elämäänsä ja työtään (Neck & Manz 1996, Salovaara 2020, 52 mukaan)
Self-determination	itseohjautuvuus, itsemääräytyminen, itsesääntely (Deci & Ryan SDT itsemääräytymisteorian mukaan) (Deci & Ryan 2000; Salovaara 2020, 52; Launonen, Koistinen & Mäkelä. 2020, 31)
self-directed, self-planned	itseohjautuvuus, itsenäinen päätöksenteko ja toiminta (Launonen ym. 2020, 31)
self-regulation	itsesääntely = kyvykkyys tunnistaa ja hallita omia tunteita ja voimavaroja (Launonen ym. 2020, 31)
self-managed, self-directed, autonomous team	autonominen/ itseohjautuva tiimi, jolla on korkea autonomian aste ja identiteetti (Cohen ym. 1997, 276)
Self-managing, self-managed organization	itseohjautuva organisaatio = koko yhteisö toimii itseohjautuvasti (Salovaara 2020, 53), kuvaa organisaation pyrkimystä, joka hajauttaa valtaa systemaattisesti koko organisaatiossa (Lee & Edmondson 2017, 35)
Self-organizing	itseorganisointuminen = organisointuminen tapa, yritys tai yhteisö organisoi itse (Lee & Edmondson 2017, 39; Martela 2019, 12; Salovaara 2020, 195)

Itseohjautuvuus sanana viittaa Salovaaran (2020, 56) mukaan yksilön ohjautumiseen. Viime aikoina on esitetty, että sana ”yhteisöohjautuvuus” kuvaa paremmin sitä, mitä itseohjautuvuudella usein yritysten ja organisaatioiden kontekstissa halutaan tarkoittaa (mm. Salovaara 2020, 57; Larjovuori ym. 2021, 8). Seuraavassa on esitetty tämän opinnäytetyön kannalta kolmen keskeisimmän käsitteen - itsensä johtamisen, yksilön itseohjautuvuuden sekä yhteisöohjautuvuuden - määritelmät.

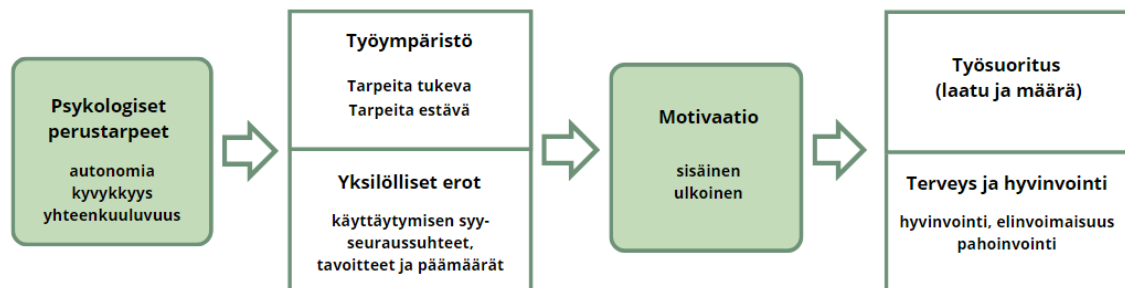
Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen (self-leadership) on yksi itse- ja yhteisöohjautuvuuden keskeisiä elementtejä ja taitoja (Pearce & Manz 2005, 130). Itsensä johtaminen tarkoittaa oman käyttäytymisen ohjaamista ja hallintaa. Se sisältää standardien ja tavoitteiden asettamista, arvioimista ja muuttamista sekä ponnistelua niiden saavuttamiseksi. Tämän lisäksi itsensä johtaminen käsittelee sisäisen motivaation, kyvyn vaikuttaa itseensä ja kehittää omia taitojaan. (Pearce & Manz 2005, 133; Bracht, Keng-Highberger, Avolio & Huang 2021, 3.) Itsensä johtamisen prosessi voi käynnistyä itsehavainnoinnista, joka auttaa tunnistamaan muutostarpeet, minkä jälkeen asetetaan selkeät tavoitteet ja laaditaan suunnitelma niiden saavuttamiseksi. Tavoitteiden seuraaminen ja ylläpitäminen on olennaista itsensä johtamisen onnistumiselle. (Pearce & Manz 2005, 133; Bracht ym.2021, 3.)

Yksilön itseohjautuvuus

Yksilön itseohjautuvuudella tarkoitetaan yleisesti ihmisen kykyä toimia ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta (Martela & Jarenko 2017, luku 1). Yksilön itseohjautuvuudesta puhuttaessa viitataan yleensä Edward Decin ja Richard Ryanin luomaan itseohjautuvuusteoriaan (tai itsemääräytymisteoriaan, engl. SDT = self-determination theory) (Ristikangas, Ristikangas, Ristikangas & Lönnroth 2021, luku 1). Tämän teorian mukaan ihmisen motivaatio edellyttää synnynnäisten psykologisten tarpeiden, kuten kyvykkyyden, autonomian ja yhteenkuuluvuuden huomioimista (Deci & Ryan 2000, 68). Itseohjautuvuutta tutkinut suomalainen tutkija ja filosofi Frank Martela liittyy neljänneksi sisäiseen motivaatioon vaikuttavaksi tarpeeksi ”hyväntekemisen” (Jarenko & Martela 2015, osa 1).

Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteoria korostaa motivaation roolia yksilön itseohjautuvuudessa (Deci & Ryan 2000, 68). Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, joista ulkoinen motivaatio perustuu ulkoiisiin kannustimiin ja pakotteisiin, kuten palkkioihin ja rangaistuksiin, kun taas sisäinen motivaatio kumpuaa yksilön omasta kiinnostuksesta ja arvostuksesta asioita tai tekemistä kohtaan (Jarenko & Martela 2015, osa 1; Deci & Ryan 2000, 69). Kuviossa 4 on esitetty itseohjautuvuusteoria työympäristössä Deciä ym. (2017, 23) mukailleen. Työyhteisössä yksilön motivaatioon ja itseohjautuvuuteen voidaan vaikuttaa lisäämällä työntekijän autonomiaa eli antamalla esimerkiksi vapautta vaikuttaa siihen, miten hän työtään tekee tai mitä ja miksi hän tekee (Pearce & Manz 2005, 133; Kostamo ym. 2020, 8).



Kuvio 4: Itsemääräytymisteoria työyhteisössä (mukaiillen Deci ym. 2017, 23)

Yhteisöohjautuvuus

Suurin osa suomenkielisistä itseohjautuvuutta käsittelevistä artikkeleista ja kirjoista käsittelee tosiasiaassa yhteisön itseohjautuvuutta. Salovaaran (2020, 195) mukaan organisaatioiden ja työyhteisöjen itseohjautuvaa toimintaa tai organisoitumista tarkoitettaessa on hänen mielestään kuvaavampaa käyttää termiä yhteisöohjautuvuus. Yhteisöohjautuvuudelle ei toistaiseksi löydy englanninkielistä vastinetta (Salovaara 2020, 54).

Yhteisöohjautuvuudella tarkoitetaan ennen kaikkea perinteisten hierarkkisten rakenteiden purkamista sekä vallan ja vastuun hajauttamista organisaatiossa. Yhteisöohjautuvista organisaatioista on useita eri organisoitumisen variaatioita, mutta yhteinen elementti näille organisaatioille ovat korkean päätöksenteon autonomian ja itseohjautuvuuden asteen omaavat tiimit (Doblinger 2021, 129). Suuri osa yhteisöohjautuvista organisaatioista ei ole täysin hierarkiattomia, vaan niissä on edelleen jäljellä joitain johtajatasoja, mutta valtaa ja vastuuta on jaettu itseohjautuville tiimeille. Keskeistä on, että näitä johtajarooleja ei voida yhteisöohjautuvuuteen pyrkivässä organisaatiossa toteuttaa perinteisen johtamisen keinoin, vaan johtajuuteen ja sen aikaansaamiseen osallistuvat kaikki työyhteisön jäsenet. (Salovaara 2020, 186.)

Itseohjautuvuus ketterässä organisaatiossa

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja kuvaa omaa toimintamalliaan ”ketteräksi” (engl. agile) ja tässä yhteydessä on hyvä avata lyhyesti myös ketterien menetelmien käsitettä sekä sen yhteyttä itseohjautuvaan toimintatapaan ja johtamistarpeisiin.

Ketteriksi kutsutut organisaatiomuodot ja menetelmät ovat syntyneet vastaamaan kompleksisuuden tuomiin haasteisiin (Spiegler, Heinecke & Wagner 2021, 40). Ketterissä menetelmissä vältetään tarkkojen työskentelytapojen ennalta määrittämistä ja korostetaan tilanteeseen mukautuvaa ajattelutapaa (Dikert, Paasivaara & Lassenius 2016, 102). Ketterät menetelmät (agile methods) suunniteltiin alun perin käytettäväksi pienissä projekteissa mutta niiden tuomat hyödyt alkoivat kiinnostaa yrityksiä myös laajemmin (Boehm & Turne 2005, Dikert ym. 2016, 87 mukaan). Ketterien menetelmien käyttöönoton vaikeus kasvaa organisaation koon kasvaessa ja ”ketteryys” ei perustu pelkästään työkalujen tai menetelmien käyttöön, vaan edellyttää kokonaisvaltaista ajattelutavan ja organisaatiokulttuurin muutosta. (Dikert ym. 2016, 87.)

Itseohjautuvat tiimit muodostavat yhden keskeisen elementin ketterässä toimintatavassa mutta niiden siirtyminen perinteisemmistä byrokraattisista rakenteista kohti ketterää toimintaa voi olla haasteellista. Tutkimukset viittaavat siihen, että oikeanlaisella johtamiskäyttäytymisellä on keskeinen rooli tässä kehitysprosessissa. (Spiegler ym. 2021, 41.) Ketterä kehitys tuo väistämättä muutoksia joihinkin johtamisrooleihin, ja erityisesti keskijohdon roolit jäävät usein epäselviksi aiheuttaen hämmennystä ja vastustusta (Dikert ym. 2016, 100).

Itse- ja yhteisöohjautuvuuden haasteet

Vaikka itseohjautuvuudesta on raportoitu olevan paljon hyötyjä, niin monet yritykset ja organisaatiot suhtautuvat edelleen epäilevästi itseohjautuviin tiimeihin. Syyksi arvellaan, että vastuun antaminen päätöksenteosta tiimin jäsenille koetaan suureksi riskiksi. Perinteiset johtamisen toimintatavat koetaan usein turvallisemmaksi sillä perusteella, että virheet vähenevät ja tehokkuus säilyy. (Parker ym. 2015, 112-113.) Itseohjautuvuuden haasteiden tarkastelu

on hyödyllistä, jotta ymmärretään millaisiin tekijöihin itseohjautuvien organisaatioiden johtamisessa tulisi erityisesti kiinnittää huomiota.

Hamelin (2012) mukaan perinteisen hierarkkisen yrityksen muuttaminen itseohjautuvaksi vaatii yritykseltä aikaa, energiaa ja intohimoa. Itseohjautuvuuden kokeilut epäonnistuvat usein siksi, että organisaatiot yrittävät löytää oikotien itseohjautuvuuteen poistamalla hierarkian ja esihenkilöt liian radikaalisti ilman uusien toimintatapojen suunnittelua ja niihin valmistautumista. Tästä voi seurata kaaos, kun työyhteisön jäsenillä ei ole yhteisiä itsensä johtamisen ja yhteistyön toteuttamisen tietoja, taitoja, työkaluja ja toimintamalleja. (Pearce & Manz 2005, 135; Parker ym. 2015, 120; Martela ym. 2021, 33.)

Itse- ja yhteisöohjautuvuutta voivat hidastaa myös organisaation työtehtävissä aiemmin menestyneet ja tuloksekkaasti toimineet asiantuntijat, jotka ovat tottuneet itsenäiseen työskentelyyn sekä erityisesti johtajarooleissa toimineet, jotka voivat kokea itseohjautuvuuden uhkaksi omalle johtajuudelleen ja siksi vastustaa johtajuuden jakamista (Laloux 2014, 272). Myös liiallinen yhteistyö voi olla riski ja aiheuttaa tehottomuutta ja ylikuormitusta. Tällöin on tärkeää varmistaa, että keskusteluissa ovat mukana ne ihmiset, joilla on asialle jotain annettavaa ja vähennetään siten tarpeetonta tai vähemmän tärkeää yhteistoimintaa. (Cross & Carboni 2021, 31.) Itse- tai yhteisöohjautuvuus itsessään ei takaa tyytyväistä ja tehokasta työyhteisöä, vaan missä tahansa voi esiintyä kiusaamista, syrjintää ja ristiriidoista johtuvia konflikteja. Sosiaalipsykologia ja organisaatiotutkimus vahvistavat, että ihmisten väliset jännitteet ovat luontainen osa ryhmädynamiikkaa ja yhteisöohjautuvassa organisaatiossa tarvitaan työkaluja ja yhteisiä pelisääntöjä konfliktien ratkaisuun (Salovaara 2020, 144.)

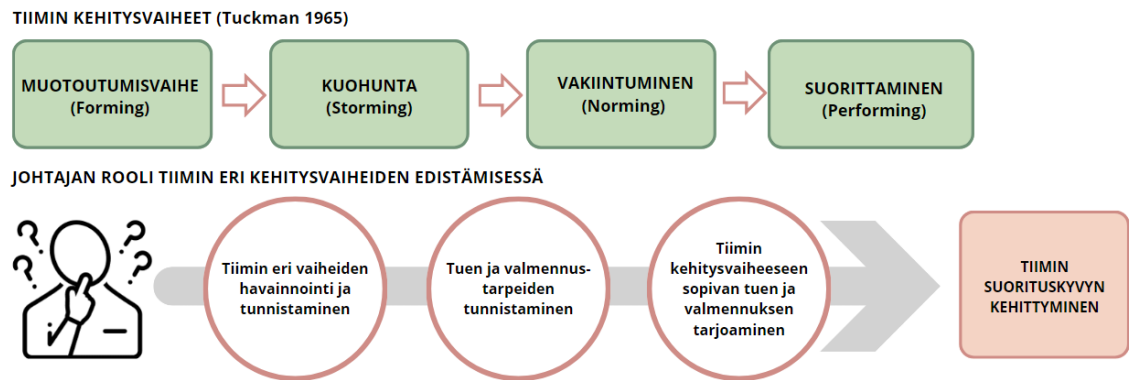
2.6 Itseohjautuvat tiimit ja johtamisroolit

Itseohjautuva tiimi

Itseohjautuvan tiimin keskeisin tunnusmerkki on korkea identiteetin ja autonomian aste (Cohen ym. 1997, 276). Tiimit keräävät itse tietoa ja niillä on valtuudet tehdä tärkeitä päätöksiä sekä vastata työn suorittamisesta ja johtamisesta yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Druskat & Wheeler 2004, 65; Manz & Sims 1987, 107). Itseohjautuvilla tiimeillä on useimmiten selkeästi määritellyt työtehtävät, ja ne ovat itse vastuussa oman toimintansa seurannasta ja hallinnasta (Druskat & Wheeler 2004, 65). Salovaara (2020, 153) näkee toisaalta selkeästi määritettyjen työnkuvien haasteena sen, että se voi ohjata ajattelua kohti yksilön työtä, ei kohti yhteistä tekemistä.

Druskat ja Wheeler (2004, 71) muistuttavat, että itseohjautuvuus tiimeissä on jatkumo ja kehittyvä tila, jota ulkoisten johtajien tulee omalla toiminnallaan tukea ja edistää. Jokaisella tiimillä on elinkaari ja tiimin kehittymisen kannalta on tärkeää, että johtamisrooleissa toimivat tunnistavat, missä vaiheessa tiimi kulloinkin on, koska jokainen kehitysvaihe edellyttää

erilaista johtamistapaa (Williams 2002, 47). Tunnetuin tiimin kehitysvaiheita käsittelevä malli on kuviossa 5 esitetty Bruce Tuckmanin vuonna 1965 esittelemä "forming-storming-norming-performing" -malli (Hackman & Wageman 2005, 274; Tuckman 1965, 396). Tiimin tuottavuuden kannalta on tärkeää, että tiimi etenisi muotoutumisvaiheesta suoriutumiseen mahdollisimman nopeasti (Williams 2002, 47).



Kuvio 5: Tiimin kehitysvaiheet (mukaillen Tuckman 1965) ja johtajan rooli kehityksen edistämässä

Johtajan rooli ja tarkoitus on Wagemanin (1997, 59) mukaan erilainen tiimin eri kehitysvaiheissa. Tiimin kehittymisen osalta johtajalle on tärkeää havainnoida ja tunnistaa eri kehitysvaiheet, jolloin hän voi määrittää, tarvitseeko tiimi tai sen jäsenet enemmän ohjausta ja valmennusta vai enemmän tukea ja kannustusta (Williams 2002, 60). Juutin (2013, 154) mukaan ryhmän elinkaaren alkuvaiheissa johtaminen on vielä johtajakeskeistä, mutta mitä kypsempi ryhmä on, sitä paremmin sen jäsenet tunnistavat toistensa osaamisen ja vahvuudet, mikä edistää tiimin sisäisen jaetun johtajuuden kehittymistä.

Johtamisroolit itseohjautuvista tiimeistä koostuvassa organisaatiossa

Itse- ja yhteisöohjautuvissa organisaatioissa johtamisrooleista voi olla erilaisia muotoja ja kuvauksia. Pelkistetyimmillään organisaatiossa ei välttämättä ole lainkaan johtajia tai sen ainoa edustaja on toimitusjohtaja ja kaikki muu johtamisvastuu perustuu tiimien kollektiiviseen valtaan. Suurin osa itse- ja yhteisöohjautuvista organisaatioista edustaa kuitenkin hybridimalleja, joissa on säilytetty ainakin joitain hierarkiatasoja ja tietyille henkilöille osoitettuja johtamisvastuita. Tässä opinnäytetyössä johtamisrooleiksi katsotaan nimettyjen johtamispositioiden ja esihenkilöroolien lisäksi myös "hatturoolit", joilla tarkoitetaan tiimin määräaikaista, vaihtuvia rooleja, joissa yksi tiimin jäsenistä vastaa jonkin tietyn toiminnon tai alueen johtamisesta. Vaihtuvat roolit voi olla jaettu tietyiksi määrääjoiksi tai ne voivat olla tilannesidonnaisia, jossa eri tilanteissa tai vaiheissa johtajana toimii kyseisen asian paras osaaja (Aura, Ahonen, Hussi ja Ilmarinen 2020, 28).

Manz & Sims (1987, 107) määrittivät itseohjautuvista tiimeistä kaksi erilaista johtajaa, joista toinen on ryhmän jäsenenä toimiva ryhmänjohtaja, jonka pääasiallisena tehtävänä on helpottaa ryhmän järjestäytymistä ja koordinoida työtehtäviä. Useimmilla itseohjautuvilla tiimeillä on myös tiimin ulkopuolinen virallinen nimetty johtaja, joka sijaitsee organisaation hierarkiassa tiimin yläpuolella (Manz & Sims 1986 Cohenin ym. 1997, 276 mukaan). Nämä tiimin ulkoiset johtajat ovat usein todellisessa vastuussa tiimin tuloksista ja tyypillisesti ulkoinen johtaja on samanaikaisesti vastuussa useista itseohjautuvista tiimeistä (Druskat & Wheeler 2004, 66-67). Ulkoiset johtajat auttavat tiimiä mm. resurssien hankinnassa ja toimivat tiimin yhteyshenkilönä ja makrotason koordinoijana. Itseohjautuvilla tiimeillä saattaa olla yhtäaikaista myös useita johtajia. (Rapp, Gilson, Mathieu & Ruddy 2016, 110.) Tutkimuksissa on havaittu, että epäselvyys ja hämmennys ulkoisen johtajan roolista on yksi keskeinen itse- ja yhteisöohjautuvien organisaatioiden haasteisiin liittyvä tekijä. Epäselvyys johtuu usein siitä, että johtaja on käytännössä vastuussa tiimistä, joka ainakin teoriassa on suunniteltu itseohjautuvaksi. (Manz ja Sims 1987, 107; Druskat & Wheeler 2004, 65.)

Tiimeillä voi olla apunaan myös valmentajia, joilla ei varsinaisesti voida määrittellä olevan tiimin työn tekemiseen tai tavoitteisiin liittyvää roolia, vaan he ovat tiimin ulkopuolisia henkilöitä, joiden tehtävä on helpottaa tiimin työskentelyprosesseja ja usein he työskentelevät tiimin kanssa vain rajoitetun ajan (Rapp ym. 2016, 112). Usein ”ketteriä toimintamalleja” hyödyntävissä organisaatioissa tällaiset valmentajat toimivat ”scrum master” tai ”agile coach”-nimikkeillä (Spiegler ym. 2021, 41).

2.7 Yhteenveto luvusta 2

Kompleksiset toimintaympäristöt, jatkuva muutos, kasvava työyhteisöjen monimuotoisuus sekä eri sidosryhmien tarpeet ovat saaneet yritykset ja organisaatiot kiinnittämään entistä enemmän huomiota organisaatiota ja sen johtamista koskeviin strategisiin valintoihin. Yhä useampi yritys on kiinnostunut esimerkiksi itseohjautuvuudesta ja uudenaikaisista, merkittävästi perinteisistä hierarkkisista organisaatioista poikkeavista organisaatiomuodoista.

Itseohjautuvuudesta puhuttaessa on kuitenkin tärkeää määrittellä, mitä sillä missäkin kontekstissa tarkoitetaan. Itseohjautuvuus voidaan käsittää sekä yksilön, tiimin että organisaation ilmiönä ja vaikka niissä on yhteisiä elementtejä, esimerkiksi autonomian lisääminen, eroavat ne kuitenkin toisistaan sekä sisällöltään että tarkoitukseltaan. Yksilön itseohjautuvuudesta puhuttaessa viitataan useimmin Edward Decin ja Richard Ryanin sisäisen motivaation teoriaan mutta organisaatiokontekstissa itseohjautuvuudella tarkoitetaan useimmiten yhteisöohjautuvuutta. Yhteisöohjautuvista organisaatioista on olemassa erilaisia variaatioita mutta yhteinen elementti näille organisaatioille ovat itseohjautuvat tiimit, jotka tekevät itsenäisesti päätöksiä ja päättävät, miten toimivat yhdessä kohti organisaation tavoitteita.

Johtaminen itseohjautuvissa tiimeissä perustuu jaetun johtajuuden ideologialle, jossa johtaminen nähdään osana kaikkien tiimin jäsenten toimintaa. Itseohjautuvista tiimeistä koostuvissa organisaatioissa on kuitenkin myös nimettyjä johtamisrooleja, jotka voivat olla joko tiimin ulkoisia johtajia, osana tiimiä toimivia ryhmänjohtajia tai tiimin vaihtuvia, määräaikaista vastuurooleja. Lisäksi tällaisissa organisaatioissa tiimien tukena työskentelee usein myös sisäisiä valmentajia, joilla ei ole tiimin työhön tai tavoitteisiin liittyvää roolia.

Jaetun johtajuuden kehittyminen edellyttää tiimiltä avointa ja aktiivista vuorovaikutusta, joka voi toteutua vain psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä. Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan uskomusta siitä, että jokainen tiimin jäsen voi tuoda esille omia mielipiteitään ilman tuomitsemisen pelkoa. Psykologisesti turvallisessa ympäristössä myös ristiriitojen ja virheiden esille nostaminen on tärkeää, ja ne nähdään yhteisinä oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksina. Johtamisrooleissa toimivien tärkein tehtävä on edistää tällaisen psykologisesti turvallisen ilmapiirin syntymistä sekä avoimen vuorovaikutuksen toteutumista ja mahdollistaa siten itseohjautuvan tiimin jaetun johtajuuden kehittyminen.

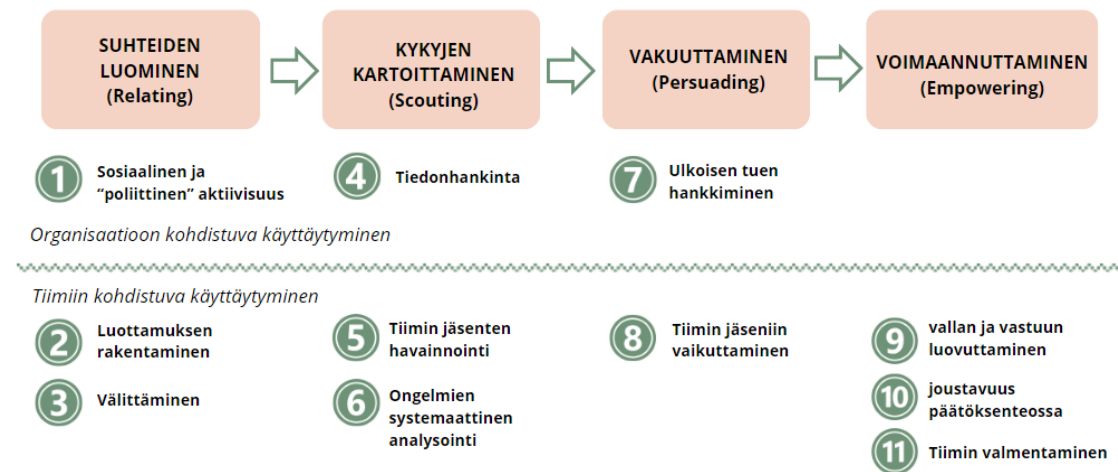
3 Johtamistaidot ja niiden kehittäminen

Edellisessä luvussa käsiteltiin mm. jaetun johtajuuden ja itseohjautuvuuden määritelmiä sekä itse- ja yhteisöohjautuvien organisaatioiden erilaisia johtamisrooleja. Koska useat tutkimukset (mm. Kozlowski & Ilgen 2006; Druskat & Wheeler 2004; Manz & Sims 1987) väittävät, että johtajat ovat merkittävässä roolissa itseohjautuvan tiimin onnistumisen kannalta, niin on tärkeää tarkastella, millaisia taitoja edellytetään johtamisrooleissa toimivilta, joiden tärkein tehtävä on auttaa tiimiä johtamaan itse itseään. Tässä luvussa esitellään niitä taitoja, jotka tämän opinnäytetyön tietoperustan lähdekirjallisuudessa ja tutkimuksissa nousivat keskeisimmiksi ja korostetuimmiksi esille. Osa lähteistä tarkastelee johtamistaitoja esihenkilö-alaisuutena ja sen vuoksi myös tekstissä viitataan paikoin esihenkilön käyttäytymiseen, vaikka tämän opinnäytetyön kontekstissa taidot käsitetään myös niiden johtamisroolien taidoiksi, joilla ei ole organisaatiossa varsinaista nimettyä esihenkilöroolia.

3.1 Itse- ja yhteisöohjautuvuutta tukevat johtamistaidot

Vaikka monet tutkimukset raportoivat itseohjautuvuuden hyödyistä, niin edelleen on epäselvää, miten itseohjautuvia tiimejä tulisi johtaa (Cohen ym. 1997, 276; Druskat & Wheeler 2004, 65). Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että itseohjautuvien tiimien ulkoisilla johtajilla on suuri merkitys tiimin tehokkaaseen suoriutumiseen (mm. Kozlowski & Ilgen 2006; Druskat & Wheeler 2004; Manz & Sims 1987). Johtamisroolit itseohjautuvuuteen pyrkivissä organisaatioissa voivat kuitenkin olla haastavia ja kysymys siitä, miten johtaa tiimiä, jonka periaatteessa pitäisi johtaa itse itseään, on vaikea (Druskat & Wheeler 2004, 66).

Manz ja Sims (1987) tutkivat itseohjautuvia tiimejä ja niiden johtamista jo yli 40 vuotta sitten ja korostivat ulkoisen johtajan merkitystä tiimin itseohjautuvuustaitojen, avoimen vuorovaikutuksen, tiedonjakamisen ja positiivisen tiimikulttuurin tukemisessa. He toivat esiin, että itseohjautuvien tiimien ulkoinen johtaja eroaa merkittävästi perinteisestä johtajan roolista ja tärkeimpiä johtajan käyttäytymismalleja ovat kyky rohkaista ja vahvistaa tiimin jäsenten itsehavainnointia ja itsearviointia sekä antaa tilaa tiimin omalle päätöksenteolle ja itseohjautuvuudelle (Manz & Sims 1987, 119, 124). Druskat ja Wheeler (2004) puolestaan keskittyivät omassa tutkimuksessaan siihen, miten ulkoisen johtajan käyttäytymismallit vaikuttivat tiimien menestymiseen ja tehokkuuteen. He tunnistivat tutkimuksessaan neljään eri vaiheeseen sijoittuvaa 11 itseohjautuvan tiimin tehokkuuteen vaikuttavaa ulkoisen johtajan käyttäytymismallia, jotka on esitetty kuviossa 6.



Kuvio 6: Tiimin tehokkuuteen vaikuttavat 11 johtajan käyttäytymismallia (mukaillen Druskat & Wheeler 2004, 69)

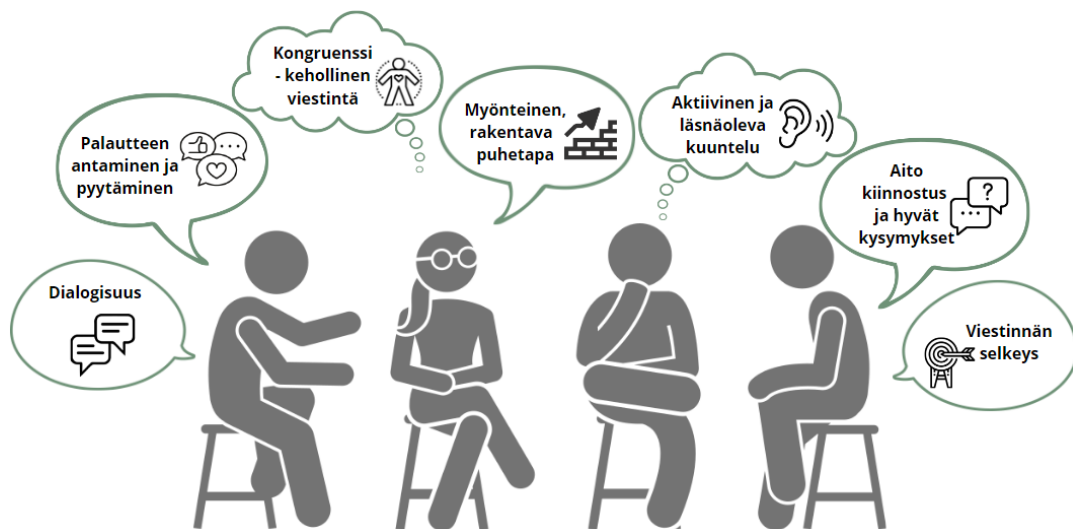
Tietoperustan tutkimusten ja kirjallisuuslähteiden pohjalta on kerätty tähän lukuun taitoja, joita tarvitaan itseohjautuvan tiimin johtamisessa ja tiimin jaetun johtajuuden edistämiseksi. Tässä yhteydessä "taidoilla" viitataan sellaisiin toimintatapoihin ja kykyihin, jotka eivät perustu henkilön persoonallisuuteen, vaan ovat opittavissa ja kehitettävissä. Kaplanin, Cortinan, Ruarkin, LaPortin ja Nicolaidesin (2014, 570-571) mukaan johtajan muokkautuvat tiedot ja taidot ennustavat paremmin käyttäytymistä ja ovat organisaation näkökulmasta helpommin kehitettävissä kuin esimerkiksi yksilön persoonallisuustekijät.

Viestintä- ja vuorovaikutustaidot

Tutkimukset, jotka käsittelevät jaettua johtajuutta ja itseohjautuvien tiimien johtamista, korostavat erityisesti johtajan viestintä- ja vuorovaikutustaitoja (mm. Manz & Sims 1987; Wageman 1997; Smirich & Morgan 1982). Johtamisrooleissa toimivat symboloivat roolinsa kautta organisaation asenteita ja arvoja sekä muokkaavat mielikuvia organisaation toiminnasta

(Smircich & Morgan 1982, 269). Tämä puolestaan vaikuttaa organisaation jäsenten ymmärrykseen organisaation tehtävästä, tavoitteista ja merkityksestä. Tällainen merkityksen johtaminen edellyttää avointa viestintää, vuorovaikutusta ja yhteistyötä koko organisaation jäsenten kanssa. (Smirich & Morgan 1982, 269.)

Kuviossa 7 on esitetty keskeiset itseohjautuvuutta tukevat viestintä- ja vuorovaikutustaidot, jotka kattavat niin kirjoitetut, ääneen puhutut kuin non-verbaalisetkin ilmaisutavat kuten ilmeet, eleet, äänenpainot jne. Kyky viestiä selkeästi ja rakentavasti, myönteinen puhetapa, aktiivinen kuuntelu sekä hyvien kysymysten esittäminen ovat keskeisiä itse- ja yhteisöohjautuvuuden johtamistaitoja. (Kaplan ym. 2014, 574; Hakola ym. 2019, luku 5; Smirich & Morgan 1982, 262; O’Neill ja Nalbandian 2018, 313-314; Edmondson 2019, 171.) Aktiivinen kuuntelu edellyttää läsnäoloa ja aitoa kiinnostusta toisen ajatuksia ja tunteita kohtaan (Ristikangas ym. 2021, luku 3; Lloyd, Boer, Keller & Voelpel 2015, 509). Keskittyvä kuunteleminen on myös tehokas keino osoittaa empatiaa sekä antaa huomiota ja siten vahvistaa keskinäisiä suhteita (Hakola ym. 2019, luku 5). Hyvät kysymykset ovat Edmondsonin (2019, 171) mukaan sellaisia, johon johtaja ei oleteta tietävänsä vastausta, joihin ei voi vastata kyllä tai ei, ja jotka auttavat toista henkilöä kiteyttämään ajatuksensa.



Kuvio 7: Tiimin itseohjautuvuutta tukevat viestintä- ja vuorovaikutustaidot

Salovaaran (2020, 163) mukaan jaettu päätöksenteko edellyttää eri näkökulmien huomioimista ja yhteisen ymmärryksen toteutumista, joka taas vaatii hyvää ja dialogista keskustelukulttuuria. Dialogisuuden lisäksi rakentavan palautekulttuurin luominen ja ylläpito on tärkeä tekijä jaetun johtajuuden ja itseohjautuvien tiimien menestyksessä (Hans & Gupta 2018, 740; Druskat & Wheeler 2004, 70; Kozlowski & Ilgen 2006, 98). Johtajilla on merkittävä rooli voimauttavan palautekulttuurin rakentamisessa, ja itseohjautuvissa tiimeissä palautekulttuuri rakentuu palautteen antamisen, pyytämisen ja vastaanottamisen ympärille (Salovaara 2020, 110).

Verkosto- ja sidosryhmäyhteistyö

Tiimin suorituskyvyn kannalta on tärkeää, että sen jäsenet ovat tietoisia laajemmista verkostoista, luovat hyvät yhteydet tärkeisiin sidosryhmiin ja oppivat hyödyntämään niiden näkemystä, voimavaroja ja asiantuntemusta (Cross & Carboni 2021, 32). Johtajan kyky toimia tässä rajapinnassa ja edistää suhteita tiimin ja sidosryhmien välillä on keskeinen itseohjautuvien tiimien menestymistä tukeva johtamistaito (Druskat & Wheeler 2004, 71; O'Neill & Nalbandian 2018, 312).

Druskat ja Wheeler (2004, 65) korostavat tutkimuksensa tulosten perusteella, että menestyvien tiimien johtajat ovat erityisen taitavia tiimin ja muun organisaation välisen rajapinnan hallinnassa. Heidän tutkimuksensa mukaan tulokselliset johtajat loivat vahvoja suhteita sekä tiimin sisällä että koko organisaatiossa, kun taas keskinkertaisesti suoriutuvien tiimien johtajat loivat vahvoja suhteita joko tiimiinsä tai organisaation muihin tahoihin, mutta eivät molempiin (Druskat & Wheeler 2004, 68).

Jotta aiemmin esitelty Druskatin ja Wheelerin (2004) kykyjen kartoittaminen (”scouting” kuviossa 6) olisi tehokasta, johtajien tulee panostaa tiedon hankintaan muilta yksiköiltä, vertaisilta ja asiantuntijoilta, havainnoida tiimin jäsenten käyttäytymistä sekä pyrkiä järjestelmällisesti analysoimaan ongelmia. Tutkimuksen mukaan johtajat, jotka rutiininomaisesti etsivät tietoa laajemmalta organisaatiolta, pystyivät puolustamaan tiimejään tehokkaammin ja autamaan tiimiään rakentamaan suhteita. (Druskat & Wheeler 2004, 68.)

”Tunneäly” ja tunnetaidot

Tunneäly ja tunnetaidot ovat keskeinen taito itseohjautuvan tiimin johtamisessa, sillä johtajien vaikutus tiimin jäseniin tapahtuu erilaisten prosessien, kuten samaistumisen, mallintamisen, tunteiden leviämisen, itsemääräämisen tukemisen ja myönteisen vuorovaikutuksen kautta (Avolio & Gardner 2005, 326). Tunneälykyky sekä kyky tunnistaa ja hallita sekä omia että muiden tunteita on tunnistettu liittyvän sekä johtajan että tiimin suorituskyvyn (Rupprecht, Falke, Kohls, Tamdjidi, Wittman & Kersemaekers 2019, 2). Tunnetaidot liittyvät erityisesti Druskatin ja Wheelerin (2004) mallin ensimmäiseen kehitysvaiheeseen (”relating” kuviossa 6), jossa luodaan läheisiä suhteita tiimin jäseniin, rakennetaan luottamusta ja osoitetaan välittämistä.

Tunneäly koostuu Golemanin (2000, 80) mukaan neljästä keskeisestä elementistä: itsetuntemuksesta, itsensä johtamisesta, sosiaalisesta tietoisuudesta sekä sosiaalisista taidoista. Näiden alle hän sijoittaa mm. tietoisuuden omista tunteista, itsesäätelyn, empatian, vaikuttamisen, konfliktien hallinnan, suhteiden rakentamisen ja tiimityön sekä yhteistyötaitot. Myönteisillä tunteilla ja niiden hallinnalla on merkittävä rooli organisaation oppimisen, luovuuden ja päätöksenteon tukemisessa. Johtajien kokemat ja osoittamat positiiviset tunteet leviävät ja

heijastuvat sosiaalisten prosessien kautta ja edistävät myönteisesti muiden organisaation jäsenten emotionaalista ja kognitiivista kehitystä. (Barsade & Gibson 2007, 42-48; Juuti 2013, 127.)

Kaplanin ym. (2014, 566-567) tutkimus korostaa, että johtajan tunteiden hallinnan onnistuminen johtamistilanteissa liittyy erilaisiin käyttäytymisen ulottuvuuksiin. Näihin kuuluvat muun muassa työntekijöiden tunteiden synnyttäminen ja heidän tukemisensa tunteiden käsittelyssä. Kaplanin ym. (2014) mallissa (liite 1) esitetään mm. mitkä erilaiset tiedot ja taidot ennustavat johtajien onnistumista tunteidenhallintakäyttäytymiseen liittyvien toimintojen tukemisessä sekä millaiset vaikutukset näillä käyttäytymismalleilla on organisaatiossa.

Valmentava ote

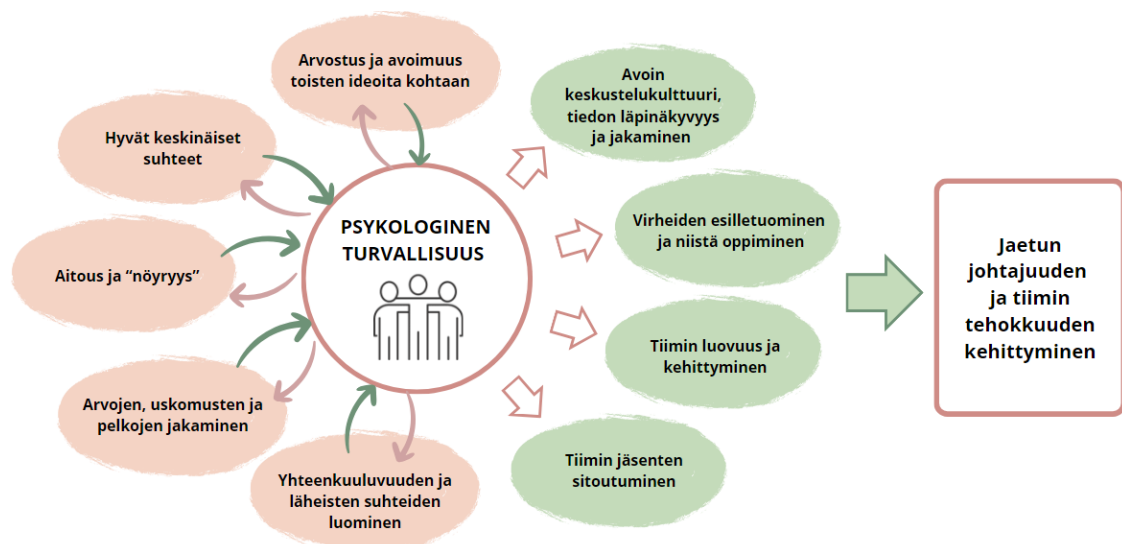
Useat tutkijat korostivat itseohjautuvien tiimien johtamisessa valmennuksellisen käyttäytymisen merkitystä (mm. Manz & Sims 1987, 113; Wageman 1997, 58). Koska johtaminen on itseohjautuvassa tiimissä jaettu ilmiö, korostuu valmennuksellinen rooli tiimin ulkoisen johtajan lisäksi niin tiiminvetäjän, ulkopuolisen valmentajan kuin tiimin määräaikaisen, vaihtuvan johtamisroolinkin, toiminnassa. Tällainen valmentava johtamistapa tarkoittaa ennen kaikkea innostamista, tukemista ja sparraamista, ja sen tavoitteena on tukea yksilöiden ja tiimien oman vastuunkantokyvyn ja pystyvyyden kehittymistä (Wageman 1997, 58; Druskat & Wheeler 2004, 65; Hellbom 2006, 65).

Itseohjautuvien tiimien valmentava johtaminen edellyttää käyttäytymismalleja, jotka eroavat merkittävästi totutuista tyypillisistä johtamistavoista koordinoita ja ohjata työntekijöitä (Wageman 1997, 58; Manz & Sims 1987, 113). Manz ja Sims (1987, 114) havaitsivat omassa tutkimuksessaan, että menestyvien tiimien johtajat pyrkivät oivalluttamaan tiimin jäseniä ja vaikuttamaan heihin siten, että he kykenisivät itse suoriutumaan tehtävistä ja päätöksistä ilman suorita käskyjä tai ohjeita. Oivalluttaminen on hyvien, avointen kysymysten lisäksi ennen kaikkea arvostava asenne johdettavaa kohtaan sekä aito kiinnostus toisen ajatuksille (Edmondson 2019, 170).

Druskatin ja Wheelerin (2004, 70) tutkimus osoitti, että menestyvien tiimien johtajat delegoivat enemmän vastuuta tiimeilleen verrattuna niiden tiimien johtajiin, jotka tekivät päätökset tiimin puolesta. Kyky luopua omasta vallasta on yksi keskeisimpiä tiimin itseohjautuvuutta edistäviä mutta toisaalta myös haastavimpia taitoja kokeneelle johtajalle. Pohjimmiltaan tämä luottamus jakaa valtaa perustuu arvostavaan ihmiskäsitykseen. (Druskat & Wheeler 2004, 70.)

Luottamuksellisen ja psykologisesti turvallisen ilmapiirin rakentaminen

Psykologinen turvallisuus on välttämätön edellytys jaetun johtajuuden sekä tiimin suorituskyvyn kehittymiselle ja Kahnin (1990, 711) mukaan johtajilla on keskeinen rooli sen edistämisessä. Kuviossa 8 on esitetty keskeiset johtajan osoittaman käyttäytymisen vaikutukset tiimin psykologisen turvallisuuden kehittämiseen. Luottamus ja turvallinen ilmapiiri syntyvät tiimin hyvistä keskinäisistä suhteista. Johtajan on tutustuttava tiimin jäseniin ja pyrittävä ymmärtämään jokaisen henkilökohtaisia motivaatioita ja kiinnostuksen kohteita. Johtajat toimivat roolinsa myötä esimerkkinä ja asettavat odotukset jäsenten välisille suhteille. (Parker ym. 2015, 119.) Druskatin ja Wheelerin (2004, 68) tutkimuksessa parhaiden tiimien ulkoiset johtajat rakensivat johdonmukaisesti suhteita tiiminsä jäseniin sekä edistivät niiden rakentamista myös tiimin sisällä.



Kuvio 8: Johtajan osoittaman käyttäytymisen vaikutukset psykologisen turvallisuuden rakentamiseen

Hyvä vuorovaikutussuhde edellyttää johtajalta myös nöyrää ja ”palvelevaa” asennetta (Juuti 2013, 147). Edmondsonin (2019, 168) mukaan nöyryys on sitä, että tunnustaa ettei tiedä kaikkia vastauksia eikä osaa ennustaa tulevaa. Hu, Erdogan, Jiang, Bauer ja Liu (2018, 319-320) havaitsivat tutkimuksessaan, että osoittamalla vaatimatonta minäkuvaa sekä osoittamalla arvostusta ja avoimuutta toisten ideoille, nöyrät johtajat paransivat tiedonsaantia ja tiedonvaihtoa tiimissä ja edistivät siten tiimin luovuutta.

Erilaisten näkökulmien kohtaamisesta syntyvät jännitteet ovat luonnollinen osa dialogisen organisaatiokulttuurin arkea. Ne saattavat aiheuttaa konflikteja mutta ne myös luovat innovatiivisuutta. Jännitteiden tunnistaminen, hyväksyminen ja niiden hyödyntäminen on organisaation kehittymisen kannalta tärkeä johtamistaito, jolla voidaan edistää psykologisesti turvallisen ilmapiirin rakentamista. (Lanne, Nieminen & Talja 2021, 30.)

Yksityiskohtien havainnointi ja kokonaisuuksien hahmottaminen

Työyhteisö on jatkuvasti muuttuva organismi, jossa kaikki osaset vaikuttavat kokonaisuuteen. Itseohjautuvien tiimien johtamisessa on tärkeää osata hahmottaa paitsi kokonaisuus myös tunnistaa pienetkin konkreettiset yksityiskohdat sekä tunnistaa niiden systeemiset vaikutukset (Salovaara 2020, 179; Juuti 2013, 63). Menestyvän tiimin muodostaminen edellyttää Wagemanin (1997, 59) mukaan ymmärrystä niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat eniten itseohjautuvien tiimien suorituskykyyn, ja kykyä tunnistaa tiimissä olevat vahvuudet ja mahdolliset puutteet. Tiimiin liittyvien tekijöiden lisäksi tärkeä johtamistaito on havainnoida ja hahmottaa organisaation laajemmat kontekstit ja yhteydet eri sidosryhmiin. Tärkeää on myös tunnistaa kompleksisten toimintaympäristöjen vaikutukset tiimin toimintaan.

Tulevaisuudessa organisaatiot tulevat olemaan yhä monimuotoisempia. Monimuotoisuudella voidaan viitata mm. ikään, sukupuoleen, kulttuuriin tai erilaisiin ammatillisiin taustoihin (Bell ym. 2011, 712). Bellin ym. (2011) tutkimuksen mukaan tiimin monimuotoisuudella on vaikutusta tiimin suorituskykyyn ja siksi johtamisen näkökulmasta on tärkeää ymmärtää ja kiinnittää huomiota erilaisten monimuotoisuustekijöiden vaikutuksista tiimin dynamiikkaan ja yhteistoimintaan. Hellbom (2006, 83) nostaa esille myös erilaisten vuorovaikutustyylien ja temperamenttien tunnistamisen taidon tärkeyden.

Lisäksi johtajien tulee tunnistaa eri sukupolvien väliset erot ja odotukset työelämää ja johtajuutta kohtaan. Tidharin (2023, 468) mukaan johtajien olisi hyvä sisäistää käsitys siitä, että uudet sukupolvet näkevät kunkin työpaikan tilapäisenä siirtymänä johonkin uuteen ja sitoutumisen arvo tulisi tulkita enemmän sitoutumiseksi haluun oppia ja kehittyä roolissaan sekä osallistua organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Tämä edellyttää hänen mukaansa johtajalta kykyä hyväksyä työntekijöiden vaihtuvuus sekä tunnistaa esimerkiksi nopean perehdytyksen tärkeys.

Kansainvälisissä monikulttuurisissa tiimeissä jäsenten erilaiset odotusarvot johtamiselle korostuvat (Nordbäck & Espinosa 2019, 322) ja on tärkeää, että johtaja tunnistaa kunkin jäsenen ajattelun taustalla vaikuttavat kulttuuriset tekijät ja kykenee tukemaan tiimin yhteisen jaetun johtajuuden kehittymistä. Itseohjautuvien tiimien tehokkuus kulttuurien välisessä kontekstissa voi aiheuttaa haasteita erityisesti silloin, kun tiimin jäsenen kulttuurin normit ja arvot eivät suosi itsemääräämisoikeutta (Parker ym. 2015, 123).

Arvostava ihmiskäsitys

Itseohjautuvuuden johtaminen lähtee Martelan ym. (2021, 33) mukaan johtajista ja heidän kyvystään luottaa työntekijöihinsä ja luovuttaa pois omaa valtaansa. Tämä ajatus poikkeaa totutuista johtamiskäsityksistä ja edellyttää asennemuutosta ja aidosti arvostavaa ihmiskäsitystä. Hierarkia perustuu ajatukseen siitä, että yhteisön jäseniä tulee valvoa, kontrolloida,

ohjata ja motivoida. Yhteisöohjautuvuuden perusajatus lähtee siitä, että ihmisiin ja heidän osaamiseensa ja päätöksentekokykyyn voidaan luottaa ja heidät nähdään aktiivisina ja kykenevinä kantamaan vastuun ja motivoitumaan ilman johtajia. (Salovaara 2020, 133; Larjovuori ym. 2021, 53.)

Arvostava johtaminen pohjautuu henkilön omaan ihmiskäsitykseen ja siihen, miten hän suhtautuu muihin. Arvostava asenne on hyväntahtoisuutta ja kiinnostuksen osoittamista. (Ristikangas ym. 2021, luku 1.) Arvostava ihmiskäsitys näkyy johtamisessa myös siten, että hyväksytään asioiden monitulkintaisuus ja pidättäytyään arvostelemasta muiden näkemyksiä (Doz, Hellström, Kosonen, Lähdemäki & Wilson 2017, 8). Ristikankaan ym. (2021, luku 1) mukaan arvostava ihmiskäsitys voi olla luontaista mutta useimmiten se edellyttää nöyrää asennetta ja valintaa siitä, että haluaa nähdä ihmiset tasavertaisina ja luottaa heidän kykyihinsä ja osaamiseensa.

Itsetuntemus ja itsensä johtaminen

Monet tutkijat nostavat esille itsetuntemuksen yhtenä tärkeimmistä johtajuuden kehittämisen elementeistä (mm. O'Neill & Nalbandian 2018, 314; Hans & Gupta 2018, 740; Avolio & Gardner 2005, 324). Hyvä itsetuntemus on Avolion ja Gardnerin (2005, 324) mukaan jatkuvasti kehittyvä prosessi, jossa ihminen oppii tunnistamaan ja ymmärtämään omia kykyjään, vahvuuksiaan, arvojaan, uskomuksiaan ja toiveitaan. Kaplanin ym. (2014, 571) mukaan itsetuntemuksella viitataan tietoisuuteen omista ominaisuuksista, taipumuksista ja tunteiden hallintaan liittyvistä tuntemuksista. Hakolan ym. (2019, luku 5) mukaan itsetuntemus on sitä, että ihminen pystyy tarkastelemaan itseään ulkopuolelta käsin ja arjen tilanteissa toimimaan tietoisemmin spontaanin reagoinnin sijasta. Hakolan ym. (2019, 5) mukaan itsetuntemus on myös sitä, että kykenee tunnistamaan itsestään eri puolia ja hyväksymään ne.

Kaplanin ym. (2014, 571) mukaan tutkimukset ovat osoittaneet itsetuntemuksen hyödyt johtajuuden kehittymiselle. Heidän mukaansa johtajat, jotka hahmottivat hyvin esimerkiksi omat tunteiden käsittelyn taitonsa, kykenivät myös paremmin antamaan emotionaalista tukea muille ihmisille. Johtajan tai esihenkilön empatiakyky paranee heidän mukaansa yleensä vasta sen jälkeen, kun hän on käsitellyt omia kokemuksiaan syvällisemmin ja kykenee niiden myötä tunnistamaan myös muiden tunteita ja samaistumaan niihin.

Johtajien itsetuntemuksen ja itsensä johtamisen merkitys liittyy Brachtin ym. (2021, 2) mukaan sosiaalisen tiedon prosessiteoriaan, jonka mukaan yksilöt sopeuttavat asenteitaan, käyttäytymistään ja uskomuksiaan ympäröivään sosiaaliseen kontekstiinsa. Näin ollen johtajan käyttäytyminen ja asenne vaikuttavat myös ympärillä olevien ihmisten asenteisiin, uskomuksiin ja käyttäytymiseen. Kun tiimin jäsenet huomaavat, että heidän johtajansa omaa hyvän itsetuntemuksen, he saattavat innostua kehittämään myös omaa itsetuntemustaan. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi oman käyttäytymisen tarkkailua, omien ajatusten reflektointia ja

omien tavoitteiden seuraamista. Näin tiimin jäsenet voivat oppia johtajiltaan taitoja, jotka liittyvät itsetuntemukseen ja auttavat heitä kehittymään paremmiksi työssään. (Bracht ym. 2021, 3.)

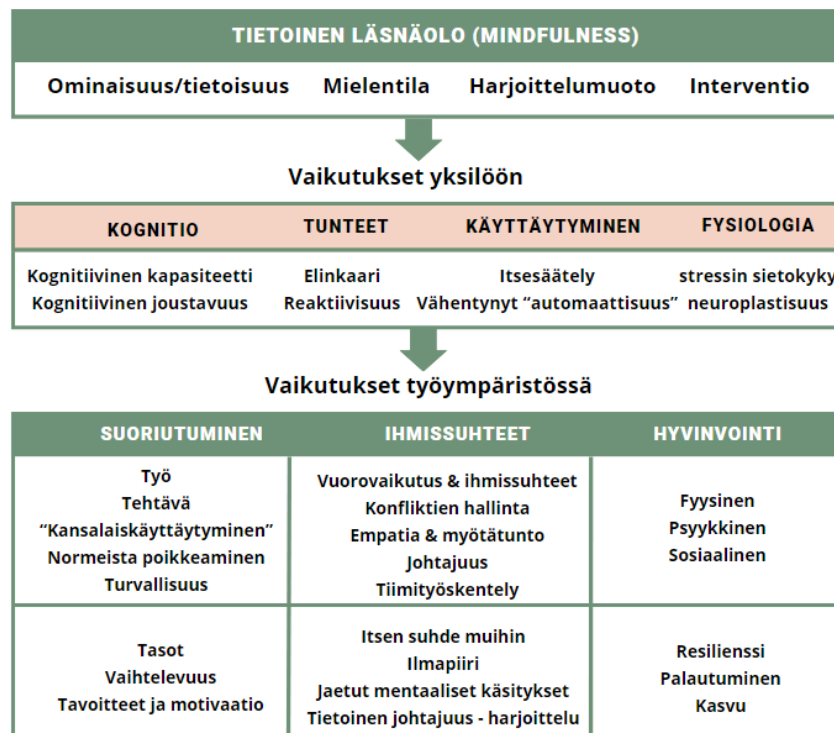
Tietoisuus ja tietoinen läsnäolo

Hellbomin (2006, 66) mukaan johtaminen on vaikuttamista ja johtajalla on mahdollisuus vaikuttaa vain asioihin, joista hän on tietoinen. Juutin (2013, 128) mukaan dynaaminen maailma ja jatkuvasti muuttuva ympäristö vaatii sitä, että johtaja pystyy olemaan täysin läsnä nykyisyydessä, jotta hän voi havainnoida sekä itseään että ympäristöään.

Tietoinen läsnäolo on käänös sanasta mindfulness. Ilmiönä sillä on monia merkityksiä ja sillä voidaan tarkoittaa niin mielentilaa, asennetta, energiaa kuin tietoisien läsnäolon harjoittamistakin (Good, Lyddy, Glomb, Bono, Brown, Duffy, Baer, Brewer & Lazar 2016, 117; Mauro 2006, 15). Tietoisuus ja tietoinen läsnäolo ovat hyvin lähellä toisiaan olevia käsitteitä ja niitä usein käytetään samaa tarkoittaen. Oman haasteensa näiden käsitteiden tarkkaan määrittelyyn tuo se, että moni englannin kielen sana voidaan kääntää tietoisuudeksi, esimerkiksi sanat mindfulness, awareness ja consciousness. Tässä opinnäytetyössä avataan ”mindfulnessin” käsitettä ja sillä tarkoitetaan yleisesti ”tietoisuuden” sekä ”tietoisien läsnäolon” taitoja.

Kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa tietoiselle läsnäololle ei ole löydetty yksiselitteistä määritelmää mutta yhteistä määritelmille on yksimielisyys siitä, millaisia prosesseja siihen liittyy (Hawkes & Neale 2020, 20-21). Määritelmien keskeiset elementit ovat läsnäolokeskeinen, nykyhetkeen suuntautuva tietoisuus ja tarkkaavaisuus (awareness ja attention) sekä hyväksymiseen ja tuomitsemattomuuteen perustuva suhtautuminen (acceptance) (Brown & Ryan 2003, 822; Hülsheger, Alberts, Feinholdt & Lang 2013, 311; Arendt, Verdorfer & Kugler 2019, 2; Hawkes & Neale 2020, 21).

Kuviossa 9 on esitetty Goodia ym. (2016, 116) mukaillen tietoisien läsnäolon vaikutukset yksilön kognitioon, tunteisiin, käyttäytymiseen sekä fysiologiaan. Työympäristössä nämä vaikutukset heijastuvat työssä suoriutumiseen, ihmissuhteisiin sekä hyvinvointiin. Nykyhetkeen keskittyvä tietoisuus auttaa johtajia pitämään avoimen mielen vuorovaikutuksessa tiimin jäsenten kanssa ja olemaan avoin muille näkökulmille ja mielipiteille arvioimatta hätiköidysti ja luokittelematta saapuvaa tietoa (Arendt. ym. 2019, 4). Kun ihminen on tietoinen omista ajatuksistaan, hän ymmärtää paremmin oman toimintansa vaikutukset sekä itseensä että muihin. Kun hän on aidosti läsnä itsensä kanssa, kykenee hän olemaan paremmin läsnä myös muille. Sen vuoksi tietoisien läsnäolon harjoittaminen on tärkeää mm. vuorovaikutustaitojen kehittymiselle. (Mauro 2006, 31.)



Kuvio 9: Tietoisien läsnäolon vaikutukset työyhteisössä (mukaillen Good ym. 2016, 116)

3.2 Itse- ja yhteisöohjautuvuutta tukevien johtamistaitojen kehittäminen

Tämän opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämiskysymyksiin vastaamiseksi pyritään tunnistamaan, mitkä ovat itseohjautuvan tiimin toimintaa edistäviä johtajuustaitoja, sekä millä keinoilla organisaatiot voivat tukea niiden kehittymistä. Jälkimmäinen tutkimuskysymys muodostaa opinnäytetyön keskeisen kehittämistarkoituksen ja tässä luvussa nostetaan esille tietope rustan lähteissä esille nousseita näkökulmia johtamistaitojen kehittämisen keinoihin.

Nykyisessä dynaamisessa toimintaympäristössä yritysten ja organisaatioiden jatkuva oppiminen ja sopeutumiskyky ovat elintärkeitä tulevaisuuden menestymisen ja kilpailukyvyn kannalta. Oppiminen ja kehittyminen on entistä tärkeämpää myös johtajille, jotka usein toimivat organisaatiossa solmukohtina yrityksen strategian ja tavoitteiden välittämisessä. Itsensä jatkuva kehittäminen on keskeistä kaikille johtajille, riippumatta toimialasta tai kulttuurista. (Nesbit 2012, 205.) Jatkuva kehittyminen edellyttää Hackmanin ja Wagemanin (2007, 46) mukaan johtajilta omien kokemusten myötä opittujen ja vakiintuneiden ajatus- ja toimintamallien kyseenalaistamista. Johtajien työ ja motivaatio on tyypillisesti kohdistunut operatiivisen suorituskyvyn kehittämiseen, ja he ovat tottuneita argumentoimaan ja puolustamaan omaa näkemystään. Omien toimintamallien kyseenalaistaminen voi olla johtajille haasteellista, varsinkin jos heillä on kokemusta menestyksekkästä ja tuloksekkaasta johtamisesta. (Nesbit 2012, 205.)

Erilaiset koulutukset ja valmennusohjelmat ovat yrityksissä ja organisaatioissa tyypillisin tapa kehittää johtamista ja henkilöstön osaamista. Myös coaching ja työnohjaus ovat yleistyneet 2000-luvulla sekä johtamisen että muun henkilöstön kehittämisen menetelminä. Näiden lisäksi myös mentorointia pidetään monella alalla tärkeänä urakehitystä edistävänä tekijänä (Hu, Li & Kwan 2022, 50; Hussey & Campbell-Meyer 2021, 510). Organisaatiot ovat kuitenkin alkaneet viime vuosina kiinnostua myös erilaisista tietoisuuden harjoittamisen keinoista, joilla voidaan lisätä suorituskkyä ja edistää hyvinvointia työssä (Passmore 2019, 165; Hülshager ym. 2013, 310; Ihl, Strunk & Fiedler 2022, 1099; Rupperecht ym. 2019, 1).

Seuraavassa esitellään yleisimpiä keinoja johtamistaitojen kehittämiseen organisaatioympäristössä. Muita keinoja hieman laajemmin tarkastellaan tietoisuusharjoittelua, koska johtajan itsetuntemus, tietoisuus ja tietoisien läsnäolon merkitys näyttivät korostuvan selvästi itse- ja yhteisöohjautuvia tiimejä sekä niiden johtamista käsittelevissä tutkimuksissa ja kirjallisuudessa.

Koulutukset

Useat tutkimukset (mm. Pearce & Manz 2005, 138; Kozlowski & Ilgen 2006, 104; Carson ym. 2006, 1229) korostavat koulutusten roolia osana itse- ja yhteisöohjautuvien organisaatioiden johtamisen kehittämistä ja ne ovat hyödyllisiä esimerkiksi uusien toimintamallien ymmärtämisessä ja oppimisessa. Carson ym. (2006, 1229) esittävät, että organisaatioiden tulisi tarjota koulutuksia, jotka edistävät jaettava johtajuusnäkökulmaa sekä esittelevät parhaita käytäntöjä. Martelan (2020, 24) mukaan itseohjautuvuuden tavoittelussa on syytä kiinnittää huomiota erityisesti itseohjautuvuustaitojen koulutukseen ja opetteluun.

Tärkeitä taitoja, joita tulisi itse- ja yhteisöohjautuvissa organisaatioissa kouluttaa koko henkilöstölle, ovat mm. viestintään ja vuorovaikutukseen, konfliktien hallintaan sekä yleisiin käytäntöihin, kuten kokousten pitämiseen ja tehokkaaseen yhteistyöskentelyyn liittyvät taidot (Pearce & Manz 2005, 138; Salovaara 2020 103-105). Lloyd ym. (2015, 520) esittivät tutkimuksensa perusteella, että kuuntelun taitojen harjoittelemisesta pitäisi tulla olennainen osa johtamiskoulutuksia ja -valmennuksia. Heidän mukaansa koulutusten avulla on mahdollista kehittää esimerkiksi aktiivisen kuuntelun sekä ”ei-puolustavan viestinnän” tekniikoita ja vaikuttaa siten moniin tärkeisiin vuorovaikutustilanteisiin organisaatiossa.

Coaching, työnohjaus ja mentorointi

Coaching saapui Suomeen vuosituhaten vaihteessa ja on sen jälkeen yleistynyt yrityksissä aluksi ylemmän johdon kehittämisen menetelmänä mutta sittemmin myös yritysten ja organisaatioiden muun henkilöstön, niin yksilöiden kuin tiimienkin kehittämässä (Kupias 2022, luku 2.2). Coaching terminä on hankala, sillä suoraan suomennettuna se tarkoittaa valmentamista.

Tästä syystä sen tulkintaan liittyy haasteita, niin suomen- kuin englannin kielessäkin ja se sekoitetaan usein esimerkiksi valmentavaan johtamiseen.

Suomen Coaching-yhdistyksen (2023) määritelmän mukaan ”coaching on tavoitteellinen prosessi, jossa coach auttaa asiakasta asettamaan ja saavuttamaan tavoitteita kysymällä, kuuntelemalla, haastamalla rajoittavia uskomuksia ja auttamalla asiakasta tarkastelemaan eri vaihtoehtoja”. Tämän määritelmän mukaan coaching on siis ennen kaikkea valmentamisen muoto, joka keskittyy valmennettavan oman tietoisuuden, oppimisen ja suorituskyvyn kehittämiseen tavoitteellisessa prosessissa. Coachingista on olemassa eri muotoja. Yleisimmin coaching on tunnettu yksilön kehittämisen menetelmänä mutta tiimien ja eri verkostoryhmien yhteistyön korostumisen myötä myös tiimi- ja ryhmäcoaching ovat alkaneet yleistyä.

Mentorointi ja coaching ovat läheisesti toisiinsa liittyviä käsitteitä, joissa molemmissa keskitytään ammatilliseen kehittymiseen, mutta niillä on erilainen painopiste ja tarkoitus. Mentoroinnilla tarkoitetaan yleensä valmennussuhdetta, jossa vanhempi tai kokenempi henkilö (mentori) toimii neuvonantajana tai oppaana nuoremmalle tai uran alkutaipaleella olevalle henkilölle (Hussey & Campbell-Meyer 2021, 510; Hu ym. 2022, 39).

Myös työnohjaus samaistetaan usein coachingiin ja yhteistä niille onkin prosessimainen työskentely (Kupias 2022, luku 1). Näissä ohjausmenetelmissä on monia samankaltaisuuksia mutta suurin ero liittyy prosessin tavoitteisiin ja keston. Työnohjauksessa kirkastetaan työn perustehtävän merkitystä, kun taas coaching keskittyy enemmän ihmiseen itseensä ja siihen, miten asioita tutkitaan yksilön omasta näkökulmasta käsin (Suomen Coaching-yhdistys 2023).

Seuraavassa taulukossa 2 esitellään tiivistetysti työnohjauksen, mentoroinnin sekä organisaatioympäristöissä yleisimmin käytössä olevien coaching-menetelmien kuvaukset.

Taulukko 2: Eri valmennusmenetelmien kuvauksia

MENETELMÄ	KUVAUS	TAVOITE
YKSILÖCOACHING (organisaatioympäristössä business coaching, executive coaching, leadership coaching)	Valmentajan ja yksittäisen valmennettavan välinen usein ajallisesti lyhytkestoinen prosessi, jonka tavoitteena on auttaa valmennettavaa saavuttamaan itse asettamansa tavoitteet tai muuttumaan jollakin kohdennetulla tavalla (Taylor ym. 2019, 2)	Kestävä käyttäytymisen tai ajattelutavan muutos, itsetuntemuksen lisääminen, suorituskyvyn parantaminen, oman potentiaalın löytäminen, toiminnan tehostaminen (Taylor ym. 2019, 1-2)
VERTAISCOACHING	Vapaaehtoista, ei-arvioivaa ja vastavuoroiseen toisen auttamiseen ja tukemiseen perustuvaa tavoitteellista valmennusta organisaation kahden tasavertaisessa asemassa olevan ammattilaisen välillä (Hagen, Bialek & Peterson 2017, 552-553)	Ammatillisen ja henkilökohtaisen muutoksen tukeminen ja kehittäminen, vertaisoppiminen (Hagen ym. 2017, 554)
RYHMÄCOACHING	Ryhmässä toteutettavaa yksilöcoachingia, jossa ryhmän jäsenet määrittelevät kukin omat henkilökohtaiset painopisteensä ja tavoitteensa prosessille, mutta sen lisäksi coaching-prosessissa voi olla myös ryhmän yhteisiä tavoitteita (Britton 2015, 117-118)	Vertaiskokemusten jakaminen ja niiden synnyttämät oivallukset, yhteinen oppiminen (Britton 2015, 117-118)
TIIMICOACHING	Valmennuksen kohteena on koko toimiva tiimi ja sen yhteiset tavoitteet (Britton 2015, 117-118)	Tiimin tehokkuuden kasvattaminen (Suomen coaching-yhdistys 2023), auttaa rakentamaan tiimin välisiä suhteita sekä nopeuttaa tiimin suoritusta tulosten saavuttamiseksi (Britton 2015, 117-118)
MENTOROINTI	Pitkän aikavälin valmennussuhde, jossa vanhempi tai kokenempi henkilö (mentori) toimii neuvonantajana tai oppaana nuoremmalle tai uran alkutaipaleella olevalle henkilölle (Hussey & Campbell-Meyer 2021, 510)	Pitkän aikavälin kehitys, alan kokeneen henkilön neuvojen, ohjauksen ja palautteen hyödyntäminen omalla uralla kehittämisessä (Hussey & Campbell-Meyer 2021, 510)
TYÖNOHJAUS	Koulutetun työnhajaajan avulla toteutettavaa oman työn tutkimista, arvioimista ja kehittämistä, työhön, työyhteisöön ja omaan työrooliin liittyvien kysymysten, kokemusten ja tunteiden yhdessä tulkitsemista ja jäsentämistä (Suomen työnhajaajat 2023)	Kirkastaa työn perustehtävän merkitystä (Suomen Coaching-yhdistys 2023), auttaa vapauttamaan ajattelua ja luovuutta työhön, työn rajojen tunnistamista (Suomen työnhajaajat 2023)

Tietoisuusharjoittelu

Tietoisuusharjoittelun käyttäminen organisaatioympäristössä on alkanut kiinnostaa yrityksiä yhä enenevässä määrin, erityisesti sen hyvinvointia ja suorituskkyä lisäävien hyötyjen vuoksi. Arendt ym. (2019, 12) esittävät, että tietoisuustaitojen harjoittaminen voi olla tärkeä osa organisaatioiden kehittämistä ja että tietoisuusharjoittelu ei pelkästään edistä henkilökohtaista hyvinvointia ja joustavuutta, vaan sillä voi olla myös myönteisiä vaikutuksia koko työyhteisön ihmissuhdetaitoihin ja viestintäkäyttäytymiseen.

Vaikka tieteellistä tutkimusta tietoisuusharjoittelusta organisaatiokontekstissa on vielä verrattain vähän, niin useat tutkimustulokset ovat osoittaneet sen myönteisiä vaikutuksia sekä johtajien että muun työyhteisön kehittämisessä (Passmore 2019, 165; Hülshager ym. 2013,

310; Ihl ym. 2022, 1099; Rupprecht ym. 2019, 1). Tietoisuusharjoittelun avulla voidaan vaikuttaa mm. tarkkaavaisuuteen, kognitioon, tunteisiin, käyttäytymiseen ja fysiologiaan (mm. Good ym. 2016, 115; Brendel, ym. 2016, 1056). Useat tutkimustulokset ovat osoittaneet tietoisuusharjoittelun positiivisia vaikutuksia myös stressin, masennuksen ja työuupumuksen vähentämisessä, resilienssikyvyn kehittämisessä, yleisen hyvinvoinnin (Arendt ym. 2019, 2; Brown & Ryan 2003, 843) sekä työtyytyväisyyden lisääntymisessä (Hülshager ym. 2013, 310).

Aiemmin luvussa 3.1 esiteltiin mindfulness tietoiseen läsnäoloon liittyvänä kykynä, asenteena ja tilana. Mindfulness voidaan kuitenkin ymmärtää myös tietoisuusharjoittelun muotona. Mindfulness-käytäntöihin kuuluvat erilaiset harjoitukset, joissa huomio keskitetään johonkin tiettyyn havaintokohteeseen, kuten hengitykseen tai joissa tarkkaillaan erilaisia aistimuksia esimerkiksi tietoisesti liikkumisen tai syömisen kautta. Mindfulness-harjoituksissa keskitytään kehittämään tietoisuutta omista ajatuksista, tunteista, ja fysiologisista reaktioista. (Good ym. 2016, 118.)

Meditaatio on yksi tietoisuusharjoittelun muoto, joka käsittää erilaisia tarkkaavaisuuteen tai rentoutumiseen perustuvia harjoitusmenetelmiä. Vaikka tietoisuusharjoittelu useimmiten perustuu erilaisiin meditaatiotekniikoihin, niin tietoisuutta ja tietoista läsnäoloa voidaan harjoittaa myös muilla ”epämuodollisilla” menetelmillä, joiden tavoitteena on lisätä mielen tarkkaavaisuutta. (Bishop, Lau, Shapiro, Carlson, Anderson, Carmody, Segal, Abbey, Specia, Velting & Devins 2004, 234-235.)

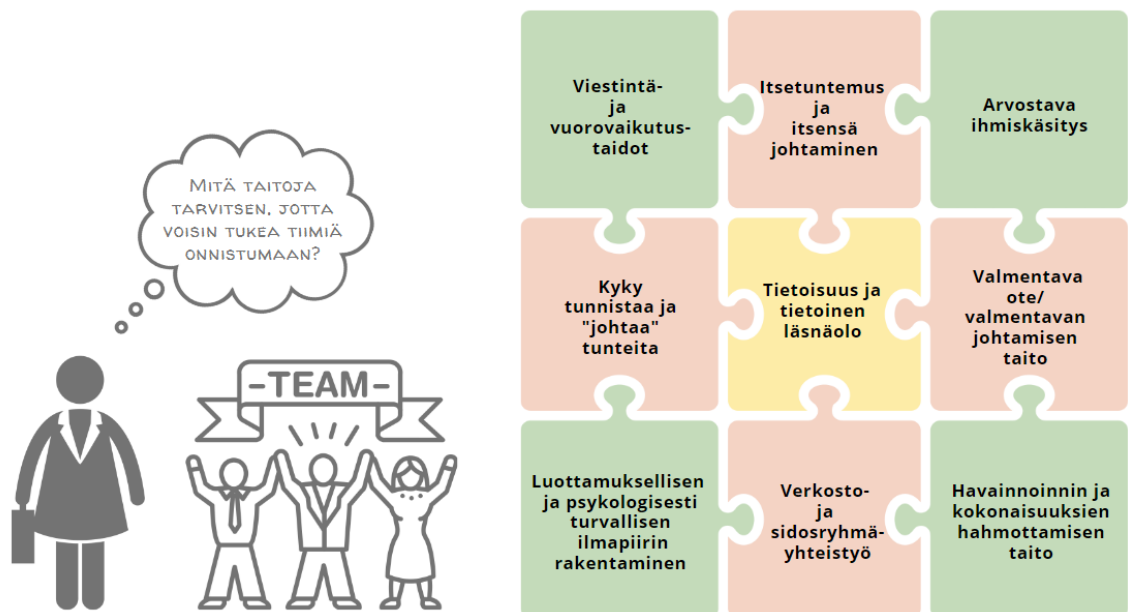
Tässä opinnäytetyössä on käytetty tarkoituksellisesti termiä ”tietoisuusharjoittelu” tarkoittamaan laajasti kaikkia niitä eri menetelmiä, joilla tietoisuutta ja tietoista läsnäoloa voidaan harjoittaa. Yleisesti tutkimuskirjallisuudessa (sekä englannin että suomenkielisessä) puhutaan mindfulnessista tai meditaatiomenetelmistä. Terminä tietoisuusharjoittelu kuvaa kattavammin sekä erilaiset mindfulness-, meditaatio- että muut mielen hallintaa harjoittavat tekniikat. Myös Passmore (2019, 169) huomauttaa, että kun ajatus mindfulness-harjoittelusta esitellään organisaatiossa, on hyvä huomioida ihmisten ennakkokäsitykset ja skeptinen suhtautuminen mindfulnessiin ja meditaatioon ja harjoitukset voidaan niiden sijaan esitellä esimerkiksi keskittymistä tukevin tekniikoina.

Esimerkkinä organisaatioympäristössä tutkituista tietoisuusharjoitelluista voidaan nostaa esim. Rupprechtin ym. (2019) tutkimus, jossa osallistujia pyydettiin harjoittelemaan vuoden ajan vähintään 10 minuuttia päivässä erilaisia muodollisia ja epämuodollisia tietoisuusharjoituksia, kuten kävelymeditaatiota, taukomeditaatiota, kehon skannausta, ja myötätuntomeditaatiota. Lisäksi heitä kannustettiin soveltamaan tietoisuusharjoituksia myös muissa arjen tilanteissa, kuten työpaikalla käytävissä keskusteluissa (kuunteleminen), tiimipalavereissa (minuutin hiljaisuus ennen kokouksen alkua), positiivisten kokemusten huomaaminen, sähköpostin käyttäminen tietoisella tavalla ja päivittäinen päiväkirjan pitäminen. (Rupprecht 2019, 5.)

Bostock, Croswell, Prather & Steptoe (2019, 127) puolestaan tutkivat älypuhelimien avulla toteutetun mindfulness-meditaation vaikutuksia työhyvinvointiin. Heidän tutkimuksensa tulokset osoittivat, että lyhyillä, useita kertoja viikossa toteutettavilla ohjatuilla meditaatioharjoituksilla voidaan saada pysyviä positiivisia stressin hallintaan ja hyvinvointiin liittyviä vaikutuksia sekä parantaa työntekijöiden työhön liittyviä tuloksia.

3.3 Yhteenveto luvusta 3

Useat tutkijat korostavat ulkoisen johtajan ja johtamisrooleissa toimivien merkitystä itseohjautuvan tiimin kehittämisessä ja suoriutumisessa. Keskeinen kysymys on, miten johtaa tiimiä, jonka tulisi johtaa itse itseään. Johtajat ovat tyypillisesti tottuneita argumentoimaan ja perustelemaan omia näkemyksiään sekä keskittymään operatiiviseen suorituksen johtamiseen. Itse- ja yhteisöohjautuvissa organisaatioissa johtaminen perustuu kuitenkin tiimien ja yksilöiden valmentamiseen sekä heidän oppimisen ja kehittymisen tukemiseen. Itseohjautuvia tiimejä ja niiden johtamista käsittelevissä tutkimuksissa on tunnistettu erilaisia ulkoisen johtajan käyttäytymismalleja ja taitoja, jotka edistävät tiimin itseohjautuvuutta. Nämä taidot on esitetty tiivistetysti kuviossa 10.

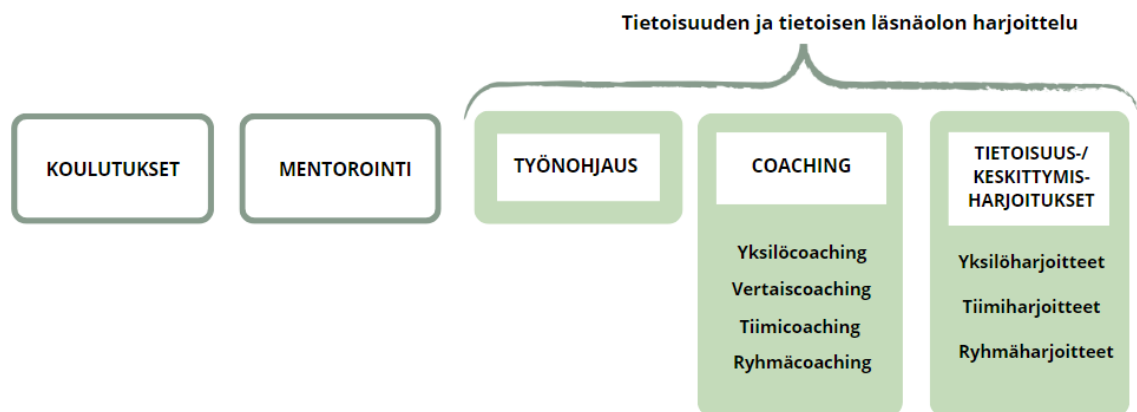


Kuvio 10: Itse- ja yhteisöohjautuvuutta edistävät johtamistaidot

Lähes jokainen tietoperustan tutkimus nostaa esille viestintä- ja vuorovaikutustaitojen merkityksen. Keskeistä vuorovaikutuksessa on dialogisuus, myönteinen puhe sekä aktiivinen ja läsnä oleva kuunteleminen. Näiden taitojen lisäksi tärkeimmiksi johtamistaidoiksi itse- ja yhteisöohjautuvissa organisaatioissa tunnistettiin verkosto- ja sidosryhmäyhteistyön rakentaminen, valmentava ote, luottamuksellisen ja psykologisesti turvallisen ilmapiirin rakentaminen, kyky tunnistaa ja johtaa tunteita sekä kyky havainnoida yksityiskohtia ja hahmottaa

kokonaisuuksia. Nämä taidot taas edellyttävät hyvää itsetuntemusta, arvostavaa ihmiskäsitystä sekä kykyä tiedostaa ja olla tietoisesti läsnä tilanteissa.

Yksi tämän opinnäytetyön keskeinen näkökulma on, että johtajuuden tai johtajuustaitojen ei ajatella olevan synnynnäinen ominaisuus, vaan ne ovat taitoja, joita jokainen voi oppia kokemuksen ja harjoittelun kautta. Organisaatiot voivat tukea taitojen kehittymistä erilaisilla menetelmillä ja keinoilla. Keskeiset tietoperustan lähteiden kautta tunnistetut keinot on esitetty kuviossa 11. Yleisin organisaatioissa käytetty kehittämiskeino ovat erilaiset sisäiset ja ulkoiset koulutukset. Myös coaching, työnohjaus ja mentorointi ovat viime vuosikymmeninä yleistyneet erityisesti johtajien mutta myös organisaation muun henkilöstön oppimisen ja osaamisen kehittämisessä.



Kuvio 11: Johtamistaitojen kehittämisen keinoja organisaatiossa

Johtamistaitojen oppiminen ja kehittyminen edellyttää kuitenkin ennen kaikkea hyvää itsetuntemusta ja omien vakiintuneiden ajatus- ja toimintamallien kyseenalaistamista. Ne taas edellyttävät tietoisesta läsnäoloa eri tilanteissa sekä parempaa tietoisuutta omista ajattelu- toiminta- ja tunneprosesseista. Itsetuntemusta, tietoisuutta ja tietoisesta läsnäoloa tukevia keinoja ovat erilaisten tietoisuus- ja keskittymisharjoitusten lisäksi myös coaching ja työnohjaus, joissa valmentaja tukee tietoisuuden lisäämistä sekä itsestä että ympäristötekijöistä.

Viime aikoina yritykset ja organisaatiot ovat alkaneet kiinnostua erilaisista tietoisuusharjoittelun muodoista sekä niiden myönteisistä vaikutuksista sekä johtajien että koko organisaation kehittymiselle. Vaikka tieteellistä tutkimusta tietoisuusharjoittelusta organisaatiokontekstissa on vielä verrattain vähän, niin useat tutkimustulokset ovat osoittaneet tietoisuusharjoittelun myönteisiä vaikutuksia mm. tarkkaavaisuuteen, keskittymiskykyyn, tehtävissä suoriutumiseen, stressin sietokykyyn, emotionaaliseen reaktiivisuuteen sekä vuorovaikutussuhteiden kehittymiseen ja konfliktitilanteiden käsittelyyn. Näiden vaikutusten kautta niillä on merkitystä koko organisaation kyvykkyyden tukemisessa. Tietoisuusharjoittelu voidaan käsittää hyvin laajasti ja se voi sisältää paitsi meditatiivisia ohjattuja yksilö- tai ryhmäharjoitteita myös lähes mitä

tahansa epämuodollisia harjoitteita, joissa ihminen harjoittaa omaa havainnointi- tai keskittymiskykyään tai muuten edistää tietoisuutensa kehittymistä.

4 Tutkimus- ja kehittämistyön kuvaus

Tässä luvussa kuvaillaan tarkemmin opinnäytetyön prosessia ja empiirisen tutkimuksen toteutusta sekä perustellaan menetelmiin ja toteutukseen liittyviä valintoja.

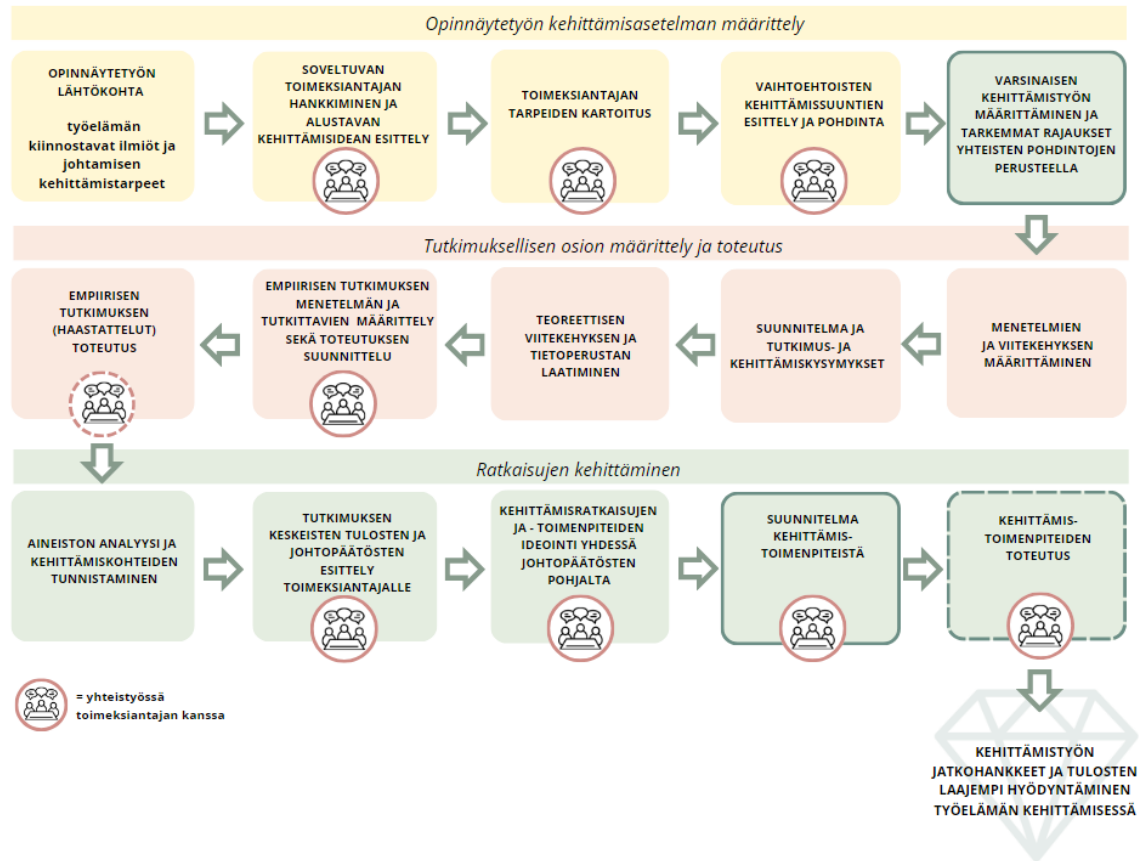
4.1 Tutkimus- ja kehittämisasetelma

Opinnäytetyön aiheen ensimmäisenä lähtökohtana oli oma kiinnostukseni ja näkemykseni työelämän kehittämistarpeista. Koin, että yritysten tulisi tulevaisuudessa menestyäkseen panostaa strategiassaan enemmän ihmisten työhyvinvointiin, motivoimiseen ja sitouttamiseen sekä heidän potentiaalinsa hyödyntämiseen yritysten kyvykkyyden kehittämisessä. Näihin voidaan mielestäni parhaiten vaikuttaa hyvällä johtamisella, joka on yksi tärkeä osa yrityksen strategisia valintoja. Lisäksi kiinnostuin itseohjautuvuuden ilmiöstä siitä raportoitujen hyötyjen vuoksi. Näistä lähtökohdista pyrin löytämään opinnäytetyölleni tarkoitukseen soveltuvan toimeksiantajan ja yhdessä toimeksiantajan edustajien kanssa lähdimme määrittelemään kehittämistyön tarkempaa tarkoitusta ja tavoitetta toimeksiantajan tarpeiden näkökulmasta.

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa aiempaa tutkimustietoa sekä empiiristä tutkimusta hyödyntämällä pyritään tunnistamaan itse- ja yhteisöohjautuvuutta tukevia johtamistaitoja sekä löytämään toimeksiantajalle konkreettisia ehdotuksia keinoista, joilla se voi tukea näiden taitojen kehittymistä. Opinnäytetyön toimeksiantaja on aloittanut vuonna 2019 muutoksen kohti ketterää, itse- ja yhteisöohjautuvaa toimintamallia. Muutos etenee organisaatiossa asteittain ja sen edistämiseksi koettiin tärkeäksi hyödyntää tutkimuksellista otetta nykytilan ja kehittämisen painopisteiden tunnistamiseksi. Kehittämistyössä tutkimuksellisuus on tärkeää, koska sen avulla voidaan paremmin huomioida kehittämistyöhön vaikuttavia tekijöitä sekä perustella kehittämistyön tuloksia (Ojasalo ym. 2015, 21).

Kuviossa 12 on kuvattu opinnäytetyön prosessin sekä tutkimus- ja kehittämistyön keskeiset vaiheet. Otin ensimmäisen kerran yhteyttä toimeksiantajaan tammikuussa 2023, jolloin esittelin alustavan ajatukseni opinnäytetyöni aiheesta. Kevään aikana pidimme useamman Teams-tapaamisen toimeksiantajan edustajien kanssa ja kävimme keskustelua myös sähköpostitse tutkimuksen ja kehittämistyön tarkempien tavoitteiden ja näkökulmien määrittämiseksi. Kun keskeiset tavoitteet ja rajaukset oli määritelty, niin tarkensimme vielä yhdessä empiirisen tutkimuksen kohderyhmän ja tutkittavien valintakriteerit. Yhteistyö toimeksiantajan kanssa korostui erityisesti prosessin alkuvaiheessa, jolloin kartoitettiin ja määriteltiin yhdessä opinnäytetyön kehittämistarkoitusta ja työhön liittyviä rajoituksia. Myös prosessin

loppuvaiheessa yhteistyön merkitys korostuu, kun pohditaan tulosten konkreettista hyödyntämistä ja laaditaan suunnitelmaa kehittämistoimenpiteistä ja -ehdotuksista.



Kuvio 12: Opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämisprosessin kuvaus

Kehittämishankkeen tunnistaminen ja siihen liittyvien tekijöiden ymmärtäminen muodostavat tutkimuksellisen kehittämistyön perustan (Ojasalo ym. 2015, 23). Opinnäytetyön tutkimuksellisen osion tarkoituksena on selvittää kohdeorganisaation johtamisrooleissa toimivien näkemyksiä itse- ja yhteisöohjautuvuuden johtamisesta, johtamistaidoista sekä taitojen kehittämistä. Tutkimuksen tulosten perusteella on tarkoitus tunnistaa keskeisiä taitoja sekä tarkempia kehittämisen painopisteitä. Tutkimuksen avulla saatavan tiedon perusteella voidaan kehittää paitsi kohdeorganisaation itse- ja yhteisöohjautuvuuden johtamista, myös saada arvokasta tietoa toimeksiantajan laajemman organisaation itse- ja yhteisöohjautuvuuden edistämiseksi.

Opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämiskysymykset ovat:

1. Minkälaisia taitoja tai kykyjä itseohjautuvaan toimintamalliin pyrkivän organisaation johtamisrooleissa edellytetään/tarvitaan?
2. Millä keinoilla voidaan tukea itseohjautuvuutta edistävien johtamistaitojen kehittämistä?

Ensimmäisen tutkimus- ja kehittämiskysymyksen tarkoituksena on tunnistaa itse- ja yhteisöohjautuvuutta edistäviä johtamistaitoja. Jälkimmäinen kysymys liittyy ennen kaikkea opinnäytetyön kehittämistyön tarkoitukseen eli millä keinoilla organisaatio voi tukea näiden taitojen kehittymistä. Lisäksi opinnäytetyön tulosten ja johtopäätösten yleistettävyyden kannalta on olennaista tunnistaa keskeisiä henkilöstön motivaatioon, sitoutumiseen ja hyvinvointiin vaikuttavia elementtejä ja edistää siten modernia, ihmislähtöistä johtamista.

4.2 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Koska opinnäytetyön keskiössä olevat johtamisen ja itseohjautuvuuden ilmiöt ovat hyvin abstrakteja, koettiin, että paras tapa lähestyä tutkimusongelmaa on käyttää laadullista tutkimusotetta. Puusan ja Juutin (2020, luku 3) mukaan laadullisen tutkimustavan käyttö on hyödyllistä organisaatio- ja johtamistutkimuksessa, jossa tutkittavat ilmiöt ovat abstrakteja, ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa syntyviä, aikaan ja paikkaan sidottuja ilmiöitä. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan yleensä kuvaamaan jotain ilmiötä, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai luomaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jostain asiasta tai ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.4).

Tutkimuksellisuus kehittämistyössä edellyttää Ojasalon ym. (2015, 21) mukaan järjestelmällistä, analyyttistä ja kriittistä otetta kehittämistyöhön ja sitä, että kehittämistyössä hyödynnetään aiheeseen liittyviä teorioita ja tietoperustaa. Tämän opinnäytetyön tietoperusta eli teoreettinen viitekehys rakentuu ensisijaisesti itse- ja yhteisöohjautuvuuden sekä siihen liitännäisten ilmiöiden, kuten jaetun johtajuuden ja psykologisen turvallisuuden ymmärtämiselle. Lisäksi tietoperustassa tarkastellaan johtamistaitoja ja niiden kehittämistä edellä mainitussa kontekstissa. Puusan ja Juutin (2020, luku 10) mukaan teoreettisen viitekehysten tehtävänä on helpottaa ajattelua ilmiön ja tutkimusongelman avaamisessa ja tarkastelussa. Teoreettista ajattelua joudutaan usein myös täydentämään analyysin kuluessa ja etsimään lisää tietoa tai uutta teoriaa esimerkiksi aineiston pohjalta esiin nousseeseen teemaan. Myös tämän opinnäytetyön osalta tietoperustaa jouduttiin joiltain osin täydentämään vielä empiirisen tutkimuksen jälkeen aineiston analyysissä esille nousseiden havaintojen myötä.

Laadullisen tutkimuksen empiirinen aineisto on tyypillisesti tutkittavien omakohtainen kuvaus ja tulkinta tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä (Puusa & Juuti 2020, luku 9). Tässä opinnäytetyössä empiirisellä tutkimuksella haluttiin ennen kaikkea selvittää, miten tutkittavat itse ymmärtävät ja kuvailevat itseohjautuvuutta, millaisia johtamistaitoja he pitävät tärkeinä ja miten he kokevat omien taitojensa vahvuusalueet, kehittämistarpeet ja keinot niiden edistämiseksi. Lisäksi empiirisen tutkimuksen tarkoituksena oli auttaa tunnistamaan keskeisiä johtamisen kehittämisen painopistealueita.

Opinnäytetyön tutkimuksellisen tarkastelun näkökulmaksi valittiin kohdeorganisaation johtamisrooleissa toimivat, koska koettiin, että heidän näkemystensä ja kokemustensa

selvittäminen on tärkeää, kun halutaan kehittää itse- ja yhteisöohjautuvuuden johtamista. Koska toimeksiantajan organisaatio pohjautuu itseohjautuville tiimeille ja jaetun johtamisen periaatteille, voidaan myös ”johtamisroolit” ymmärtää laajemman näkökulman kautta (johtamisrooleista on avattu tarkemmin luvussa 2.6). Tutkittavien valintakriteerit eivät rajoittuneet siten pelkästään esihenkilörooleissa toimiviin. Lisäksi tutkimuksen näkökulman kannalta koettiin hyödylliseksi, jos ainakin osalla tutkittavista olisi kokemusta johtamisroolista myös aiemmassa organisaatiossa, jossa hierarkiatasoja oli nykyistä enemmän. Näin ollen tutkittavilla olisi enemmän kokemusta siitä, miten johtajuus ja sen tarpeet muuttuvat, kun siirrytään hierarkkisemmasta organisaatiosta ketterään, itseohjautuviin tiimeihin perustuvaan toimintamalliin.

Empiirisen tutkimusaineiston keräämismenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu, koska tutkimuksessa haluttiin selvittää johtamisrooleissa toimivien omia kokemuksia ja näkemyksiä. Haastattelu menetelmänä soveltuu Puusan ja Juutin (2020, luku 6) mukaan hyvin abstraktien ilmiöiden tutkimiseen silloin, kun tutkija osaa rakentaa kysymykset siten, että haastateltavat osaavat vastata niihin ilman kokonaisvaltaista teoreettista ymmärrystä ilmiöstä. Tutkittavat valittiin ns. harkinnanvaraisella otannalla, joka on Puusan ja Juutin (2020, luku 6) mukaan hyödyllistä silloin, kun heillä oletetaan olevan riittävästi kokemusta tai tietoa tutkittavasta aiheesta. Koska opinnäytetyön tutkimuksen kohdeorganisaatio on siirtynyt itseohjautuvaan toimintamalliin jo vuoden 2020 alussa, voitiin olettaa, että tutkittaville on muodostunut riittävä ymmärrys esimerkiksi siitä, mitä itseohjautuvuus heidän organisaatiossaan tarkoittaa, jotta he kykenevät sitä kuvailemaan.

Tutkimusta tehtäessä on tärkeää pohtia, mikä on riittävä aineiston laajuus, jotta tutkimusta voidaan pitää tieteellisenä, edustavana ja yleistettävänä. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoituksenmukaista pyrkiä tilastollisiin yleistyksiin, vaan pyrkiä kuvaamaan tai ymmärtämään jotain tiettyä ilmiötä. Aineiston laajuuteen vaikuttaa tutkimuksen luonne, tutkimukseen käytettävät resurssit sekä esimerkiksi tiedonantajien (haastateltavien) harkinnanvaraisuusperiaate. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.4.)

Puusan ja Juutin (2020, luku 6) mukaan haastateltavien pieni otanta on tarkoituksenmukaisesti perusteltua esimerkiksi silloin, kun tutkittavilla on tietoa ja kokemusta kohteena olevasta ilmiöstä tai he edustavat ryhmää, joka on relevantti tutkimuksen tarkoituksen kannalta. Tässä opinnäytetyössä haastateltavien määrän valintaan vaikutti sekä tutkimuksen laajuus ja luonne (YAMK opinnäytetyö), tutkittavien otannan harkinnanvaraisuus, että tutkimukseen käytettävissä olevat resurssit. Tämän perusteella päädyttiin yhdessä toimeksiantajan kanssa 8-12 henkilön harkinnanvaraiseen otantaan. Lopulliseen tutkimukseen saatiin mukaan yhteensä kahdeksan haastateltavaa. Tutkittavista viisi toimii organisaatiossa johtajanimikkeellä, ja heistä kolmella on suora esihenkilörooli. Tutkittavista kolmella ei ole varsinaista esihenkilö-

tai johtajapositiota, mutta heillä on tiimin vaihtuvan johtamisroolin kautta määritelty johtamisvastuu tietyistä osaamis- tai kehittämisalueista.

Taulukko 3: Haastattelun teemat, tavoitteet ja haastattelukysymykset

TEEMA JA TAVOITE	HAASTATTELUKYSYMYKSET
<p>1. Haastateltavan taustatiedot (sähköpostilla etukäteen)</p> <p><i>TAVOITE: varmistaa tutkittavan soveltuvuus tutkimukseen</i></p>	<p>1. Missä roolissa työskentelet tällä hetkellä ja kuinka kauan olet ollut nykyisessä roolissasi? 2. Millainen taustakoulutus sinulla on? 3. Missä roolissa työskentelit aiemmassa organisaatiossa (ennen 2020 muutosta) ja mistä lähtien? 4. Miten kuvailisit lyhyesti oman nykyisen roolisi tärkeimmät tehtävät?</p>
<p>2. Organisaation itseohjautuvuuden ja johtamismallien kuvaaminen</p> <p><i>TAVOITE: selvittää, miten tutkittavat itse ymmärtävät ja kuvailevat itseohjautuvuutta ja sen johtamista</i></p>	<p><i>Kuvittele tilanne, jossa heimoonne on rekrytoitu uusi henkilö yrityksen ulkopuolelta samankaltaiseen johtamisrooliin, kuin missä itse nyt työskentelet. Sinulle on kerrottu, että henkilö tulee erittäin perinteisestä hierarkisesta organisaatiosta, jossa hän on toiminut johtamisroolissa 15 vuotta. Myös itseohjautuvat tiimit ovat henkilölle uusi käsite.</i></p> <p>5. Miten määrittelisit hänelle organisaationne itseohjautuvuuden käsitteen? 6. Mitkä ovat omasta mielestäsi kolme keskeisintä johtamisen toimintatapaa? 7. Mitkä tekijät vaikuttavat mielestäsi eniten itseohjautuvan tiimin onnistumiseen?</p>
<p>3. Itseohjautuvien tiimin johtamistaitojen kuvaaminen</p> <p><i>TAVOITE: selvittää, mitkä johtamistaidot koetaan tärkeiksi ja miksi. Tunnistaa mahdollisia eroavaisuuksia suhteessa tietoperustan löydöksiin</i></p>	<p>8. Minkä organisaationne johtamisessa tarvittavien taitojen ja kykyjen kehittämistä korostaisit hänelle? 9. Miksi juuri nämä taidot ja kyvyt korostuvat itseohjautuvien tiimien johtamisessa?</p>
<p>4. Oma muutos ja tuen tarve taitojen kehittämiseen</p> <p><i>TAVOITE: tunnistaa ja määrittellä johtamistaitojen painopistealueet ja kehittämistarpeet</i></p>	<p>10. Mitkä omat vahvuusalueesi ovat korostuneet nykyisessä roolissasi verrattuna aiempaan rooliin? 11. Mitä omia toimintatapojasi tai ajattelumallejasi olet muuttanut organisaation johtamismallin muutoksen myötä? 12. Minkä omien taitojesi kehittämiseen haluaisit erityisesti panostaa tulevaisuudessa? 13. Millaisia keinoja tai millaista tukea kaipaisit näiden taitojen kehittämiseen?</p>

Haastattelun teemat, tavoitteet sekä haastattelukysymykset on esitetty taulukossa 3. Haastattelujen teemat syntyivät opinnäytetyön tutkimuskysymysten ja tietoperustan pohjalta. Tutkittavien taustatietojen tarkoituksena oli varmistaa, että haastateltava soveltuu harkinnanvaraiseen otantamääritelmään ja että hänellä on oletettavasti riittävästi kokemusta haastattelukysymysten vastaamiseen. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen perusteella koettiin oleelliseksi saada tutkittavien kuvaus organisaationsa itseohjautuvuudesta ja

johtamismalleista. Muut kaksi teemaa liittyvät opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Lisäksi viimeisen teeman kohdalla haluttiin selvittää myös haastateltavien reflektiota heidän omiin vahvuuksiinsa, kehitystarpeisiin sekä tuen keinoihin. Tämän teeman tarkoituksena oli myös saada selville mahdollisia yhtymäkohtia heidän henkilökohtaisten taitojen vahvuuksista ja kehittämistarpeista suhteessa itseohjautuvan tiimin johtamistaitoihin ja tunnistaa organisaation keskeisiä kehittämistarpeita.

Opinnäytetyön kehittämistyön tarkoituksen ja tavoitellun tiedon kannalta haastattelukysymysten kohdentamista ja muotoilua pidettiin tärkeänä. Sen vuoksi pelkkien teemojen sijasta päädyttiin puolistrukturoituun haastattelumenetelmään, jossa kysymykset on laadittu ennakkoon. Puolistrukturoitu haastattelu on joustava tiedonkeruumenetelmä, koska se antaa tutkijalle myös mahdollisuuden täydentää ja tarkentaa kysymyksiä haastattelun aikana ja parantaa tiedonkeruun tarkkuutta (Puusa ja Juuti 2020, luku 6). Haastattelukysymykset laadittiin tarkoituksellisesti tarinalliseen kehykseen, jossa haastateltava ikään kuin kertoo itseohjautuvuudesta omin sanoin henkilölle, joka ei tiedä aiheesta mitään. Koska tutkittaville itselleen itseohjautuvuus on tullut tutuksi jo aiemmin, haluttiin tällaisella kysymysten asettelulla saada heidän näkemyksiään siihen, miten itseohjautuvuus käsitteenä heidän mielessään kiteytyy ja toisaalta pyrittiin vähentämään painetta siitä, että heidän tulisi osata määritellä itseohjautuvuutta ja johtamismalleja organisaation virallisten ohjeistusten mukaan, mikä ei myöskään ollut empiirisen tutkimuksen tarkoituksena.

4.3 Haastattelujen toteutus

Haastattelut toteutettiin kesäkuun 2023 aikana etätapaamisina Teams-sovelluksella. Tutkittaville lähetettiin ennakkoaineisto, joka sisälsi tärkeimmät tiedot tutkimuksesta, sen tarkoituksesta, tutkimuksen tekijästä sekä haastattelukysymykset. Koska haastatteluun varattu aika oli suhteellisen lyhyt (45 minuuttia) ja kysymyksiin vastaaminen edellytti muistelua, reflektointia ja pohdintaa, koettiin kysymysten lähettäminen ennakkoon hyödylliseksi. Myös Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 3.1) mukaan haastattelun onnistumisen kannalta on suositeltavaa, että tutkittavat voivat tutustua haastattelun aiheeseen ja teemoihin etukäteen. Tutkittaville lähetettyyn ennakkoaineistoon ei haluttu sisällyttää itseohjautuvuuden ilmiöön tai teoriaan pohjustavaa aineistoa, koska ei haluttu liikaa ohjata haastateltavien ajattelua. Myös Puusan ja Juutin (2020, luku 6) mukaan etukäteistieto voi rajata tai suunnata tutkittavien ajattelua ja haastattelujen sisältöä epätoivotulla tavalla. Lisäksi ensimmäiseen kysymysteemaan eli tutkittavan taustatietoihin pyydettiin vastaukset etukäteen sähköpostilla, jotta niihin vastaaminen ei veisi aikaa varsinaisilta haastattelun pääteemoilta.

Ennen varsinaisia tutkimushaastatteluita toteutettiin kaksi koehaastattelua ulkopuolisille henkilöille, joilla koettiin olevan tutkittavien kanssa vastaavasti kokemusta ja tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Koehaastatteluiden avulla pyrittiin varmistamaan, että kysymykset olisivat selkeässä

ja ymmärrettävässä muodossa, niiden avulla saadaan se tieto, mitä tarkoituksellisesti pyritään selvittämään ja että kysymysten määrä on sopiva suhteessa ennalta määriteltyyn haastattelu-aikaan. Koehaastatteluiden pohjalta päädyttiin tekemään muutamia korjauksia esimerkiksi kysymysten sanamuotoihin sekä siirtämään kokonaan ensimmäiseen teemaan (haastateltavan taustatiedot) vastaaminen etukäteen sähköpostitse. Koehaastatteluissa testattiin myös Teams-sovelluksen videotallentamista sekä sovelluksen automaattisen litteroinnin käytettävyyttä.

Tutkittavia pyrittiin etukäteen motivoimaan tuomalla ennakoaineistossa esille hyötyjä, joita haastattelu ja tutkimus voivat tuoda sekä tutkittavalle itselleen että tutkimuksen kohteena olevalle organisaatiolle. Haastattelujen pituudeksi sovittiin toimeksiantajan kanssa 45 minuuttia, jotta se ei veisi liikaa tutkittavien työaika ja kynnys tutkimukseen osallistumiselle olisi matalampi. Puusa & Juuti (2020, luku 6) nostavat esille luottamuksen luomisen tärkeyden haastattelutilanteessa. Luottamusta pyrittiin rakentamaan avoimuudella ja helpolla lähestytävyydellä opinnäytetyön tekijää ja tutkimukseen liittyviä kysymyksiä kohtaan. Myös tutkittavien anonymiteetin suojaaminen ja aineiston säilytykseen ja tietoturvaan liittyvät asiat tuotiin selkeästi esille sekä ennakkoviestinnässä että varsinaisten haastattelujen yhteydessä. Myös tutkimuksesta kieltäytymisen kerrottiin olevan mahdollista missä tahansa tutkimuksen vaiheessa.

Haastattelu on aina sosiaalinen vuorovaikutustilanne, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat haastattelun kulkuun (Hirsjärvi & Hurme 2000, luku 6.3.2). Haastattelun alussa haastattelija pyrki luomaan rentoa ja vapautunutta tunnelmaa tiedustelemalla päivän kuulumisia sekä kysymällä olisiko jotain kysymyksiä haastattelijalle ennen varsinaisen haastattelun aloittamista. Lisäksi varmistettiin vielä kertaalleen tutkittavan suostumus haastattelun videotallentamiseen ja kerrottiin sen hyödyllisyydestä tutkimukselle mm. litteroinnin ja haastatteluaineiston sanatarkan säilymisen vuoksi. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, luku 6.3.1.) mukaan haastattelun tallentaminen myös sujuvoittaa haastattelun kulkua ja vapauttaa haastattelijan läsnä olevaan kuunteluun jatkuvien muistiinpanojen tekemisen sijasta. Tutkittaville myös korostettiin halua kuulla nimenomaan heidän omia näkemyksiään ja ajatuksiaan tutkimuksen teemoista.

Puusan ja Juutin (2020, luku 6) mukaan haastattelun luotettavuuden kannalta on tärkeää, että haastattelija ei johdattele tai ohjaa haastateltavia kysymysten asettelulla tai omilla reaktioillaan. Haastattelun aikana haastattelija pyrki ystävällisillä ilmeillä ja eleillä osoittamaan kiinnostusta haastateltavan kertomaa kohtaan ja tukemaan haastateltavan omien ajatusten ilmaisemista. Haastattelija pyrki kuitenkin muutoin suhtautumaan mahdollisimman neutraalisti ja olemaan ottamatta kantaa haastateltavien näkemyksiin. Joidenkin haastateltavien kohdalla tehtiin tarkentavia kysymyksiä heidän esille nostamiin yksittäisiin teemoihin tai vastauksiin, joissa mahdollisesti olisi ilman tarkennusta paljon tulkinnanvaraisuutta. Eräs tutkittava esimerkiksi nosti esille työhyvinvoinnin teeman, josta haastattelija pyysi kertomaan

lisää. Vaikka työhyvinvointi ei alun perin ollut mukana haastattelun varsinaisissa teemoissa, liittyi se kuitenkin läheisesti opinnäytetyön laajempaan tarkoitukseen.

Aineiston hallintamenetelmän kuvaus

Haastatteluaineistot, videot sekä litteroidut aineistot, tallennettiin ainoastaan opinnäytetyön tekijän henkilökohtaiselle salasanalla suojatulle verkkoasemalle sekä varmuuskopiona yhdelle salasanalla suojatulle ulkoiselle kovalevyllä. Aineistoihin ei ole muilla henkilöillä pääsyä, eikä niitä luovuteta esimerkiksi toimeksiantajan käyttöön. Aineistoja säilytetään ainoastaan niin kauan, kuin se tämän opinnäytetyön osalta ja tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi on tarkoituksenmukaista, jonka jälkeen ne tuhoetaan.

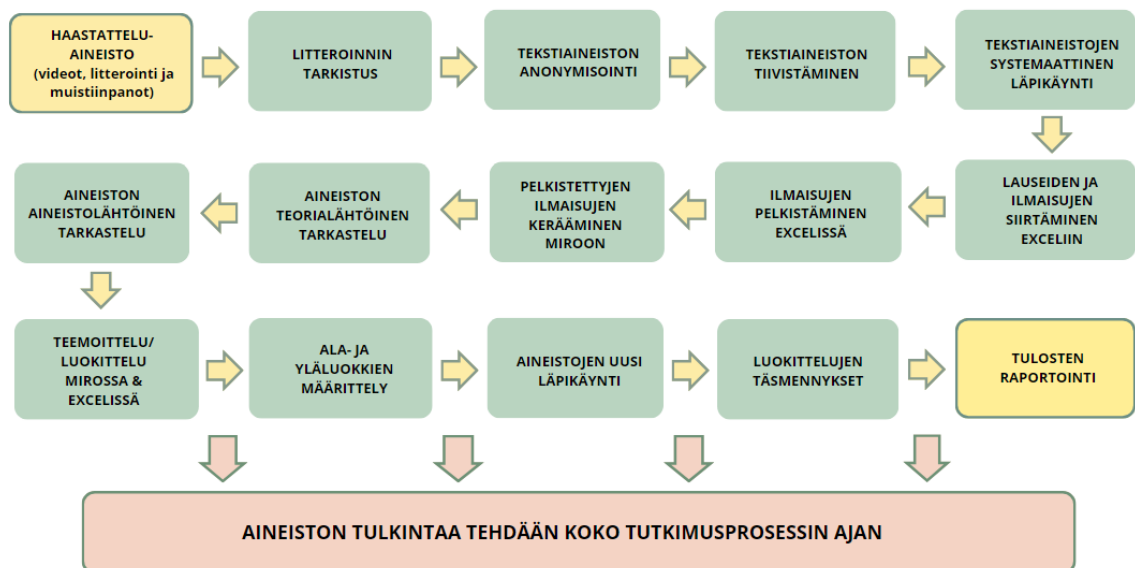
4.4 Aineiston analyysi

Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 4.4.2) mukaan laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on luoda aineistosta selkeä kokonaisuus, josta voidaan tehdä loogisen päättelyn avulla tulkin-
taa ja johtopäätöksiä. Analyysin eri vaiheissa aineistoa tarkoituksenmukaisesti tiivistetään, eritellään ja luokitellaan (Puusa ja Juuti 2020, luku 9). Aineiston luokittelu on keskeinen osa laadullista analyysiä (Hirsjärvi & Hurme 2000, luku 7.4.2) ja aineiston tarkastelussa on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, mikä teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuksen valitun näkökulman kannalta on oleellista (Alasuutari 2011, luku 2). Luokittelulla tarkoitetaan analyysiyksiköiden ryhmittelemistä ennalta määriteltyihin kategorioihin tai muun samankaltaisuuden mukaan. Tätä kutsutaan myös teemoitteluksi. Teemoittelun pohjana voidaan käyttää aineiston koodaamista eli yksinkertaisimmillaan samaa tarkoittavien sanojen ja yhtenäisiä merkityksiä sisältävien lauseiden tunnistamista. Teemoittelulla viitataan siihen, että aineiston analyysissä halutaan tarkastella erityisesti haastatteluissa toistuvia yhteisiä piirteitä. Teemoja voidaan luokitella eri ala- ja ylätasoinen kategorioihin. (Puusa & Juuti 2020, luku 9; Ojasalo ym. 2015, 110.) Laadullisen aineiston havaintojen luokittelu on Puusan ja Juutin (2020, luku 9) mukaan aina tietynlaista tulkintaa, jota ohjaa tutkijan omat ennako-oletukset, esitieto ja valittu teoreettinen viitekehys.

Tämän tutkimuksen analyysitavaksi valittiin abduktiivinen sisällönanalyysi. Se on teoriasidonnainen lähestymistapa, jossa teoriolla on ohjaava rooli tarkasteltaessa empiirisistä aineistoa, mutta analyysi ei ole tiukasti teoriaan sidottu, vaan aineistoa voidaan tarkastella sen lisäksi myös avoimesti ja löytää puhtaasti empiirisestä aineistosta esiin nousevia merkityksiä ja teemoja (Puusa ja Juuti 2020, luku 9). Puusan ja Juutin (2020, luku 9) mukaan sisällönanalyysi on yksi yleisimmin käytetyistä metodeista laadullisen aineiston tarkasteluun. Sisällönanalyysi voidaan heidän mukaansa nähdä viitekehyksenä, jossa yhdistyvät sekä aineistolähtöisyys että teorialähtöisyys. Käytännön sisällönanalyysi muodostuu heidän mukaansa mm. seuraavista eri vaiheista: analyysiyksikön valinta, aineistoon tutustuminen, aineiston pelkistäminen, aineiston

kategorisointi ja teemoittelu sekä tulkinta. Nämä vaiheet voivat esiintyä myös samanaikaisesti ja tulkintoja voidaan tehdä koko prosessin ajan.

Kuviossa 13 on esitetty tämän opinnäytetyön tutkimusaineiston analyysivaiheiden prosessikuvaus. Empiirisen tutkimusaineiston purkaminen aloitettiin haastatteluiden litteroinnilla. Haastatteluaineiston litteroinnilla tarkoitetaan haastatteluaineiston muuntamista tekstimuotoon (Hirsjärvi & Hurme 2000, luku 7.2.). Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin Teams-sovelluksen automaattista litterointia. Haastattelun jälkeen litterointi käytiin läpi yhdessä videotallenteen kanssa ja tekstiin korjattiin ne kohdat, jotka sovellus oli tulkinut ja kirjoittanut väärin. Sen jälkeen litteroinnista poistettiin haastateltavien nimitiedot ja ne korvattiin numerotunnisteella. Haastatteluaineistosta tehtiin vielä toinen, tiivistetty tekstiaineisto, josta poistettiin ylimääräiset toistuvat puhekielen ilmaiset, kuten ”tota”, ”niinku” ym. sekä tutkimuksen kannalta epäolennaiset repliikit, kuten alun ja lopun tervehdykset. Haastatteluiden keston vaihteluväli oli 42-60 minuuttia, tiivistämättömän tekstiaineiston pituus 18-42 sivua (5449-9037 sanaa) ja tiivistetty aineisto 9-21 sivua (4631-6263 sanaa). Ensimmäisen litteroinnin ja videotallenteen läpikäymisen yhteydessä tehtiin muistiinpanoja myös muista havainnoista, esimerkiksi tutkittavan innostuneesta olemuksesta hänen puhuessaan jostain hänelle selvästi mielisestä aiheesta.

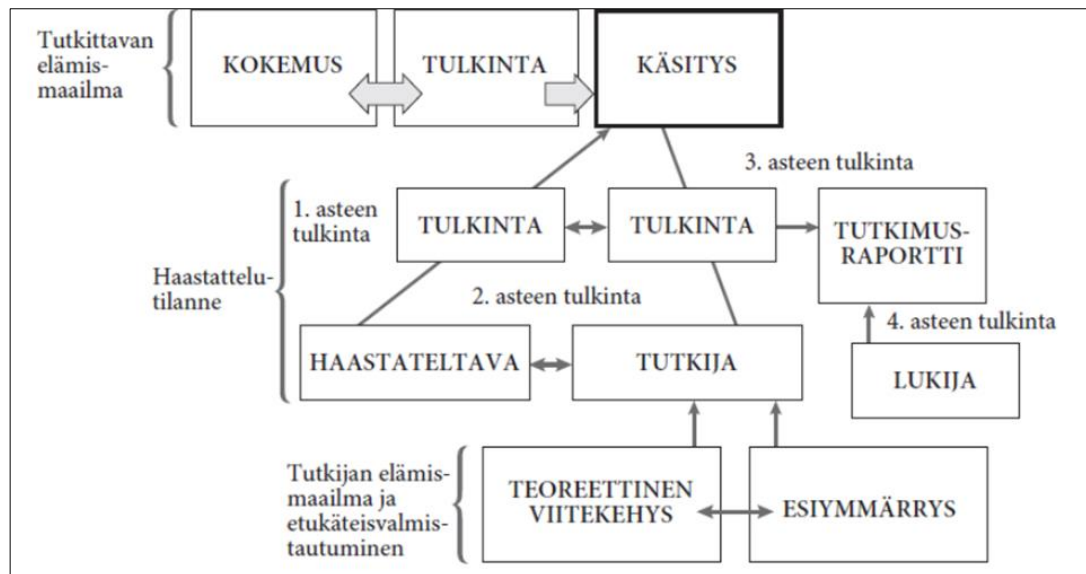


kuvio 13: Opinnäytetyön empiirisen aineiston analyysivaiheiden kuvaus

Haastattelujen litteroinnin jälkeen aineistoa lähdettiin käymään systemaattisesti läpi ja erittelemään sieltä haastattelukysymysten ja teemojen kannalta oleelliset lauseet ja ilmaisut. Nämä siirrettiin excel-taulukkoon, jokaiseen kysymykseen liittyvät löydökset omille välilehdille. Tässä vaiheessa aineisto käytiin tarkasti läpi kahteen eri kertaan, jotta kaikki oleellinen tieto saatiin varmasti eriteltyä talteen. Sen jälkeen jokaiselle eritellylle lauseelle tai lauseen

osalle pyrittiin löytämään mahdollisimman pelkistetty, kuvaava ilmaus. Excel-taulukon lisäksi analyysin apuvälineenä käytettiin Miro-ohjelmaa, jossa jokainen pelkistetty ilmaus kirjattiin ”kuplana” digitaaliselle valkotaululle (esimerkki liitteessä 2). Visuaalinen esitystapa auttoi hahmottamaan ja tunnistamaan teemoja. Eri haastatteluissa toistuvat ilmaisut merkittiin tähdillä, jotta voitiin hahmottaa mitkä ilmaisut korostuvat aineistokokonaisuudessa. Teemat kategorisoitiin eri alaluokiksi ja osa vielä sen jälkeen mahdollisiksi yläluokiksi, mikäli niitä oli tunnistettavissa.

Ennen tulosten raportointivaihetta käytiin vielä uudelleen läpi pelkistettyjä ilmauksia ja tarkistettiin tulkintaa lukemalla haastatteluaineistoja uudelleen ja pyrkimällä ymmärtämään tutkittavien ilmaisun laajempi konteksti ja tarkoitus. Tämän jälkeen tehtiin joitain täsmennyksiä kategorisointiin ja luokitteluun sekä etsittiin täydentävää teoriaa ja aiempaa tutkimustietoa tutkimuksen tietoperustaan.



Kuva 1: Tulkinnan tasot (Puusa ja Juuti 2020, luku 6)

Aineiston analyysin jälkeen aineistosta tehdään tulkintaa. On huomioitavaa, että laadullisen tutkimuksen aineistoa tulkitaan monissa eri vaiheissa ja monien eri tahojen toimesta. Puusan ja Juutin (2020, luku 6) käsitys eri tulkinnan tasoista on esitetty kuvassa 1. Tutkittavat itse tulkitsevat todellisuutta oman subjektiivisen viitekehýksensä kautta, johon kuuluvat esimerkiksi tutkittavien omat kokemukset, asenteet, tieto jne. Haastattelutilanteessa tutkittava tulkitsee omia käsityksiään ja pyrkii välittämään sitä haastattelijalle. Tutkijalla taas on oma viitekehýksensä, jonka kautta hän tulkitsee tutkittavan kertomaa. Tutkijan tulkintaan taas vaikuttaa tutkijan oma esiymmärrys sekä teoreettinen viitekehýs. (Puusa & Juuti 2020, luku 6.) Hirsjärven ja Hurmeen (2000, luku 7.4.4.) mukaan samasta haastatteluaineistosta voidaan tehdä erilaisia tulkintoja eri tavoista ja näkökulmista riippuen. Onnistuneen tulkinnan

mittarina voidaan pitää sitä, että tutkimusraportin lukija omaksuu ja löytää tekstistä ne samat näkökulmat, jotka tutkijakin on löytänyt.

Puusan ja Juutin (2020, luku 9) mukaan onnistunut tutkimus edellyttää abstrahointia, jossa analyysi on viety niin pitkälle, että pystytään irrottautumaan yksittäisistä havainnoista ja yhdistämään niitä yleisemmällä tasolla oleviksi metahavainnoiksi. Analyysi perustuu aina tutkijan omaan tulkintaan ja päättelyyn, jossa empiirisestä aineistosta edetään kohti käsitteellisempää näkemystä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Tutkijan omat taustaoletukset yhdessä tutkimuksen tavoitteen kanssa ratkaisevat tarkastelunäkökulman aineistoon. (Puusa & Juuti 2020, luku 9.) Tässä opinnäytetyössä aineiston tulkintaa ja luokittelua ohjasi ensisijaisesti opinnäytetyön teoreettinen viitekehys ja tutkijan oma esitieto. Lisäksi aineistoa pyrittiin tarkastelemaan myös aineistolähtöisesti ja löytämään sen pohjalta esiin nousevia teemoja ja kategorioita.

5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön empiirisen haastattelututkimuksen tulokset tutkimuksen teemoittain jaoteltuna. Sen jälkeen esiin nostetaan vielä muita havaintoja, jotka on koettu tärkeäksi tuoda esille tutkimuksen tarkoitukseen liittyen. Lopuksi tuloksista tehdään yhteenveto, jossa esitetään aineiston analyysin perusteella keskeiset tulokset ja vastaukset tutkimus- ja kehittämiskysymyksiin.

5.1 Itseohjautuvuuden ja keskeisten johtamisen toimintatapojen kuvaaminen

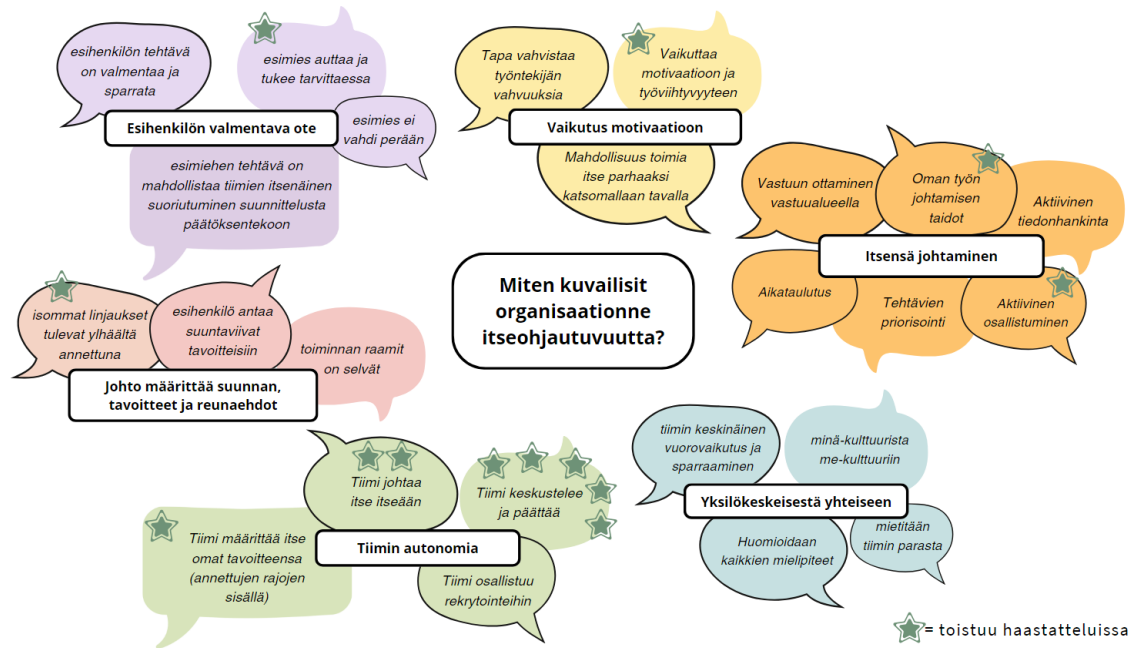
Ensimmäisessä kysymysoiossa tutkittavia pyydettiin kuvailemaan oman organisaationsa itseohjautuvuutta ja keskeisiä toimintaperiaatteita sellaiselle henkilölle, jolle itseohjautuvuus ja itseohjautuvat tiimit ovat käsitteinä uusia, ja jolla on aiempaa kokemusta vain perinteisen hierarkkisen organisaation johtamisesta. Tutkittavia pyydettiin myös pohtimaan, mitkä tekijät vaikuttavat heidän mielestään eniten itseohjautuvan tiimin onnistumiseen.

Itseohjautuvuuden käsitteen määrittely

Kuvaukset (pelkistetyt ilmaukset) itseohjautuvuudesta on analyysin pohjalta jaettu kuuteen eri teemaan, jotka on esitetty kuviossa 14 (myös liite 3). Keskeisimpänä tunnusmerkkinä organisaation itseohjautuvuudelle tuloksissa nousi tiimien autonomia, jonka nimesi jokainen kahdeksasta tutkittavasta. Tätä tutkittavat kuvasivat mm. seuraavasti:

Itseohjautuvuus tarkoittaa sitä, että me pyritään siihen, että tiimeissä päätetään mahdollisimman paljon asioista itse.

Muut tunnistettavat teemat olivat esihenkilön valmentava ote, selkeä suunta, tavoitteet ja reunaehdot, siirtyminen yksilökeskeisestä kulttuurista yhteisökeskeiseen ”me-kulttuuriin”, itsensä johtaminen sekä itseohjautuvan toimintamallin vaikutukset henkilöstön motivaatioon.



Kuvio 14: Kuvaukset organisaation itseohjautuvuudesta

Esihenkilön roolia kuvattiin itseohjautuvuuden yhteydessä valmentajaksi ja sparraajaksi, jonka tehtävänä on mahdollistaa tiimien itsenäinen toiminnan suunnittelu ja päätöksenteko. Valmentavan otteen lisäksi esille nousi myös esihenkilön tarjoama tuki esimerkiksi hankalissa tilanteissa. Ylemmän johdon roolia kuvailtiin suunnan näyttäjänä sekä tavoitteiden ja itseohjautuvuuden ”raamien” asettajana, jonka puitteissa tiimit voivat toimia itsenäisesti.

Tuloksissa nousi esille myös yhteistyön merkitys ja yksilökeskeisen ajattelun muuttuminen yhteisökeskeiseen ajatteluun, jossa toiminnan ja päätösten ensisijaisena tavoitteena on tiimin tai yhteisön etu. Tätä kuvattiin mm. seuraavasti:

Jos sitä (itseohjautuvuutta) tiivistäisi, niin mun mielestä me siirrytään, silloin kun puhutaan itseohjautuvista tiimeistä, niin siitä minä-kulttuurista me-kulttuuriin.

Tunnistetut teemat sekä niiden pohjalta tunnistetut yläluokat on esitetty myös taulukossa 4. Teemoista neljä kuvaa selkeästi yhteisön itseohjautuvuutta/yhteisöohjautuvuutta: tiimin autonomia, esihenkilön valmentava ote, siirtyminen yksilökeskeisestä yhteisölliseen ajatteluun sekä se, että itseohjautuvuudelle on selkeä suunta, tavoitteet ja reunaehdot. Kahden tutkitavan vastauksissa korostui selkeästi myös viittaukset yksilön itseohjautuvuuteen. Heidän vastauksissaan korostuivat mm. yksilön oma aktiivisuus, vastuun ottaminen, tehtävien priorisointi ja oman työn johtamisen taidot. Toisaalta tuotiin esille yksilön aktiivisuus yhteiseen

toimintaan, osallistumiseen ja jatkuvaan kehittämiseen, joiden sinällään voidaan luokitella kuuluvaksi yksilön itseohjautuvuuden lisäksi myös yhteisön tai tiimin itseohjautuvaan toimintaan.

Taulukko 4: Organisaation itseohjautuvuutta kuvaavat tekijät

vastaajien määrä	alaluokka	yläluokka
8	tiimin autonomia	kuvaa tiimin/yhteisön itseohjautuvuutta
4	esihenkilön valmentava ote	
4	selkeä, yhteinen suunta, tavoitteet ja reunaehdot	
2	yksilökeskeisestä yhteisölliseen ajatteluun	
2	itsensä johtaminen	kuvaa yksilön itseohjautuvuutta
2	vaikutus motivaatioon ja vahvuuksien hyödyntämiseen	kuvaa itseohjautuvuuden vaikutuksia

Keskeiset johtamisen periaatteet

Tutkittavia pyydettiin haastattelussa nimeämään kolme keskeisintä johtamisen toimintatapaa omassa organisaatiossaan. Tämän kysymyksen tarkoitus ei ollut verrata vastauksia organisaation virallisten julkaistujen johtamisen periaatteiden kanssa, vaan saada selville, mitkä toimintatavat korostuivat päälimmäisenä tutkittavien ajattelussa, kun puhutaan johtamisesta itseohjautuvissa tiimeistä koostuvasta organisaatioista. Tämän kysymyksen tulokset on esitetty taulukossa 5.

Taulukko 5: Organisaation keskeiset johtamisen periaatteet

vastaajien määrä	alaluokka
8	yhteistyö ja yhteinen vuorovaikutus
5	jaettu johtajuus
3	arvostava ihmiskäsitys
3	valmentava toimintatapa
2	oppiminen
1	ketteryys
1	psykologinen turvallisuus
1	selkeä suunta ja tavoitteet
1	työtyytyväisyys

Tulosten perusteella kolme eniten mainittua teemaa olivat yhteistyö, vuorovaikutus ja jaettu johtajuus. Tulosten analyysissä yhdistettiin yhteistyö- ja vuorovaikutusteemat samaksi kategoriaksi, sillä vuorovaikutuksen kuvaukset liittyivät pääasiassa tiimin ja työyhteisön keskinäiseen vuorovaikutukseen.

Jaetun johtajuuden alle luokiteltuja toimintatapoja olivat mm. tiimien vallan, vastuun ja toimintamahdollisuuksien lisääminen sekä vastuun jakaminen ja esihenkilöistä riippumaton työskentely. Jaetun johtamisen toimintatapa kiteytyy esimerkiksi seuraavassa kommentissa:

Koen että meillä annetaan lisää valtaa ja toimintamahdollisuuksia tän nykyisen toimintamallin myötä niille ihmisille, mutta se tarkoittaa myös sitten lisää vastuuta.

Seuraavaksi eniten tuloksissa esiin nousi valmentavaan toimintatapaan sekä arvostavaan ihmiskäsitykseen liittyvät kuvaukset. Valmentavaa toimintatapaa kuvaavat ilmaisut liittyivät selkeästi johtamisroolissa toimivan henkilön näkökulmaan, kun taas esimerkiksi jaetun johtajuuden alle luokiteltiin kuvaukset yhteisön tai tiimin jaetusta toiminnasta. Esihenkilön valmentavaa roolia ja toimintatapaa kuvattiin mm. ”sparrauksena”, ”osaamisen varmistamisena” ja ”tiimien toiminnan mahdollistajana” itseohjautuvassa maailmassa.

Tuloksissa nousi esille myös mm. arvostava johtaminen, erilaisten mielipiteiden arvostaminen, erilaisuuden huomioiminen, työntekijöiden osaamisen korostaminen sekä luottamus tiimin kyvykkyyteen. Nämä ilmaisut tulkittiin liittyvän arvostavaan ihmiskäsitykseen johtamisen toimintatapojen taustalla. Arvostavaa ihmiskäsitystä kuvaa esimerkiksi seuraava lainaus:

Tämmöinen arvostava lähestymistapa. Voi olla monenlaisia mielipiteitä tai asioita ja ne asiat voi olla ristiriitaisia keskenään, mutta jokaisen mielipiteellä on merkitystä ja pyritään siihen, että ne tullaan kuulluksi.

Muita mainittuja johtamisen toimintatapoja olivat ”nopea reagointi”, jonka tulkitaan todennäköisesti viittaavan organisaation ”ketterään” toimintamalliin sekä ”tiimin keskinäinen luottamus”, joka viittaa psykologisen turvallisuuden ilmapiiriin. Eräs tutkittavista nosti johtamisen toimintatapojen yhteydessä esille myös työtyytyväisyyden merkityksen parempien tulosten saavuttamisessa.

Itseohjautuvan tiimin onnistumiseen vaikuttavat tekijät

Tutkittavilta kysyttiin, mitkä tekijät heidän mielestään vaikuttavat eniten itseohjautuvan tiimin onnistumiseen. Tulokset luokiteltiin ensin alaluokkiin ja sen jälkeen yläluokkiin sen perusteella, liittyvätkö ne tiimin ominaisuuksiin, tiimin toimintaan, esihenkilön/johdon toimintaan vai organisaation määrittämiin raameihin. Tulokset on esitetty taulukossa 6.

Taulukko 6: Itseohjautuvan tiimin onnistumiseen vaikuttavat tekijät

vastaajien määrä	alaluokka	yläluokka
6	esihenkilön/johdon toiminta	esihenkilön/johdon toiminta
5	yhteistyö ja vuorovaikutus	tiimin toiminta
4	psykologinen turvallisuus	
4	tiimin kyky/halu ottaa vastuuta	
3	tiimin ominaisuudet	tiimin ominaisuudet
3	selkeä suunta ja raamit	organisaation määrittämät raamit
2	yhteinen ymmärrys mitä ja miksi	

Tiimin keskinäiseen toimintaan liittyvät tekijät saivat eniten vastauksia. Tämä teema jaettiin kolmeen tunnistettuun alaluokkaan: yhteistyö ja vuorovaikutus, psykologinen turvallisuus sekä tiimin kyky/halu ottaa vastuuta. Suurin osa tutkittavien vastauksista liittyi tiimin keskinäiseen vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön. Monessa vastauksessa korostuivat suoraan sanat ”vuorovaikutus” ja ”kommunikointi”. Myös ”avoimuus”, ”yhteistyö” ja ”läpinäkyvyys” toistuivat vastauksissa.

Myös esihenkilön tai johdon toimintaan liittyvät tekijät nousivat vahvasti esille tuloksissa. Vastauksissa nousi esille mm. palautteen antaminen, palautteen vastaanottaminen ja siihen reagoiminen, osallistaminen, kannustaminen vastuunottoon, esihenkilön halu ja kyvykkyys jakaa valtaa ja vastuuta ja luottamus tiimin kyvykkyyteen.

Osa vastauksista voidaan tulkita liittyvän useampaankin eri alaluokkaan. Esimerkiksi ”rohkeus olla eri mieltä” on toisaalta vuorovaikutusta mutta toisaalta kuvastaa tässä yhteydessä myös psykologisen turvallisuuden teemaa. Kolmantena tiimin toimintaan liittyvänä alateemana tunnistettiin tiimin halu ja kyky ottaa vastuuta. Tätä teemaa kuvastaa mm. seuraava lainaus erään tutkittavan vastauksesta:

Täytyy ajatella sitä tiimin suorituskykyä myös kokonaisuutena, että se vaatii myös tosi paljon toi itseohjautuminen sellaista vastuunottoa, että otetaan vastuuta niistä omista tekemisistä ja yhteisistä tekemisistä.

Tässä sitaatissa kuvastuu sekä yksilön että tiimin näkökulma vastuunoton merkityksestä itseohjautuvuudessa.

Tiimin omaan toimintaan ja esihenkilön/johdon toimintaan liittyvien tekijöiden lisäksi tunnistettiin tiimin ominaisuuksiin liittyviä tekijöitä kuten tiimin jäsenten vaihtuvuus, tiimin kehitystasote, tiimin keskinäinen dynamiikka, roolien selkeys ja tasapaino sekä tiimin jäsenten luontaiset ominaisuudet. Omaksi kokonaisuudekseen erotettiin myös organisaation luomat

edellytykset ja raamit tiimin toiminnalle, joista toisena keskeisenä teemana selkeä suunta ja tavoitteet ja toisena yhteinen ymmärrys siitä, mitä itseohjautuvuudella organisaatiossa halutaan tarkoittaa ja miksi halutaan toimia itseohjautuvasti.

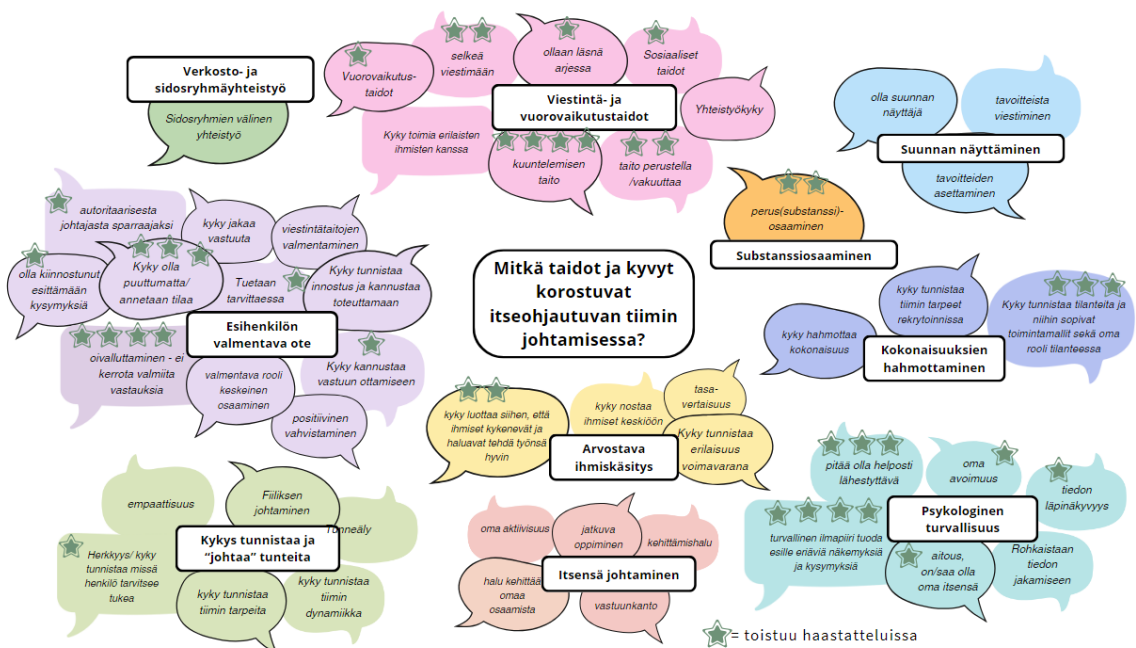
Seuraavat sitaattit kuvastavat näitä kahta alateemaa:

Selkeät tavoitteet. Ilman niitä ollaan hukassa nopeasti siinä tekemisessä, jos ei niitä raameja ja rooleja ja tavoitteita olisi sitten määritelty.

Ymmärretään sitä, mitä se toimintatapa (itseohjautuvuus) tarkoittaa, ymmärretään niiden roolien taakse, ymmärretään se, että miksi me halutaan toimia itseohjautuvasti, ymmärretään, mikä sen tavoite on.

5.2 Itseohjautuvan tiimin johtamisessa korostuvat taidot ja kyvyt

Itseohjautuvan tiimin johtamisessa korostuvat taidot ja kyvyt -kysymys pureutui kaikista keskeisimmin tämän opinnäytetyön ensimmäiseen tutkimus- ja kehittämiskysymykseen, kun taas aiemmat kysymykset pohjustivat teemaa ja pyrkivät selvittämään tutkittavien ajatuksia yleisesti organisaation itseohjautuvuudesta, johtajuudesta sekä tiimin onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä. Tämän kysymyksen pelkistetyt ilmaisut ja niiden pohjalta tunnistetut teemat on esitetty kuviossa 15 (myös liite 4). Taitojen luokittelun taustalla on vaikuttanut sekä opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, että puhtaasti empiirisen aineiston analyysin pohjalta selkeästi tunnistettavat muut teemat. Esimerkiksi substanssiosaaminen ei noussut erikseen esille opinnäytetyön tietoperustan lähteissä mutta empiirisessä tutkimusosiossa sen merkityksen nosti esille kolme tutkittavaa.



Kuvio 15: Itseohjautuvan tiimin johtamisessa korostuvat taidot ja kyvyt

Taulukossa 7 on esitetty vielä koostetusti haastatteluissa tunnistetut taidot sekä vastaajien määrät. Selkeästi tärkeimmäksi johtamistaidoksi tuloksissa nousi valmentava ote, johon viitetasivat kaikki kahdeksan tutkittavaa. Tämän teeman alle luokiteltiin esimerkiksi seuraavat kuvaukset: kyky tukea, kyky kannustaa vastuunottamiseen, kyky olla puuttumatta/antaa tilaa ja sparraaminen. Lisäksi osa taidoista, jotka voisivat olla luokiteltavissa myös vuorovaikutuksen alle, esimerkiksi mielenkiinto esittää kysymyksiä ja oivalluttaminen, luokiteltiin valmentavan otteen alle, koska niiden ajatellaan tässä yhteydessä taitona selkeämmin liittyvän toiminnan taustalla olevaan valmentavaan ajattelutapaan kuin puhtaasti vuorovaikutustaitoihin. Valmentavaa ajattelutapaa kuvastavat mm. seuraavat sitaattit:

Kärsivällisyyttä siinä, että voi olla, että tulee tilanteita, kun se tiimi lähtee ottamaan vastuuta, niin se saattaa näyttää siitä esimiehestä, että ne ei nyt lähde oikeaan suuntaan ja siinä pitää olla sitä taitoa toisaalta ohjata, mutta sitten toisaalta antaa ottaa sitä vastuuta.

Et ole se ikään kuin vastauskone, vaan sä oot se, joka tukee tiimejä ja yksilöitä niiden vastausten löytämiseen.

Taulukko 7: Itseohjautuvan tiimin johtamisessa korostuvat taidot ja kyvyt

vastaajien määrä	alaluokka
8	valmentava ote
7	viestintä- ja vuorovaikutustaidot
6	psykologinen turvallisuus
5	arvostava ihmiskäsitys
5	kokonaisuuden hahmottaminen
5	tunteiden huomioiminen johtamisessa
3	itsensä johtaminen
3	substanssiosaaminen
2	suunnan näyttäminen
1	sidosryhmien välinen yhteistyö

Toiseksi eniten vastauksia analyysissä luokiteltiin viestintä- ja vuorovaikutustaitojen teemaan. Näissä taidoissa korostuivat selkeästi kuuntelun taidot, hyvät puhe- ja viestintätaidot, yhteistyökyky ja läsnäolo arjessa. Myös sosiaaliset taidot luokiteltiin viestintä- ja vuorovaikutustaitoihin, koska voidaan tulkita, että ne ilmenevät ennen kaikkea erilaisissa vuorovaikutustilanteissa.

Kolmantena tärkeänä teemana nousi esiin psykologinen turvallisuus. Psykologista turvallisuutta kuvaavat ilmaisut avoimuudesta, helposta lähestyttävyydestä, turvallisen ilmapiirin

rakentamisesta ja tiedon läpinäkyvyydestä. Mm. seuraavat ilmaisut kertovat psykologisen turvallisuuden rakentamisen taidosta:

”ovi auki-periaate”

”lähestyä itse ihmisiä, tulla tavallaan lähestyttäväksi”

”meillä aika kivasti toteutuu se, että ihminen saa olla sitä mitä on”

Arvostava ihmiskäsitys, kyky hahmottaa kokonaisuutta sekä tunteiden merkitys johtamisessa luokiteltiin teemoiksi viiden tutkittavan vastauksissa. Arvostavan ihmiskäsityksen taitojen taustalla on arvostus ja luottamus ihmisten erilaisuutta, kyvykkyyttä ja osaamista kohtaan. Arvostavan ihmiskäsityksen taitoa kuvaavat mm. seuraavat ilmaisut:

Luottamus siihen, että ihmiset haluaa tehdä työnsä hyvin ja haluaa onnistua ja jokainen haluaa tehdä parhaansa töissä.

Muistaa tuoda ihmiset siihen keskiöön. Että tällainen johtajakeskeinen organisaatio, niin se ei ole se juttu, vaan sun täytyy niin kun antaa se tila siihen ihmisille.

Tunteiden tunnistamisesta, huomioimisesta ja johtamisesta kertovat mm. seuraavat ilmaisut:

Minkälainen fiilis niillä tulee sitten; onko ne tärkeitä tässä kokonaisuudessa vai ei. Niin sitähan se tiiminvetäjä siinä luotsaa ja luo semmoista fiilistä.

Tottakai johtamisroolissa olevalle kuuluu sitten tietysti semmoisetkin, että jos sitten huomataan, että joku asia ei toimi tai siellä on tietynlaisia esteitä vaikka päätöksenteolle, että se tiimi ei itse pysty nyt päättämään tästä asiasta. Että ollaan vaikka niin vahvasti erimielisiä ettei löydetä semmoista yhteistä mallia, mikä voisi olla sitten molemmin puolin hyväksyttävissä, niin sitten semmoista herkkyyttä.

Joskus vuosia sitten puhuttiin enemmän tunneälystä. Se on kai vähän palannut se termi, mutta tuon tyyppinen aistiminen ja osaaminen.

Kokonaisuuden hahmottamisen teeman alle luokiteltiin myös kyky tunnistaa tilanteita ja valita niihin sopivat toimintamallit.

Sä oot vähän eri tilanteissa erilaisessa roolissa ja sun täytyy tunnistaa niitä tilanteita aktiivisemmin.

Se vaatii samanaikaisesti sellaista kokonaisuuden hallintaa ja analyttisyyttä.

Muiksi teemoiksi tunnistettiin itsensä johtaminen, substanssiosaaminen, suunnan näyttäminen ja sidosryhmien välinen yhteistyö. Itsensä johtamisen taitojen alle luokiteltiin mm. aktiivisuus, vastuunkanto, kehittämishalu ja oppiminen. Nämä taidot kuvastuvat mm. seuraavissa sitaateissa:

Sinussa olisi hyvä olla se pieni kehittäjä sisällä, että sä niin kun haluat myöskin tehdä parannuksia asioihin.

Sä menestyt parhaiten, jos sulla on vähän halua sorkkia pintaa syvemmälle asiaan kuin asiaan. Että mun mielestä se, että jos me ollaan asiantuntijatiimi, se myös rakentaa asiantuntijan, että sä osaat olla syvällä siinä asiassa.

Substanssiosaamisen merkityksestä kertovat seuraavat kommentit:

Säily sitten semmoinen jonkunlainen sen perustyön osaaminenkin, kun itse tekee sitä samaa työtä ja tietää ne samat ongelmakohdat siellä hyvinkin tarkkaan.

Tässä matalassa itseohjautuvassa organisaatiossa johtajalla pitää samanaikaisesti olla ainakin jonkinasteista kykyä siihen semmoiseen hands-on-tekemiseen.

Suunnan näyttämisen teeman alle luokiteltiin ”suunnan näyttämisen” lisäksi myös tavoitteiden asettaminen ja tavoitteista viestiminen. Niihin liittyvä lausahdus on kuitenkin monitulkintaisempi ja voidaan ymmärtää monesta eri näkökulmasta käsin. Luokittelussa päädyttiin kuitenkin siihen tulkintaan, että tässä halutaan viitata nimenomaan johtamisroolissa olevan kykyyn asettaa selkeitä tavoitteita ja viestiä niistä.

Jos me ajatellaan näitä itseohjautuvan organisaation johtamistaitoja, niin tää vaatii mun mielestä paljon enemmän siltä tavoitteen asettamiselta kuin semmoinen perinteinen linjaorganisaatio, missä se uusi ohje on aina voinut tulla ja täydentää sille pikkuhiljaa. Mutta jos me halutaan, että se viimeinenkin tiimi ohjautuu itseohjautuvasti, niin meillä pitää olla alusta lähtien mietitympi se meidän tavoiteasetanta ja miten se viestitään.

Viimeinen tutkittavien vastauksista tunnistettu taito tulkittiin liittyvän sidosryhmien väliseen yhteistyöhön mutta se voitaisiin tulkita liittyvän myös kokonaisuuden hahmottamisen teemaan:

Sekin on yks iso asia, että voi kertoa mistä sitä tietoa saa, kenen kanssa kannattaa jatkaa sitä keskustelua, kun ei pysty itse eikä osaa auttaa, niin se kuuluu mun mielestä sen vetäjän rooliin hyvinkin keskeisesti.

5.3 Omat vahvuusalueet, omat kehittymistarpeet ja tuen tarve

Kolmantena teemana haastattelussa tutkittavia pyydettiin pohtimaan, mitkä heidän omat vahvuutensa ovat korostuneet heidän roolissaan nykyisessä organisaatiossa. Lisäksi kysyttiin, mitä taitoja he haluaisivat erityisesti kehittää, sekä millaista tukea tai keinoja he kaipaisivat näiden taitojen kehittämiseen.

Mitkä omat vahvuudet ovat korostuneet nykyisessä organisaatiossa

Omien vahvuusalueiden luokittelussa hyödynnettiin taitoja koskevan kysymyksen vastausten luokittelua. Taulukossa 8 esitettyjen tulosten mukaan puolet tutkittavista koki, että heidän itsensä johtamisen taidot ovat nousseet paremmin esille nykyisessä organisaatiossa. Näihin taitoihin luokiteltiin mm. aktiivisuus, vastuun ottaminen, rohkeus ilmaista oma mielipide sekä oman osaamisen kehittäminen. Kolme tutkittavaa nimesi vahvuudekseen sosiaaliset taidot,

jotka luokiteltiin yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoihin. Halu antaa vastuuta, innostaa ja tukea vastuunottamiseen luokiteltiin valmentavan johtamisen taitojen alle. Kaksi tutkittavaa koki, että kiinnostus ihmisiin ja asioihin sekä luottamus heidän kyvykkyyteensä ovat nousseet vahvuuksina paremmin esille ja ne luokiteltiin arvostavaksi ihmiskäsitykseksi. Kaksi tutkittavaa koki olevansa helposti lähestyttäviä, mikä tulkittiin kyvyksi rakentaa psykologisesti turvallista ilmapiiriä. Kahden tutkittavan vastaukset liittyivät heidän omaan substanssiosaamiseensa. Yksi tutkittavista nosti esille ”tunneälykkyyden” ja yksi tulostietoisuuden, jonka tulkitaan liittyvän kokonaisuuden hahmottamiseen.

Taulukko 8: Tutkittavien korostuneet vahvuusalueet

vastaajien määrä	alaluokka
4	itsensä johtaminen
3	valmentava ote
3	yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot
2	psykologinen turvallisuus
2	arvostava ihmiskäsitys
2	substanssiosaaminen
1	kyky hahmottaa kokonaisuus ja osoittaa suunta
1	tunteiden huomioiminen johtamisessa

Omat kehittymistarpeet

Tutkittavilta kysyttiin, mitä omia taitojaan he haluaisivat kehittää. Tämän kysymyksen tulokset on esitetty taulukossa 9. Eniten taitoja nimettiin yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoihin liittyen. Muita vuorovaikutukseen luokiteltavia kehittämiskohteita olivat mm. oman ilmaisun ja viestinnän selkeys, kuuntelutaidot, konflikti- ja ristiriitatilanteiden käsittely, oman innostuneisuuden näyttäminen sekä oman substanssiosaamisen jakaminen. Myös palautteen antaminen ja vastaanottaminen luokiteltiin tässä yhteydessä vuorovaikutustaidoiksi, vaikka ne liittyvät läheisesti myös valmentavaan otteeseen. Kolme tutkittavaa koki tarpeelliseksi jatkuvan kehittymisen ja itseohjautuvuuden työskentelytaidot ja ne luokiteltiin itsensä johtamisen teeman alle. Yksi tutkittavista koki haluavansa kehittää helpompaa lähestyttävyyttä (psykologinen turvallisuus), yksi halusi oppia pois suorien vastausten antamisesta (valmentava ote) ja yksi koki tärkeäksi oman substanssiosaamisen kehittämisen

Taulukko 9: Tutkittavien omat kehittymistarpeet

pelkistetty ilmaus	alaluokka	vastaajien määrä
vuorovaikutustaidot	yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot	7
jatkuva sosiaalisuus		
oman innostuneisuuden näyttäminen		
vuorovaikutustaidot		
ilmaisun selkeys ja vaikuttavuus		
kuuntelutaidot		
viestiminen		
konfliktien ja ristiriitatilanteiden käsittely		
palautteen antaminen		
palautteen vastaanottaminen		
oman tietotaidon(substanssiosaamisen) jakaminen	itsensä johtaminen	3
jatkuva kehittyminen		
itseohjautuvuus ja työskentelytavat	psykologinen turvallisuus	1
helpompi lähestyttävyyys	substanssiosaaminen	1
substanssiosaaminen	valmentava ote	1
oppia pois suorien vastausten antamisesta		

Mitä tukea tai keinoja kokee kaipaavansa taitojen kehittämiseen

Haastattelun viimeisenä kysymyksenä tutkittavilta kysyttiin, minkälaista tukea tai keinoja he kaipaisivat omien taitojensa kehittämiseen. Oheisessa taulukossa 10 on esitetty pelkistettyinä ilmauksina, mitä erilaisia keinoja tutkittavat nimesivät. Nämä on edelleen jaettu alaluokkiin siitä näkökulmasta, miten ne voitaisiin ymmärtää eri toimintakategorioihin organisaation näkökulmasta käsin.

Taulukko 10: Mitä tukea tai keinoja tutkittavat nimesivät taitojen kehittämiseen

pelkistetty ilmaus	alaluokka	Vastaajien määrä
koulutus esim. palautteen antamisesta ja ottamisesta	koulutus/workshop	3
koulutusten/valmennusten säännöllisyys		
koulutusta vuorovaikutustaitoihin ja esim. hankaliin tilanteisiin		
koulutusta itseohjautuvuuden "teoriasta"		
koulutusta esihenkilöille valmentavasta johtamisesta		
workshopit		
agile coachien apu	sisäinen sparraus	4
sisäinen kollegoiden välinen sparraaminen		
sisäinen kollegoiden välinen sparraaminen		
agile coachien apu		
mentorointi		
sisäinen kollegoiden välinen sparraaminen		
mahdollisuus/aikaa kehittämistyölle	lisää resursseja (aikaa)	3
enemmän aikaa keskittymistä vaativiin tehtäviin		
enemmän aikaa henkilökohtaisiin keskusteluihin		
enemmän aikaa henkilökohtaisiin keskusteluihin		
jatkuva oppiminen	oman kehittymisen johtaminen	2
"oman mindestin restart"		
jatkuva oppiminen		
palautteen antaminen	palaute	3
palautteen saaminen		
kaipaa tunnustusta (palautetta)		
avoin keskustelu	yhteisöllinen kulttuuri	1
ei jätetä yksin		
kollektiivisuuden ja yhteisöllisyyden toteutuminen		
vaikea määrittellä tuen muotoa	ei osaa sanoa	2

Sisäinen sparraus -teema käsittää organisaation sisäiset kehittämismahdollisuudet, kuten valmentavat sparrauskeskustelut kollegoiden kesken, agile coachien tukemana tai mentoroinnin muodossa. Seuraavat esimerkit havainnollistavat sisäisen sparrauksen keinoja:

No kyllä se on ihan tää sisäinen sparraaminen asioista kuitenkin kaikessa kattavuudessa mun mielestä nyt ainakin tähän ympäristöön ja tähän kehitysvaiheeseen edelleen tärkeintä tekemistä.

Meillä on niitä agile coacheja käytävissä. Me ei olla meidän tiimillä hirveästi tartuttu heidän apuun. Mutta sekin on, mitä meidän esihenkilö nostaa esille, että jos meillä on jotain, että me ei vaikka päästä yhteisymmärrykseen, niin sitten heiltä voi pyytää tällaista coachausta, apua tai muuta.

Ja sitten joku tämmöinen niin kun mentorointi-tyyppinen ratkaisu olisi hyvä, tämmöinen henkilö, jonka kanssa sitten pystyy käydä niitä (ajatuksia) läpi.

Koulutus/workshop-teeman alle on kerätty sellaiset keinot, joissa tarkoitetaan sparrauksen sijaan joko organisaation ulkopuolisen tai sisäisen tahon toimesta toteutettavaa ohjaavaa tai konsultoivaa koulutusta tai valmennusta. Seuraavassa havainnollistavia esimerkkejä:

Jos siellä tiimin sisällä on jotain hankaluutta, mikä pitäisi sitten selvittää niin semmoisia taitoja, että miten semmoisia tilanteita lähteä purkamaan - niin varmasti sen tyyppisellä koulutuksella. Ihan voisi olla tosi hyvä ihan pakollisenakin, jotta kaikille esihenkilöille tulisi sitä (osaamista). Tietyllä tapaa myös hyvin paljon liittyy siihen vuorovaikutustaitoihin ja muihin.

Mutta tietysti tommoinen kertarykäisy ei riitä, vaan siihen pitäisi pystyä sitten palaamaan säännöllisesti, että ihmiset sitten oikeasti kehittyvät.

Niin semmoinen yks kirja, niin sitten me pystyttiin vielä paremmin puhumaan samaa kieltä. Valmentavan johtamisen kirja ensin vähän alle ja sen jälkeen me käytiin tällainen muutaman workshopin ohjelma.

Edellisestä kommentista tulee esille myös se, että tutkittava kokee tärkeäksi sen, että asioista voidaan puhua samoilla termeillä ja niitä ymmärretään mahdollisimman samalla tavalla.

Kolme tutkittavaa koki, että olisi hyödyllistä saada lisää aikaa sekä kehittämistyölle että niin kahdenkeskisiin kuin tiimin yhteisiin keskusteluihin. Eräs tutkittava toi esille, että on vaikeaa löytää yhtenäistä aikaa keskittymistä vaativiin tehtäviin. Kolme tutkittavaa mainitsi myös palautteen (antamisen ja saamisen) tärkeänä keinona kehittymiselle.

Kovasti kaipaisin sitä palautetta myös niiltä tiimiläisiltä. Kyllä sen tekemisen kautta ja sen palautteen kautta oppiminen on tärkeää ja sitä ei voisi saada ikinä liikaa. Sitä ehkä kaipaisin enemmänkin, jotta sitten toivottavasti pystyisi itse kehittymään.

Kaksi tutkittavaa toi esille oman jatkuvan oppimisen. Eräs tutkittavista kiteytti oman kehittämisen johtamisen seuraavasti: ”oman mindsetin niinku restartia pitäisi tehdä vaan siinä asiassa.”

Yksi tutkittavista toi esille avoimen ja yhteisöllisen organisaatiokulttuurin merkityksen taitojen kehittämisessä:

Että se organisaatio vähän katsoo perään, koska siinä mun mielestä yhdistyisi niin moni muukin asia: työhyvinvointi, jaksaminen ja kaikki tällaiset, että sitä yksilöä ei jätetä yksin sen kaiken kanssa. Niin jotenkin se kollektiivisuus, niin sen pitää mun mielestä toteutua siinä työyhteisössä.

Kaksi tutkittavista koki vaikeaksi määritellä, millaista tukea tai mitä keinoja he kaipaisivat omien taitojensa kehittämiseen.

5.4 Muut havainnot

Aineistoa analysoitaessa tehtiin huomioita myös tutkittavien puheessa esille nousseista muista teemoista. Useampi tutkittavista toi esille sen, miten he itse kokevat tärkeäksi asiakkaalle tuotetun arvon ja ilon siitä, että saavat olla mukana tuottamassa sitä. Myös tutkittavien henkilökohtainen arvostus asiakkaita ja organisaation muita työntekijöitä kohtaan nousi esille monessa eri yhteydessä haastatteluiden aikana. Työntekijöiden potentiaalin tunnistaminen ja heidän vahvuuksien vahvistaminen koettiin tärkeiksi. Piilevän potentiaalin esiin nostaminen sekä ”hiljaisen tiedon” jakaminen nähtiin tärkeiksi mutta haasteellisiksi tehtäviksi. Kaikkien edellä mainittujen voidaan tulkita yleisesti kuvastavan arvostavaa ihmiskäsitystä.

Myös autonomian ja vaikuttamismahdollisuuden merkitys sekä työtyytyväisyys nousivat keskusteluissa esille ja niiden koettiin lisäävän mm. henkilöstön motivaatiota. Konfliktien käsittelyn tärkeys, tiedon läpinäkyvyys ja aktiivinen jakaminen sekä uudenlaisen tekemisen harjoittelun merkitys viittaavat psykologisesti turvallisen ilmapiirin tunnusmerkkeihin.

Useampi tutkittavista toi esille myös havaintonsa siitä, miten itseohjautuvuuden toteutuminen vaatii aikaa ja miten eri tiimit voivat olla hyvin erilaisissa kehitysvaiheissa itseohjautuvuuden osalta. Tutkittavien kommentteissa tuli myös esille, että on vaikeaa löytää selkeää syytä tiimien eritahtiseen kehitykseen.

Mutta meillähän ollaan tosi eri vaiheessa tiimeissä tän itseohjautuvuuden kanssa. Meillä oli nyt keväällä sellainen työpaja, missä on käyty läpi tätä itseohjautuvuutta meidän heimossa ja me ollaan ehkä pisimmällä tässä itseohjautuvuustyössä meidän tiimin kanssa.

Itse en ole vielä hoksannut sitä, että mistä se johtuu tämä eritasoinen kehitysvauhti eri tiimeissä, että se on tosi vaikea ymmärtää.

Toisaalta esille nousi myös havainto siitä, että haasteena voi olla myös organisaation suuri koko sekä vuosien mittaan syntyneiden totuttujen toimintamallien muuttaminen:

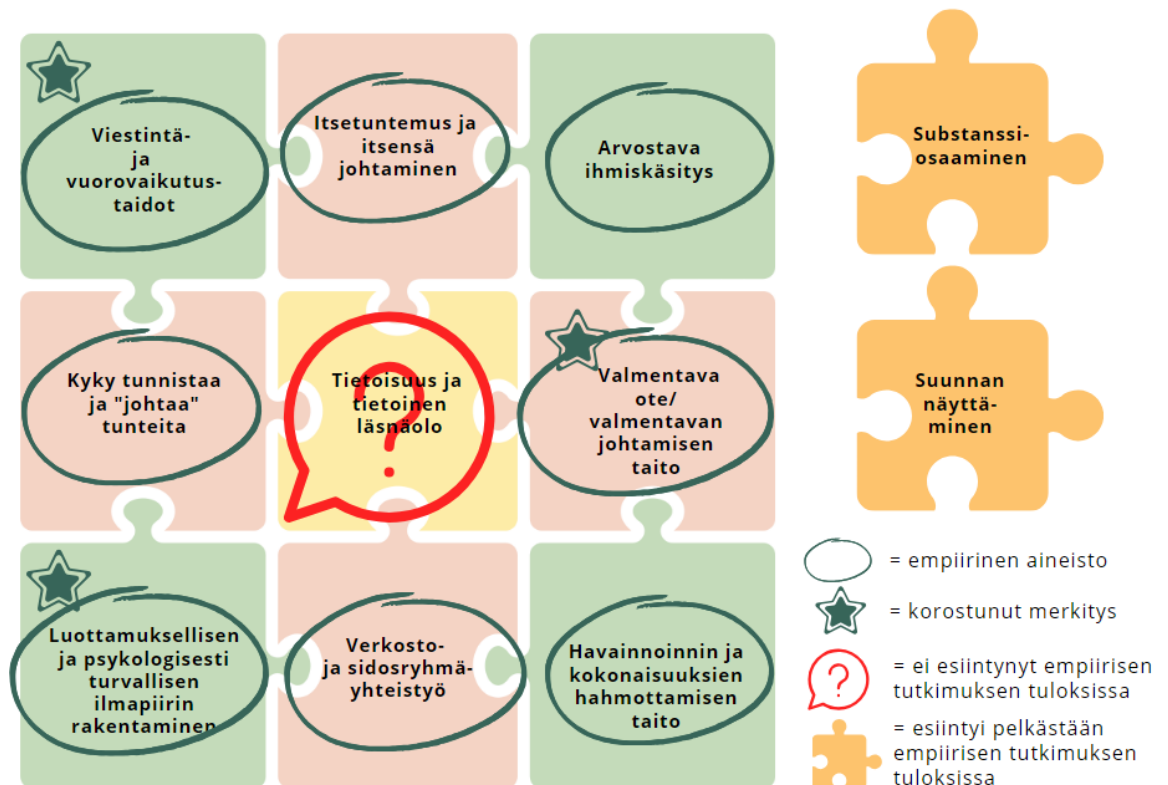
Varmaan se haaste ketterän maailman johtajalle on se, että tässä mallissa on yleensä tai keskimäärin paljon enemmän suorita alaisia kuin semmoisessa perinteisessä linjaorganisaatiomallissa.

Kyllä mä ymmärrän sen, että jos sä oot tottunut työskentelemään jollain tavalla, niin onhan se vaikea muuttaa sitä sun koko ajatusmaailmaa sitten johtamisesta erilaiseksi.

Eräs tutkittavista nosti myös esille havaintonsa siitä, että itseohjautuva toimintatapa organisaatiossa ei välttämättä sovi kaikille yksilöille ja tiimeille ja se aiheuttaa haasteita organisaatiossa. Organisaation suuri koko ja sen eri yksiköiden itsenäisyys sai myös erään tutkittavan pohtimaan yhtenäisen työskentelymallin saavuttamista. Tässä yhteydessä hän nosti esille agile coachien roolin yhtenäisen näkemyksen ja toimintamallin välittämisessä koko organisaatioon.

5.5 Tulosten yhteenveto ja vastaukset tutkimus- ja kehittämiskysymyksiin

Opinnäytetyön ensimmäinen tutkimuskysymys oli: ”Minkälaisia taitoja tai kykyjä itseohjautuvaan toimintamalliin pyrkivän organisaation johtamisrooleissa edellytetään/tarvitaan?”. Taivoitteena oli tunnistaa keskeisiä itse- ja yhteisöohjautuvuutta edistäviä johtamistaitoja. Empiirisen tutkimuksen avulla haluttiin selvittää tutkittavan organisaation johtamisrooleissa toimivien ajatuksia itseohjautuvien tiimien johtamistaidoista heidän omasta näkökulmastaan käsin. Lisäksi haluttiin selvittää, miten tutkittavat kuvailevat itseohjautuvuutta ja keskeisiä johtamisen toimintamalleja oman organisaationsa kontekstissa, sekä mitä omia vahvuuksiaan ja kehittämistarpeita he nostavat esille. Lisäksi tutkittavilta kysyttiin, millaista tukea tai keinoja he kaipaavat näiden taitojen kehittämiseen. Tämä kysymys liittyi tämän opinnäytetyön toiseen tutkimus- ja kehittämiskysymykseen sekä keskeiseen kehittämistyön tarkoitukseen: ”Millä keinoilla voidaan tukea itseohjautuvuutta edistävien johtamistaitojen kehittymistä?”

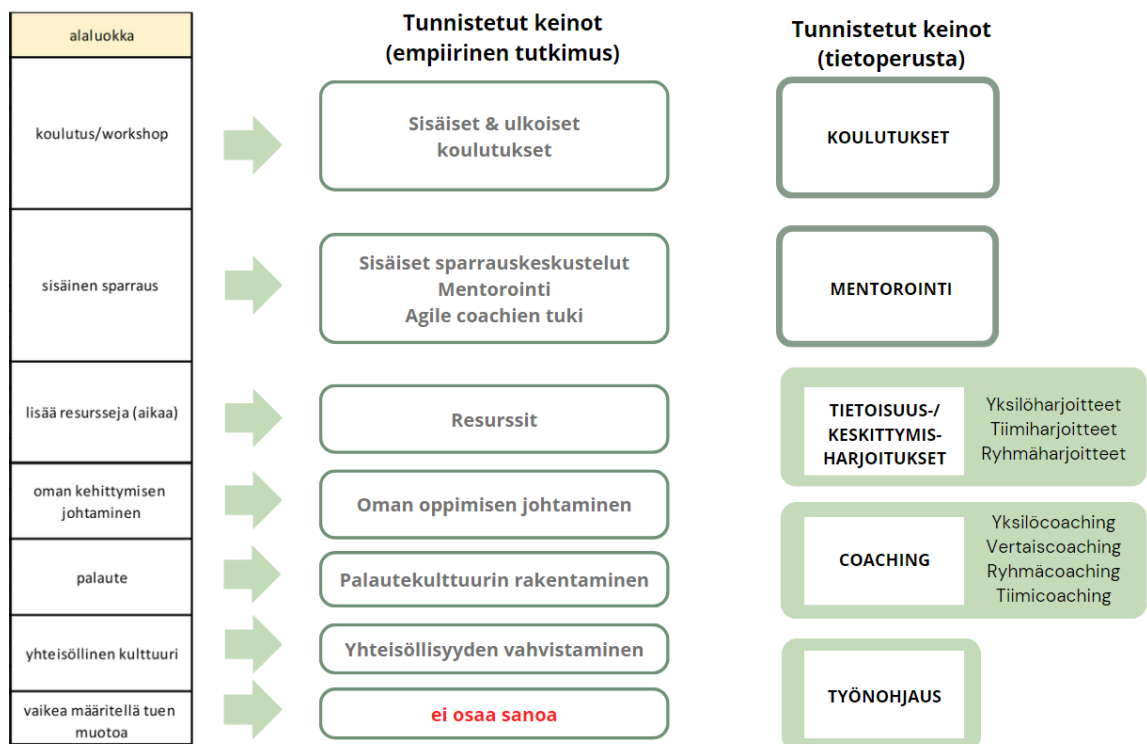


Kuvio 16: Keskeiset, tunnistetut itse- ja yhteisöohjautuvuutta tukevat johtamistaidot

Oheinen kuvio 16 havainnollistaa tämän opinnäytetyön tuloksena tunnistettuja keskeisiä itse- ja yhteisöohjautuvuutta tukevia johtamistaitoja. Kuvioon tähdillä merkityt taidot, viestintä- ja vuorovaikutustaidot, valmentava ote sekä psykologisesti turvallisen ilmapiirin rakentaminen nousivat empirisen tutkimuksen tuloksissa korostetuimmiksi. Nämä kolme teemaa ovat hyvin yhteneväisiä myös tietoperustan keskeisten ja tärkeimpien löydösten kanssa. Tietoperustassa kuitenkin esim. tunteiden tunnistaminen ja johtaminen sekä verkosto- ja

sidosryhmäyhteistyö korostuivat empiirisen aineiston löydöksiä enemmän. Empiirisessä aineistossa tietoperustasta eroavina taitoina esille nousivat substanssiosaaminen sekä suunnan näyttäminen. Ainoa tietoperustassa esille noussut taito, johon tutkittavat eivät viitanneet vastauksissaan oli tietoisuuden ja tietoisien läsnäolon taito.

Tutkimuksen toisessa tutkimuskysymyksessä haluttiin tunnistaa keinoja, joilla itse- ja yhteisöohjautuvuutta tukevia johtamistaitoja voidaan organisaatiossa kehittää. Kuviossa 17 on esitetty tulokset toiseen tutkimuskysymykseen. Empiirisen aineiston pohjalta tunnistettiin keinoja, jotka edelleen jaettiin organisaation näkökulmaa ajatellen erilaisiin toimintakategorioihin. Tulokset eroavat tietoperustassa esiin nousseisiin keinoihin, jossa yhdeksi keskeisimmistä taitojen harjoittelun keinoista tunnistettiin ”tietoisuuden ja tietoisien läsnäolon harjoittelu”. Luvussa 3.2 esiteltiin erilaisia tietoisuuden ja tietoisien läsnäolon taitoa tukevia harjoittelumenetelmiä, joita olivat erilaiset muodolliset ja epämuodolliset tietoisuus- ja keskittymisharjoitukset, coaching (yksilö-, tiimi- ja vertaiscoaching) ja työnohjaus. Oman tietoisuuden ja itsetuntemuksen harjoitteluun liittyvät keinot tulivat haastatteluissa esille vain löyhästi sisäisen sparrauksen (kollegoiden välinen sparraus, agile coachien apu, mentorointi) muodossa.



Kuvio 17: Keinot itse- ja yhteisöohjautuvuutta tukevien johtamistaitojen kehittämiseen

6 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Tässä luvussa esitetään tulosten perusteella tehtyjä johtopäätöksiä ja pohdintoja sekä esitetään kehittämistyön tulokset eli kehittämisehdotukset toimeksiantajalle.

6.1 Johtopäätökset

Yhteinen ymmärrys ja yhteiset toimintatavat

Tutkimukset ovat osoittaneet, että itse- ja yhteisöohjautuvuudella on positiivisia vaikutuksia mm. henkilöstön hyvinvointiin ja sitoutumiseen sekä organisaatioiden tehokkuuteen ja tuottavuuteen (Deci ym. 2017, 20; Larjovuori ym. 2021, 69; Cohen ym. 1997, 276; Parker ym. 2015, 113) mutta keskeistä on selvittää, mitä itseohjautuvuudella missäkin kontekstissa ymmärretään ja mitä sillä tavoitellaan. On tärkeää selvittää ja hakea koko työyhteisön yhteinen ymmärrys siihen, tavoitellaanko yksilöiden itseohjautuvuuden lisäämistä perinteisessä organisaatorakenteessa vai onko tavoitteena yhteisöohjautuvuus, joka edellyttää kokonaan uudenlaista organisoitumista ja myös perinteisistä toimintatavoista poikkeavaa johtamista. Erityisen tärkeää on varmistaa, että organisaation johtamisrooleissa toimivat välittävät tätä yhtenäistä näkemystä ja kuvaa itseohjautuvuuden tarkoituksesta sekä toimintatavoista, sillä mm. Dikertin ym. (2016, 96) mukaan erityisesti keskijohdon tuki tai tuen puute oli ratkaisevaa muutoksessa kohti uusia toimintatapoja.

Empiirisen tutkimuksen tulosten perusteella tutkittavat kuvailivat organisaationsa itseohjautuvuutta hyvin samansuuntaisesti. Keskeisimpänä teemana esille nousi tiimien autonomia, joka viittaa siihen, että kyseisen organisaation itseohjautuvuus ymmärretään ensisijaisesti yhteisöohjautuvuutena, joka perustuu organisaatiossa tiimeille luovutetulle päätöksenteolle eli jaetulle johtajuudelle. Myös muut tunnistetut teemat viittasivat selkeästi yhteisöohjautuvuuden määritelmään, mutta teemoissa oli tunnistettavissa myös viittauksia yksilön itseohjautuvuuteen, kuten itsensä johtaminen ja vaikutus motivaatioon. Yksilön itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen ovat kuitenkin myös keskeisiä yhteisöohjautuvuuden elementtejä, joten siltä osin nämä havainnot eivät ole ristiriidassa keskenään. Tutkimuksen kohteena oleva yksikkö on siirtynyt itseohjautuviin tiimeihin vuoden 2020 alussa, joten tuloksista voidaan päätellä, että organisaation ”yhteisöohjautuva” toimintatapa on kolmen vuoden aikana hyvin sisäistetty ja hyvin yhtenevästi ymmärretty.

Empiirisen tutkimuksen tuloksissa esille nousseet teemat tukivat tietoperustan mukaisia yhteisöohjautuvan organisaation tyypillisiä johtamisen toimintatapoja. Yksikään tutkittavien kuvaamista johtamistavoista ei viitannut tyypillisiin hierarkkisiin johtamismalleihin. Yhteistyön ja vuorovaikutuksen korostunut merkitys sekä valmentavan otteen, jaetun johtajuuden ja arvostavan ihmiskäsityksen teemat kuvastavat sitä, että organisaation johtamisen ideologiassa halutaan korostaa vastuun ja vallan jakamista, ihmisten osaamisen ja potentiaalin

arvostamista sekä johtajien valmentavaa roolia ennen kaikkea tiimien kyvykkyyden ja menestymisen mahdollistajana ja tukijana.

Tieteellinen tutkimus ei ole löytänyt yksimielistä näkemystä siihen, mitkä tekijät vaikuttavat eniten itseohjautuvan tiimin onnistumiseen, vaan se koostuu monista eri tekijöistä, kuten organisaation ja tiimin ulkoisen johtajan tarjoamasta tuesta, tiimin monimuotoisuudesta sekä jäsenten ominaisuuksista ja tiimin kehitysasteesta (Cohen ym. 1997; Druskat & Wheeler 2004; Bell ym. 2011; Wageman 1997). Tämä monitahoisuus näyttäytyy selkeästi myös empiirisen tutkimuksen tuloksissa. Keskeistä itseohjautuvien tiimien suorituskyvylle on, että johtamisrooleissa toimivat kykenevät tunnistamaan tiimin ominaisuuksia ja dynamiikkaa sekä edistämään tiimin sisäisen vuorovaikutuksen sekä psykologisen turvallisuuden kehittymistä. Tiimin onnistumiseen liittyvien tekijöiden lisäksi tutkittavat nostivat esille sen, että organisaatiossa kaikki tiimit eivät ole yhtä kehittyneitä itseohjautuvuudessa. On tärkeää huomioida, että kun tiimin jäsenet vaihtuvat, myös tiimin elinkaari alkaa alusta. Tällöin on oleellista, että johtamisrooleissa toimivat kykenevät tunnistamaan tiimin kehitysvaiheen ja pystyvät tukemaan tiimejä kunkin kehitysvaiheen edellyttämällä tavalla (Wageman 1997, 59).

Johtamistaidot yhteisöohjautuvassa organisaatiossa

Keskeinen yhteisöohjautuvia organisaatioita koskeva kysymys on, miten johtaa tiimejä, joiden tulisi johtaa itse itseään. Tähän kysymykseen on pyritty tietoperustassa löytämään vastaus itseohjautuvien tiimien johtamista käsittelevistä tutkimuksista sekä kirjallisuudesta ja niiden perusteella tunnistettiin yhdeksän keskeistä itse- ja yhteisöohjautuvuutta tukevaa johtamistaitoa. Empiirisessä aineistossa itseohjautuvan tiimin johtamistaidoissa korostetuimmin esille nousivat valmentava ote, viestintä- ja vuorovaikutustaidot sekä psykologisesti turvallisen ilmapiirin rakentaminen. Viestintä- ja vuorovaikutustaidot olivat myös tietoperustan lähteiden (mm. Manz & Sims 1987; Wageman 1997; Smirich & Morgan 1982) mukaan merkittävä johtamistaito, sillä johtaminen on sosiaalinen ilmiö, joka rakentuu yhteisön jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa.

Carsonin ym. (2007, 1222) mukaan ulkoisen johtajan valmentava ote oli yksi keskeisimpiä jaetun johtajuuden kehittymistä edistäviä tekijöitä. Myös empiirisessä tutkimuksessa korostui johtamisroolissa toimivien taito oivalluttaa tiimiläisiä sekä antaa tilaa ja olla puuttumatta liikaa päätöksentekoon. Martela (2020, 4) muistuttaakin, että kun työntekijälle annetaan valta itseohjautua, on myös hyväksyttävä, että työntekijän (tai tiimin) näkemys parhaasta etenevistavasta voi olla eri kuin johtajan. Eräs tutkittavista kertoi, että omista vanhoista johtamismalleista poisoppiminen ei ole aina ollut helppoa. Esiin nousi myös kokemus siitä, että vaikkauutta ”ketterää” toimintatapaa koulutettiin muulle henkilöstölle, niin johtajille ei muutoksen alkuvaiheessa annettu riittävästi tukea uusien johtamismallien opetteluun. Yhteisöohjautuvuudessa on pohjimmiltaan kyse jaetun johtajuuden ideologiasta, jossa johtaminen poikkeaa

merkittävästi perinteisistä tehokkaan johtamisen tavoista. Tällöin on tärkeää, että myös johtajia tuetaan johtajuuden ja johtajuusidentiteetin muutoksessa jo hyvin varhaisessa vaiheessa ennen organisaation tai toimintamallien uudistamista.

Empiirisen tutkimuksen tuloksista voidaan tehdä johtopäätös, että tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa on omaksuttu hyvin itse- ja yhteisöohjautuvuuden edistämistä sekä jaetun johtamisen ideologiaa tukevat taidot. Myös kyky tunnistaa ja johtaa tunteita sekä arvostava ihmiskäsitys nousivat tuloksissa vahvasti esille ja kertovat mielestäni organisaation ihmis-keskeisestä arvomaailmasta ja johtamiskulttuurista. Johtajat ovat merkittävässä roolissa organisaation tunneprosessien (Kaplan ym. 2014, 563; Avolio & Gardner 2005, 326) ja arvojen (Smircich & Morgan 1982, 269) välittäjänä ja erityisesti myönteisten tunteiden johtaminen on edellytys organisaatioiden menestymiselle. Tutkittavien vastauksissa tunteiden johtamisen merkityksestä kertovat ”tunneällyn”, ja ”empaattisuuden” lisäksi myös ”fiiliksen johtaminen”. Arvostavasta ihmiskäsityksestä taas kertovat ”kyky nostaa ihmiset keskiöön”, ”kyky tunnistaa erilaisuus voimavarana” sekä ”kyky luottaa siihen, että ihmiset kykenevät ja haluavat tehdä työnsä hyvin”. Arvostava ihmiskäsitys ja henkilöstöarvoja korostava arvopohja ovat perimmäisiä edellytyksiä itse- ja yhteisöohjautuvuuden johtamiselle (Martela 2021, 33; Aura ym. 2020,5).

Tarkasteltaessa sekä tietoperustassa että empiirisen tutkimuksen tuloksissa esille nousseita johtamistaitoja, havaittiin, että tutkittavien käsitys johtamistaidoista oli hyvin yhteneväinen tietoperustan taitojen kanssa. Tässä kohtaa on myös hyvä muistaa, että aineiston tulkinnessa vaikuttaa tutkijan oma esitieto ja tietoperustan kautta muodostunut käsitys. Aineistoa myös analysoitiin teoriasidonnaisesti. Toisaalta havainto kuvastaa mielestäni tutkimuksen kohteena olevan organisaation yhteisöohjautuvuuden kypsyydestä ja ymmärrystä keskeisten tiimien itseohjautuvuutta edistävien johtamistaitojen merkityksestä.

Selkeästi aineistolähtöisiä löydöksiä, joita ei tietoperustan lähteissä tullut esille, olivat substanssiosaaminen sekä suunnan näyttäminen. Jarenkon ja Martelan (2017, luku 13) mukaan itseohjautuvuus organisaatiossa edellyttää selkeää suuntaa, mutta he korostavat, että johtaja ei sanele suuntaa, vaan vastaa siitä, että se tulee määritellyksi. Suunnan näyttämisen voidaan tulkita viittaavan myös tähän johdon rooliin varmistaa itseohjautuvan tiimin toiminnan suunta sekä raamit. Substanssiosaamisen esiin nostaminen sen sijaan viittaisi käsitykseen siitä, että johtamisroolissa toimivalla tulisi itsellään olla hyvä osaaminen tiimin toiminta-alueen substanssista. Substanssiosaamisen voidaan toki tulkita auttavan kokonaisuuden hahmottamisessa ja systeemisessä ymmärryksessä. Sen merkitystä johtamistaitona on mielestäni kuitenkin hyvä pohtia sekä hakea organisaatiossa yhteistä ymmärrystä siihen, mitä substanssiosaamisella johtamisrooleissa tavoitellaan, koska esimerkiksi Juutin (2013, 164) mukaan asiantuntijoiden johtamisen kulmakivi on luottaa heidän asiantuntemukseensa ja siten esihenkilön vahva asiantuntijuus (substanssiosaaminen) voi olla myös riski tiimin itseohjautuvuuden kehittymiselle.

Yhteneväisyyksien lisäksi mielenkiintoisin havainto tietoperustan ja empiirisen tutkimuksen välillä oli se, että johtamistaitoina tietoisuustaidot ja tietoinen läsnäolo, jotka tulivat tietoperustan lähteissä usein esille, eivät esiintyneet lainkaan tutkittavien vastauksissa. Myöskään itsetuntemukseen ei viitattu vastauksissa mutta itsensä johtamisen taidon nosti esille kolme tutkittavaa. Tämä on mielestäni tärkeä havainto, koska monet tieteelliset tutkimukset (mm. Arendt ym. 2019; Rupperecht ym. 2019; Good ym. 2016; Brendel ym. 2016; O'Neill & Nalbandian 2018; Hans & Gupta 2018; Avolio & Gardner 2005; Kaplan ym. 2014, 571) korostivat erityisesti johtajan oman itsetuntemuksen ja tietoisien läsnäolon merkitystä johtamistaitojen kehittymiselle. On toki myös mahdollista, että tietoisuutta ja tietoista läsnäoloa ei yleisesti mielletä taidoiksi ja sen vuoksi ne eivät esiintyneet empiirisen aineiston tuloksissa. Koska kuitenkin näiden taitojen merkitys muiden johtamistaitojen kehittymiselle osoittautui tietoperustan mukaan tärkeäksi, niin niiden korostetumpi esiin tuominen itseohjautuvien tiimien johtamisessa voi merkittävästi edistää koko organisaation itse- ja yhteisöohjautuvuuden kehittymistä.

Kolmas keskeinen havainto oli, että empiirisen tutkimuksen tuloksissa sidosryhmien välinen yhteistyö tuli esille ainoastaan yhden tutkittavan vastauksissa, kun taas useissa tietoperustan lähteissä (mm. Druskat & Wheeler 2004; O'Neill & Nalbandian 2018; Doz ym. 2017) korostui johtamisrooleissa toimivien merkitys itseohjautuvan tiimin ja eri sidosryhmien välisten verkostojen rakentajana. Vaikka tiimin suhteiden rakentaminen muihin sidosryhmiin on tärkeää, niin Druskat & Wheeler (2004, 71) muistuttavat, että lopulta johtajien tulee myös osata luopua tästä toiminnasta, jotta he eivät muodostu Cross & Carbonin (2021, 26) kuvaamaksi ”solmuksi” tiimin ja esimerkiksi muun organisaation välillä ja rajoita näin tiimin vapaata tiedonkulkua ja estä tiimin suoriutumista.

Johtamistaitojen kehittäminen

Nykyisessä kompleksisessa toimintaympäristössä jatkuva oppiminen ja sopeutumiskyky ovat kriittisiä yritysten kyvykkyyden ja kilpailukyyn kannalta. Itsensä ja omien taitojen kehittäminen on entistä tärkeämpää myös johtajille toimialasta riippumatta. Johtajuuden muutos edellyttää uudenlaisia johtamistaitoja sekä omien ajatus- ja toimintamallien kyseenalaistamista. Taylor ym. (2019, 17) väittävät, että sisäinen motivaatio on välttämätöntä, kun tavoitellaan johtamistapojen pysyvää muutosta. Ryanin ja Decin itsemääräytymisteoriaan viitaten (luku 2.5) sisäinen motivaatio edellyttää autonomian kokemusta, eli mahdollisuutta itse vaikuttaa omaan kehittymiseen. Tällöin on tärkeää huomioida, että organisaatiossa mahdollistetaan autonomian kokemus eli annetaan valta ja vastuu vaikuttaa itse omiin kehittymiskohteisiin sekä kehittämisen keinoihin. Toisaalta on tärkeää myös tukea kyvykkyyttä omien vahvuuksien ja kehityskohteiden tunnistamiseen sekä vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta.

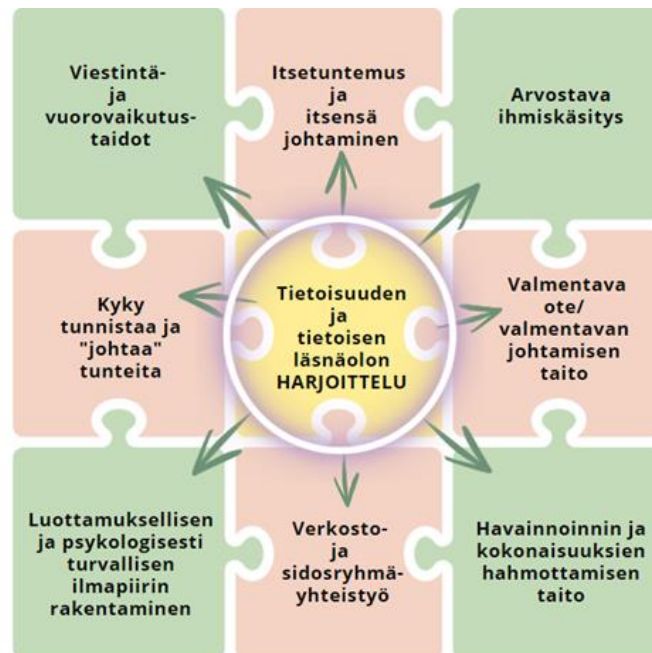
Empiirisessä tutkimusosiossa tutkittavia pyydettiin arvioimaan omia vahvuuksiaan sekä kehittämistarpeitaan nykyisessä ketterässä, yhteisöohjautuvassa toimintamallissa. Vahvuuksissa ei mikään taito korostunut merkittävästi, kun taas kehittämistarpeissa selvästi suurin osa vastauksista liittyi viestintä- ja vuorovaikutustaitoihin. Tutkittavat kokivat, että heidän olisi tärkeää kehittää mm. asioiden sanoittamista ja ilmaisun selkeyttä, kuuntelutaitoja, konflikti- ja ristiriitatilanteiden käsittelyn taitoja sekä palautteen antamista ja vastaanottamista. Näiden kyseisten vuorovaikutustaitojen tärkeys nousi selkeästi esille myös tietoperustan lähteissä.

Opinnäytetyössä pyrittiin tietoperustan avulla selvittämään keinoja johtamistaitojen kehittämiseen ja empiirisen tutkimuksen avulla tunnistamaan kehittämisen painopistealueita. Empiirisen tutkimuksen tuloksissa esille nousi mm. koulutusten rooli esimerkiksi vuorovaikutustaitojen ja valmentavan johtamistaitojen kehittämisessä. Koulutukset ovatkin tutkijoiden mukaan hyödyllisiä itse- ja yhteisöohjautuvissa organisaatioissa esimerkiksi viestintätaitojen, kuuntelun, konfliktien ratkaisun, kokouskäytäntöjen ja uusien toimintamallien opettelussa (mm. Pearce & Manz 2005, Lloyd 2015, 520; 138; Martela 2020, 24; Carson ym. 2006, 1229). Koulutusten vaikuttavuuden haasteena voi kuitenkin olla se, että niiden jälkeen koetaan innostusta mutta kuukausien kuluessa aletaan lipsua takaisin vanhoihin totuttuihin toimintatapoihin (Boyatzis 2008, 10).

Empiirisen tutkimuksen tuloksissa koulutusten lisäksi myös kollegoiden välisiä sparrauskeskusteluja ja kokemustenvaihtoa pidettiin hyvinä keinoina kehittää omaa osaamista. Ajanpuute nähtiin selkeästi isona haasteena ja useampi tutkittava toivoi, että heillä olisi enemmän aikaa käytettävissä mm. henkilökohtaisiin keskusteluihin, kehittämistyöhön sekä yhtenäistä aikaa keskittymistä vaativiin työtehtäviin. Lisäksi kaksi tutkittavista koki, että on vaikeaa määrittellä, mitä tukea organisaatio voisi tarjota heille taitojen kehittämisessä. Puutteellinen tietoisuus tuen keinoista on tärkeää nostaa esille erillisenä huomiona, koska organisaation tulisi tukea jäsentensä taitojen ja osaamisen jatkuvaa kehittymistä.

Yksi keskeinen havainto johtamistaitojen kehittämistä koskeviin keinoihin liittyen oli, että opinnäytetyön tietoperustan ja empiirisen tutkimuksen tulosten kesken löydettiin vain vähän yhtäläisyyksiä. Toki voidaan olettaa, että tutkittavat vastaavat omien kokemustensa perusteella ja nimeävät niitä keinoja, joita ovat itse käyttäneet tai tunnistavat niitä yleisesti käytettävän organisaatiossa. Tietoperustassa keskeisiksi itse- ja yhteisöohjautuvuutta tukevien johtamistaitojen kehittämisen keinoiksi tunnistettiin koulutukset, coaching, mentorointi, työnohjaus sekä tietoisuusharjoittelu. Empiirisessä aineistossa yksi tutkittavista toi esille mentoroinnin osana omien johtajuustaitojen kehittymistä mutta esimerkiksi coachingia tai työnohjausta ei mainittu vastauksissa lainkaan. Huomionarvoista mielestäni on myös, että vaikka tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa työskentelee tiimien tukena sisäisiä valmentajia, agile coacheja, vain kaksi tutkittavaa nosti esille heidän roolinsa johtajuustaitojen kehittämisen tukemisessa.

Tämän opinnäytetyön tärkein havainto ja keskeisin johtopäätös liittyykin viimeisenä mainittuun kehittämiskeinoon eli tietoisuusharjoitteluun. Edellisessä luvussa todettiin, että itsetuntemus ja tietoisuustaidot, joiden merkitys nousi esille tietoperustan lähteissä, puuttuivat kokonaan empiirisen tutkimuksen tuloksissa. Toisaalta tämä havainto tukee myös tutkijoiden käsitystä siitä, että vaikka tietoisuusharjoittelu on alkanut kiinnostaa yrityksiä yhä enemmän, on sen käyttö ja tunnettuus organisaatioympäristössä edelleen vähäistä (Ihl ym. 2022, 1099). Tämän näkökulman esille nostaminen on tärkeää, koska tutkimusten mukaan tietoisuusharjoittelulla vaikuttaa olevan myönteisiä vaikutuksia paitsi johtajuustaitojen kehittymiseen (mm. Arendt ym. 2019; Rupprecht ym. 2019; Brendel ym. 2016; Passmore 2019), myös organisaation kokonaisvaltaisempiin muutoksiin ja koko organisaation tuottavuuteen (Aviles ja Dent 2005; Brown ja Ryan 2003; Good ym. 2016; Hafenbrack 2017; Hawkes ja Neale 2020; Ihl ym. 2022; Badham & King 2021; Bostock ym. 2019; Ho 2011).



Kuvio 18: Tietoisuusharjoittelun vaikutus johtamistaitoihin

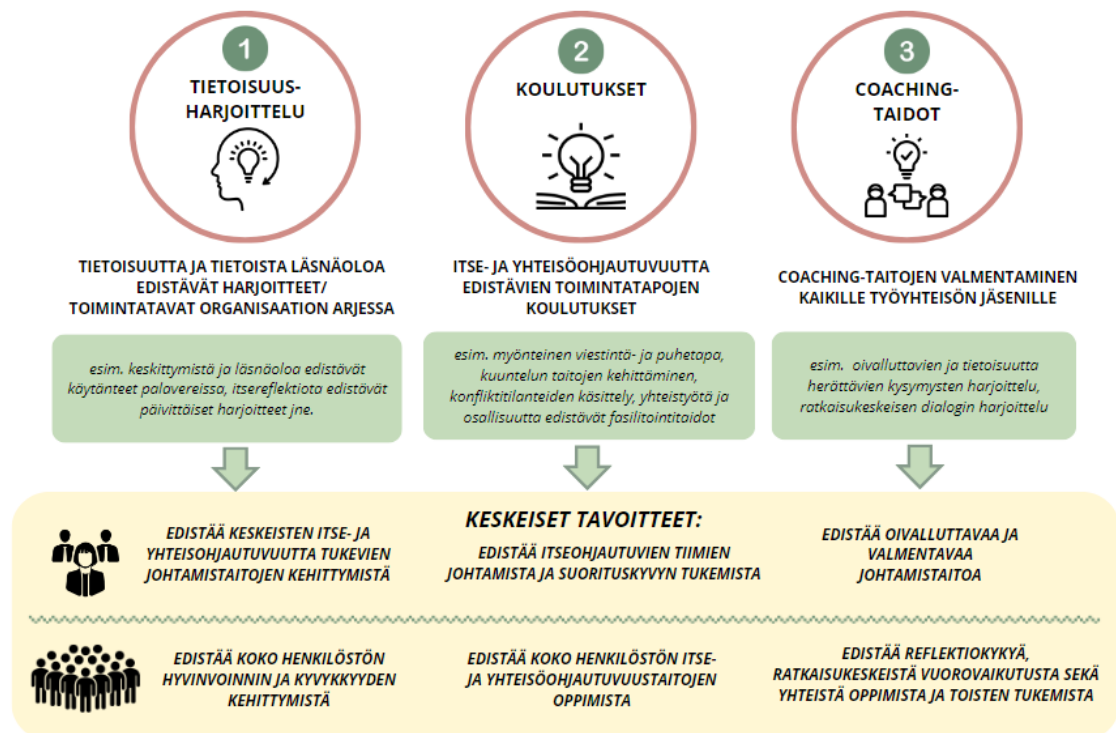
Kuviossa 18 on havainnollistettu tietoisuuden ja tietoisien läsnäolon harjoittelun vaikutuksia muihin tunnistettuihin johtamistaitoihin. Tietoisuusharjoittelulla on vaikutusta erityisesti itsetuntemuksen, tunteiden johtamisen ja vuorovaikutustaitojen kehittymiseen. Tietoisuusharjoittelulla voidaan edistää tietoista läsnäoloa, joka Goodin ym. (2016, 116) mukaan vaikuttaa yksilön kognitioon, tunteisiin, käyttäytymiseen sekä fysiologiaan, ja nämä vaikutukset taas heijastuvat työympäristössä työssä suoriutumiseen, ihmissuhteisiin sekä hyvinvointiin. Näiden yhteisvaikutus voi merkittävästi lisätä koko työyhteisön hyvinvointia ja kyvykkyyden kehittymistä.

Tietoisuusharjoittelua voidaan toteuttaa varsinaisten tietoisuus- ja keskittymisharjoitusten lisäksi coachingin, työnohjauksen sekä mentoroinnin avulla. Vaikka mentorointi pääasiassa perustuu tyypillisesti neuvonantoon, voi taitava mentori auttaa mentoroitavaa myös oman itsehävainnoinnin ja tietoisuuden kehittymisessä. Tiimicoachingin avulla voidaan kasvattaa tiimin keskinäistä tietoisuutta esimerkiksi tiimin monimuotoisuudesta ja tiimin jäsenten vahvuuksista. Vertaiscoachingin avulla taas sisäinen kollegoiden välinen sparraus saa tavoitteellisuutta ja auttaa harjoittelemaan oivalluttavia ja tietoisuutta herättäviä kysymyksiä ja valmentavan johtamisen taitoja.

Yhteenvedona johtopäätöksistä voidaan todeta, että organisaation itse- ja yhteisöohjautuvuuden lähtökohtana tulee olla arvostava ihmiskäsitys sekä työyhteisön yhteinen ymmärrys siitä, mitä itse- ja yhteisöohjautuvuudella tarkoitetaan ja tavoitellaan sekä mitkä yhteiset, jaetut johtamisen toimintamallit määrittävät sitä. On varmistettava, että organisaation johtamisrooleissa toimivat välittävät yhtenäisesti arvostavaa, valmentavaa ja jaettua johtamistapaa sekä rakentavat avointa ja psykologisesti turvallista ilmapiiriä ja organisaatiokulttuuria. On myös tärkeää, että koko henkilöstöllä on itse- ja yhteisöohjautuvuutta edistävät tiedot ja taidot ja niiden kehittäminen on jatkuvaa. Itsetuntemuksen, tietoisuuden ja tietoisien läsnäolon taidot edistävät kaikkien muiden taitojen kehittymistä ja siten niiden harjoitteluun on tärkeää panostaa. Lopuksi voidaan myös todeta, että itse- ja yhteisöohjautuvuutta tukevat johtamistaidot eivät ole vain johtamisrooleissa toimivien taitoja, vaan yhteisön jokaiselle jäsenelle tärkeitä taitoja.

6.2 Kehittämisehdotukset

Kuviossa 19 (myös liite 5) on esitetty tulosten ja johtopäätösten pohjalta keskeiset keinot, joilla toimeksiantaja voi tukea itse- ja yhteisöohjautuvuuden johtamistaitoja sekä koko organisaation kyvykkyyden kehittymistä. Keskeiset kehittämiskeinot ovat tietoisuustaitojen harjoittelu, kohdennetut itse- ja yhteisöohjautuvuustaitojen koulutukset sekä coaching-taitojen valmentaminen. Tietoisuusharjoittelu voi tehostaa merkittävästi myös koulutusten syvempää ja pysyvämpää vaikutusta ja muutosta omaan toimintaan. Kaikkien ehdotusten osalta keskeistä on muistaa huomioida yksilöiden sisäisen motivaation merkitys oppimiselle ja kehitymiselle. Tässä yhteydessä motivaatiota voidaan työyhteisön toimesta edistää tukemalla yksilöiden ja tiimien autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeita. Osallistamalla, antamalla aloitteiden ja valinnan mahdollisuuksia sekä vahvistamalla yhteisöllistä tekemistä voidaan saavuttaa parempaa sitoutumista sekä henkilökohtaiseen että yhteiseen pysyvään muutokseen ja kehittymiseen.



Kuvio 19: Kehittämisehdotukset toimeksiantajalle

Opinnäytetyön toimeksiantajan organisaatiossa työskentelee agile coacheja eli sisäisiä valmentajia, joiden tehtävänä on tukea itseohjautuvien tiimien toimintaa. Toimeksiantajalla on heidän myötäan käytettävissä erinomainen sisäinen resurssi, jonka avulla ehdotettuja kehittämistoimenpiteitä voidaan viedä eteenpäin. Heidän osaamistaan olisi mahdollista hyödyntää niin osallistavien koulutusten ja työpajojen järjestämisessä, tietoisuusharjoittelun käytäntöjen ohjaamisessa ja valmentamisessa kuin coaching-taitojen valmentamisessakin. He ovat myös erittäin arvokas resurssi yhtenäisten itse- ja yhteisöohjautuvuuden taitojen ja toimintamallien tukemisessa koko organisaatiossa.

Tietoisuusharjoittelu

Opinnäytetyön tulosten ja keskeisten johtopäätösten perusteella esitän, että tietoisuutta, keskittymistä ja tietoista läsnäoloa edistävät harjoitteet tulisi ottaa osaksi koko työyhteisön arkea. Tietoisuusharjoittelu on Hafenbrackin (2017, 126), sekä Brendelin ym. (2016, 1070) mukaan nopea, edullinen ja tehokas keino paitsi johtajuustaitojen kehittämiseen, myös koko organisaation henkilöstölle tilanteisiin, joissa mielen tarkkaavaisuudella ja tiedostamisella on erityisen suurta merkitystä. Tietoisuusharjoittelulla voidaan edistää yhteisöohjautuvuudessa tärkeiden taitojen, mm. itsetuntemuksen, viestintä- ja vuorovaikutustaitojen sekä tunnetaitojen tunnistamista sekä oman ajattelun ja käyttäytymisen säätelyä.

Yksi yleisimpiä tietoisuusharjoittelun menetelmiä työpaikoilla ovat yksinkertaiset, hengityksen säätelyyn ja tarkkailuun perustuvat menetelmät (Brendel ym. 2016, 1061) mutta tietoista läsnäoloa, keskittymistä, havainnointia, autonomisen hermoston rauhoittamista sekä itsetutkiskelua voi harjoittaa lukuisilla muilla aika- ja kustannustehokkailla menetelmillä. Myös coachingissa ja työnohjauksessa tietoisuuden herättäminen on yksi keskeisistä tavoitteista. Yritysten ja organisaatioiden tulisi erityisesti pohtia, millaisilla harjoituksilla voidaan vaikuttaa ajattelu-, tunne- ja käyttäytymismallien tunnistamiseen ja millaiset menetelmät soveltuvat parhaiten juuri kyseisen organisaation arkeen ja tarpeisiin. Yhteiset käytänteet arjessa, esimerkiksi palaverien yhteydessä, edesauttavat harjoittelun systemaattisuutta ja vaikuttavuutta sekä lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Koulutukset

Sekä sisäisten että ulkoisten asiantuntijoiden pitämät koulutukset ja valmennukset ovat tärkeä osa itse- ja yhteisöohjautuvuutta edistävien taitojen kehittymistä niin johtamisrooleissa toimiville kuin koko organisaation henkilöstölle. Salovaaran (2020, 103-105) mukaan mm. konfliktien ratkaisua edistäviä malleja tulisi opettaa kaikille työyhteisön jäsenille, koska konfliktien katsotaan kuuluvan luontaisesti itse- ja yhteisöohjautuviin organisaatioihin. Myös Pearce ja Manz (2005, 138) nostavat esille koko henkilöstön itseohjautuvuustaitoja edistävät koulutukset, jotka konfliktienhallinnan lisäksi liittyvät mm. viestintään, yleisiin käytäntöihin esimerkiksi kokousten pitämiseen sekä siihen, miten työskennellään tehokkaasti yhdessä muiden kanssa.

Kun tarkastellaan koulutuksia itseohjautuvien tiimien ja niiden johtamisen kontekstissa, on tärkeää huomioida, miten ne palvelevat itseohjautuvuuden edistämistä ja ottavat huomioon esimerkiksi autonomian merkityksen yksilöiden ja tiimien oppimismotivaatiolle. Tällöin on tärkeää, että kaikissa koulutuksissa huomioidaan osallistava toteutustapa sekä osallistujien oivalluttaminen ja motivoiminen oppimisen lähtökohtana. Kozlowski ja Ilgen (2006, 104) huomauttavat, että yksi tärkeä näkökulma koulutusten suunnittelussa on se, halutaanko tiimien jäseniä kouluttaa yksilöinä vai tiimeinä. Heidän mukaansa tähän vaikuttaa se, onko tavoitteena edistää tiimin yhteistä toimintaa vai tiimin jäsenten yksilöllisiä taitoja.

Coaching-taitojen valmentaminen

Tietoisuusharjoittelun ja koulutusten ohella esitetään, että itse- ja yhteisöohjautuvuuden johtamista voidaan tukea coaching-taitojen valmentamisella kaikille työyhteisön jäsenille. Toimeksiantajalla on sisäistä osaamista myös coachingin osalta ja se muodostaa hyvän mahdollisuuden ja lähtökohdan koko työyhteisön kattavan systemaattisen coaching-kulttuurin rakentamiselle. Coachingin perustaitojen opettelu kehittää oivalluttavien ja tietoisuutta herättävien kysymysten taitoa sekä tavoitteellista, valmentavaa dialogia. Coaching-taitojen ydin (aktiivinen kuuntelu, tietoisuutta ja oivalluksia herättävät kysymykset, henkisen kasvun

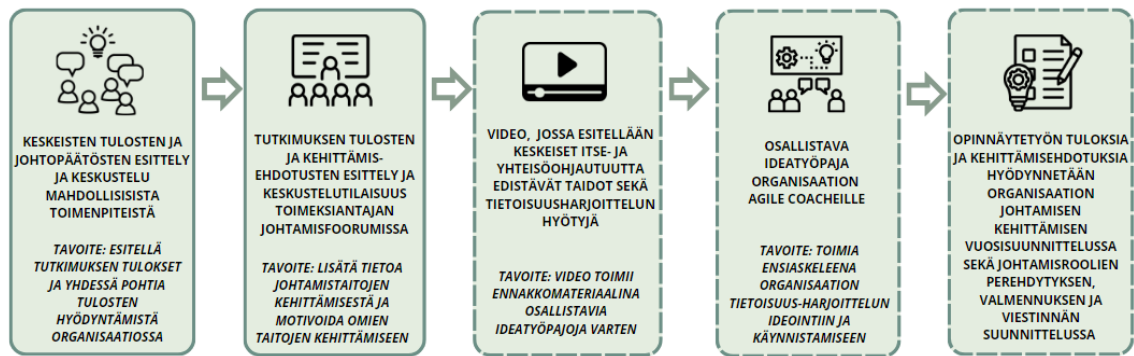
tukeminen ja potentiaalın tunnistaminen) taas muodostavat hyvän perustan paitsi valmentavalle johtamisotteelle, myös tavoitteelliselle ja ratkaisukeskeisyyttä tukeville sparrauskeskustelulle.

Yksilöcoachingin ohella coaching-taitoja kannattaa hyödyntää organisaatiossa paitsi tiimi-coachingin muodossa, jolloin sillä voidaan edistää mm. tiimin keskinäisen jaetun itsetuntemuksen kasvattamista ja yhteisen tavoitteen saavuttamista, myös vertaiscoachingin muodossa, kollegoiden välisissä sparrauskeskusteluissa. Vertaiscoaching edistää paitsi vertaiskokeusten jakamisen kautta syntyviä oivalluksia, myös keskinäisen tuen antamista ja positiivisen vahvistamisen taitoa. Coaching-taitojen opettelu voi myös edistää henkilön kykyä itsereflektointiin ja siten tukea itsetuntemuksen ja itsehavainnoinnin taitojen kehittymistä.

Hyvä ajankohtainen esimerkki vertaiscoachingin hyödyntämisestä asiantuntijatyössä on parhaillaan (syksyllä 2023) Tampereen yliopistossa meneillään oleva väitöskirjatutkimus. Kyseessä on kehittämistutkimus, jonka tavoitteena on kehittää organisaatioille vertaiscoachingin toimintamalli, jonka avulla asiantuntijat saavat vertaisverkostolta tukea akuuttien ongelmatilanteiden ratkaisuun coachingin muodossa. Toimintamallin avulla asiantuntijat saavat riittävät valmiudet coaching-taitoihin ja vertaiscoachingista tulee normaali käytäntö asiantuntijoiden arkeen pyytää apua toisiltaan ja auttaa toisiaan. (Rasila 2022.)

6.3 Kehittämistyön eteneminen ja tulosten hyödyntäminen

Kuviossa 20 on esitetty kehittämistyön eteneminen sekä katkoviivalla ne vaiheet, joiden toteuttaminen sijoittuu tämän opinnäytetyön raportin valmistumisen jälkeiseen aikaan. Ensimmäisessä vaiheessa esiteltiin toimeksiantajalle opinnäytetyön keskeiset tulokset sekä keskusteltiin yhdessä mahdollisista kehittämistoimenpiteistä, joissa tutkimuksen tuloksia ja ehdotuksia voitaisiin organisaatiossa hyödyntää. Lokakuussa 2023 raportti luovutettiin toimeksiantajalle arvioitavaksi ja työn keskeiset tulokset ja kehittämisideat esiteltiin toimeksiantajan Puhetta johtajuudesta-keskustelutilaisuudessa, johon osallistui organisaation eri johtamisrooleissa toimivia. Esittelytilaisuuden tallenne ja materiaali (sekä myöhemmin lopullinen opinnäytetyön raportti) jaetaan organisaation johtamisrooleissa työskentelevien hyödynnettäväksi.



Kuvio 20: Kehittämistyön jatkovaiheet

Toimeksiantajalle suunniteltiin myös osallistava ideatyöpajan malli, jonka tarkoituksena on toimia ensiaskeleena ja aivoriihenä organisaation tietoisuusharjoittelun käynnistämiseen. Tähän työpajaan liittyy myös video, jossa esitellään tietoisuusharjoittelun hyötyjä ja jonka tarkoituksena on toimia ennakkomateriaalina ideatyöpajoja varten. Ensimmäinen ideatyöpaja on suunniteltu pidettäväksi organisaation sisäisistä valmentajista koostuvalle ryhmälle alkuvuodesta 2024. Tämän kehittämistoimenpiteen tarkoituksena on, että tietoisuusharjoittelu organisaatiossa startattaisiin koko työyhteisölle suunnatuilla, osallistavilla työpajoilla, joiden tavoitteena on paitsi motivoida ja tuoda esille tietoisuusharjoittelun hyötyjä, myös tunnistaa organisaation tarpeita sekä ideoida erilaisia keskittymistä, tietoisuutta ja tietoista läsnäoloa harjoitettavia tekniikoita ja menetelmiä, jotka olisivat helposti ja ketterästi integroitavissa organisaation arjen toimintamalleihin ja käytäntöihin. Lisäksi toimeksiantaja aikoo hyödyntää opinnäytetyön tuloksia ja kehittämissuhteita organisaation johtamisen kehittämisen vuosisuunnittelussa sekä organisaation johtamisroolien perehdytyksessä, valmennuksessa ja viestinnän suunnittelussa.

7 Arviointi ja ehdotukset jatkotutkimuksille

7.1 Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Hirsjärven ja Hurmeen (2000, luku 8.2) mukaan laadullisessa tutkimuksessa esimerkiksi kvantitatiiviselle tutkimukselle tärkeitä reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä ei voida soveltaa samoin perustein. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan oma esitieto sekä valitut rajaukset ja näkökulmat vaikuttavat tulkintaan ja näin ollen samasta aineistosta voidaan tehdä erilaisia tulkintoja. Keskeistä tutkimuksen luotettavuuden arvioinnille on, miten hyvin tehdyt tulkinnat on esitetty ja perusteltu. Laadullisessa tutkimuksessa täytyy aina hyväksyä se, että ei ole olemassa absoluuttista, kaikille yhtenäisenä näyttäytävää todellisuutta, vaan tulkitsijoita ja tulkinnan tasoja on useita. (Puusa & Juuti 2020, luku 6.) Myös tässä opinnäytetyössä tulkinta on monitasoista ja viime vaiheessa oman tulkintansa tekee tämän raportin lukija. Opinnäytetyön

tekijän omia tulkintoja ja niiden perusteluita on pyritty tuomaan näkyväksi ja siten lisäämään tutkimuksen tulosten ja luotettavuuden arviointia.

Puusan ja Juutin (2020, luku 9) mukaan tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää, että tutkimusaineiston analyysi on tehty huolella ja sitä on tarkasteltu eri näkökulmista. Keskeistä laadullisen tutkimuksen tulokinnassa on myös se, miten hyvin tutkimuksen eri vaiheita on kuvattu ja perusteltu. Hirsjärvi ja Hurme (2000, luku 8.2.) nostavat esille myös aineiston laadukkuuden. Tutkimuksen toteutuksen ja analyysin vaiheita on pyritty tässä opinnäytetyössä kuvailemaan mahdollisimman tarkasti sekä perustelevaan tutkimukseen ja kehittämisasetelmaan liittyviä valintoja. Haastattelujen tallentamisella haluttiin varmistaa, että aineisto olisi mahdollisimman tarkasti tarkasteltavissa ja analysoitavissa. Testihaastatteluiden tarkoituksena oli varmistaa, että haastattelun kysymyksiin liittyisi mahdollisimman vähän väärintulkinnan mahdollisuuksia ja että ne ovat tarkoituksenmukaisia sen tiedon saavuttamiseen mitä empiirisellä tutkimuksella tavoiteltiin. Vaikka empiirisen aineiston analyysiä ei alun perin suunniteltu täysin teorialähtöiseksi, analyysin edetessä kävi ilmi, että tietoperustan kautta muodostunut käsitys taidoista vaikutti merkittävästi esimerkiksi aineiston luokitteluun ja teemojen muodostamiseen. Toisaalta aineistoa pyrittiin tarkastelemaan myös täysin aineistolähtöisesti ja löytämään sieltä selkeästi uusia tietoperustassa tunnistamattomia luokkia ja teemoja.

Tutkimusotannon osalta voidaan katsoa, että tulosten perusteella otanta oli riittävä, sillä tutkittavien vastaukset edustivat hyvin samansuuntaista linjaa ja tiedon saturaatiopiste saavutettiin. On mahdollista, että mikäli otanta olisi ollut suurempi, olisi vastauksiin voinut tulla lisää vaihtelua mutta saatujen tulosten perusteella voidaan tulkita, että otoksen koko oli riittävä. Tulosten laajemman yleistettävyyden osalta tulee huomioida kohdeorganisaation yhteisöohjautuvuuden kehitysaste, ja tulokset todennäköisesti olisivat olleet erilaisia, mikäli otanta olisi tehty yksiköstä, jossa yhteisöohjautuvaan toimintamalliin ollaan vasta siirtymässä.

Haastattelututkimuksen ja tutkittavien soveltuvuutta arvioitaessa voidaan todeta, että haastattelukysymysten määrä ja muoto oli onnistunut ja haastattelut toteutuivat tavoitelluissa aikarameissa ja niillä saatiin kerättyä riittävästi tarkoituksenmukaista tietoa. Tutkittavien soveltuvuuden osalta voidaan todeta, että vaikka osa haastateltavista poikkesi hieman valintakriteereistä, esimerkiksi puuttuvan aiemman johtamiskokemuksen osalta, ei se osoittautunut merkittäväksi puutteeksi, koska heillä kuitenkin oli aikaisempaa kokemusta siitä, millaista on ollut työskennellä (johdettavana) hierarkkisemmissä organisaatioissa.

Ihmistieteissä eettiset kysymykset ovat Hirsjärven ja Hurmeen (2000, luku 2.3.) mukaan läsnä kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Eettisiä näkökulmia tulee pohtia niin tutkimuksen tarkoituksen, toteutuksen, analyysin kuin raportoinninkin osalta. Tutkimus ei saa aiheuttaa haittaa tutkittaville, suunnitelmassa ja toteutuksessa tulee huomioida tutkittavien suostumus ja taata luottamuksellisuus. Tutkittaville lähetetyssä ennakkomateriaalissa nämä seikat pyrittiin

tuomaan hyvin selkeästi esille. Esimerkiksi tutkittavien suostumus haastattelun videotallentamiseen varmistettiin ensin sekä erikseen sähköpostilla että uudelleen vielä varsinaisen haastattelun yhteydessä. Myös mahdollisuus kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta missä tahansa vaiheessa tuotiin selkeästi esille. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, luku 2.3) mukaan eettiin kysymyksiin sisältyy myös luottamuksellisuus ja anonyymiyden säilyttäminen sekä analyysissä, tulkinnassa että raportoinnissa. Eettisyyteen liittyy myös tulkintojen todentaminen ja raportista tulee käydä lukijalle ilmi, mihin tutkija perustaa tulkintansa. Aineiston analyysissä ja tulosten raportoinnissa pyrittiin kiinnittämään erityistä huomiota siihen, että niissä ei esitetä sellaista tietoa, josta haastateltava voisi olla jollain tavalla tunnistettavissa.

7.2 Johtopäätösten ja kehittämissuositusten arviointi

Opinnäytetyön tavoitteena oli tunnistaa, mitkä johtamistaidot tukevat itse- ja yhteisöohjautuvuutta ja millä keinoilla näiden taitojen kehittymistä voidaan organisaatioissa tukea. Tähän tavoitteeseen olen pyrkinyt systemaattisen ja kattavan tietoperustan sekä tavoitteeseen soveltuvan empiirisen tutkimuksen avulla. Koen, että olen onnistunut vastaamaan molempiin tutkimuskysymyksiin ja olen tuottanut konkreettisia ja perusteltuja kehittämissuosituksia toimeksiantajalle. Kehittämissuositusten osalta olen pyrkinyt ottamaan huomioon toimeksiantajan tarpeet ja resurssit sekä perustelemaan ehdotukset niiden hyödyllisyydellä itse- ja yhteisöohjautuvuuden tukemisessa. On kuitenkin tärkeää tiedostaa, että oma kokemustani ja esitietoni ovat voineet vaikuttaa havaintoihini, tulkintoihini sekä esittämiini ehdotuksiin. Esimerkiksi oma kokemukseni ja ymmärrykseni coaching-taitojen hyödyistä mm. valmentavan johtamistavan kehittymiselle on edesauttanut toimeksiantajalle esittämäni ehdotusta coaching-osaamisen valmentamisesta.

Esittelin opinnäytetyön tuloksia ja keskeisiä havaintoja Suomen coaching-yhdistyksen tutkimusfoorumissa 12.10.2023. Kehittämissuositusten laatiminen oli tuolloin vielä kesken, ja halusin hyödyntää foorumiin osallistuvien ammatticoachien ajatuksia ja palautetta kehittämissuositusten ja tulosten hyödynnettävyyden arvioinnissa. Osallistujien antamien kommenttien ja palautteen perusteella tulokset koettiin hyödyllisiksi työelämän ja johtamisen kehittämisen kannalta, mikä on erittäin positiivinen merkki opinnäytetyön hyödyllisyydestä ja sen mahdollisesta käytännön soveltuvuudesta. Erityisesti tietoisuuden merkitys ja sen harjoittaminen organisaatioympäristössä herätti kiinnostavaa keskustelua. Tämä viittaa siihen, että opinnäytetyön tulokset voivat tuoda lisäarvoa esimerkiksi coaching-alan ammattilaisille ja valmentajille.

Toimeksiantajan antaman palautteen perusteella voidaan päätellä, että opinnäytetyön tulokset ja kehittämissuositukset koettiin hyödyllisiksi organisaatiolle. Erityisen merkittävänä koettiin tulosten hyödyntäminen johtamisen kehittämisen suunnittelussa ja johtamisroolien perehdytyksessä ja valmennuksessa. Tämä viittaa siihen, että opinnäytetyön tulokset tarjoavat

käytännön soveltamismahdollisuuksia organisaation johtamisen kehittämiseen. Opinnäytetyön tietoperustan ja empiirisen tutkimuksen löydökset toivat toimeksiantajan mukaan esille uusia näkökulmia, joita on tärkeää huomioida organisaation osaamisen kehittämisessä. Tämä osoittaa, että opinnäytetyö on onnistunut lisäämään ymmärrystä aiheesta ja tarjoamaan arvokasta tietoa, jota voidaan hyödyntää päätöksenteossa ja toiminnan parantamisessa. Lisäksi toimeksiantaja antoi kiitosta työn konkreettisille yhteenvedoille ja visuaalisille kiteytyksille, jotka auttavat viestimään työn keskeisiä havaintoja organisaatiossa.

Työterveyslaitoksen (Suutala, Kaltiainen & Hakanen 2023) uusin Miten Suomi voi? -tutkimus osoittaa, että heikentynyt työhyvinvointi uhkaa yhä suurempaa väestömäärää ja koskee siten yhä useampia yrityksiä ja organisaatioita. Tämän opinnäytetyön tulokset ja kehittämisohjeet voivat antaa yrityksille ja organisaatioille kehittämisideoita myös siihen, miten ne voivat itse- ja yhteisöohjautuvuutta tukevan johtamisen kautta edistää henkilöstönsä motivaatiota, sitouttamista ja hyvinvointia. Lisäämällä tietoisuutta ja tietoista läsnäoloa lisääviä harjoitteita organisaation yhteiseen arkeen voidaan kasvattaa mm. henkilöstön kognitiivista kyvykkyyttä, edistää vuorovaikutussuhteita, lisätä tunteiden hallintaa ja empatiakykyä sekä edistää henkistä ja fyysistä hyvinvointia (Good ym. 2015, 116). Uusien sukupolvien myötä myös arvot ja tarpeet muuttuvat ja panostaminen hyvinvointia tukeviin arjen käytäntöihin voi lisätä merkittävästi yrityksen houkuttelevuutta työnantajana.

Tutkimuksen ja kehittämistyön tulokset tarjoavat arvokasta tietoa ja näkökulmia erityisesti itse- ja yhteisöohjautuvuudesta ja niiden johtamisesta kiinnostuneille yrityksille ja organisaatioille. Opinnäytetyön tarjoamat näkökulmat voivat toimia inspiraationa johtajille, yritysvalmentajille, konsulteille, coacheille, työnohjaajille ja muille ammattilaisille, jotka pyrkivät edistämään henkilöstön hyvinvointia ja kyvykkyyttä tukevan strategisen johtamisen kehittämistä kompleksisissa toimintaympäristöissä. Hyvä strateginen johtaminen, johtajuus, henkilöstön tuottavuus ja itseohjautuvuus muodostavat tärkeän positiivisen kierteen organisaatiossa, kuten Aura ym. (2020, 52) ovat omassa tutkimuksessaan todenneet. Tämä opinnäytetyö tukee tätä kokonaisvaltaista näkemystä osoittamalla, että itse- ja yhteisöohjautuvuutta edistävien johtamistaitojen tunnistaminen ja kehittäminen voivat edistää koko työyhteisön hyvinvointia ja organisaation kyvykkyyttä toimia jatkuvasti muuttuvissa toimintaympäristöissä.

7.3 Ehdotuksia jatkotutkimuksille

Opinnäytetyöprojektin aikana sen aihepiiriin ja ilmiöihin liittyen heräsi useitakin mielenkiintoisia tutkimusaiheita. Tässä opinnäytetyössä keskityttiin tutkimaan itseohjautuvien tiimien johtamista ennen kaikkea johtamisrooleissa toimivien näkökulmasta. Samaa aihetta olisi mielenkiintoista tutkia myös tiimin jäsenten näkökulmasta ja pyrkiä selvittämään, minkä eri tekijöiden koetaan vaikuttavan eniten itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden kehittämiseen

tiimiläisten näkökulmasta. Organisaation omat henkilöstökyselyt antavat luultavasti tietoa siitä, miten johtamisen muutos ja yhteisöohjautuvuuteen siirtyminen on vaikuttanut henkilöstökokemukseen ja työhyvinvointiin. Hyvinvoivan, motivoituneen ja osaavan henkilöstön oletetaan tuottavan ketteriä ja luovia ratkaisuja, jotka tuottavat arvoa asiakkaille sekä muille sidosryhmille. Strategisesti tärkeää olisi myös tutkia, miten itse- ja yhteisöohjautuvuuden ja sen johtamisen tukeminen vaikuttavat asiakaskokemukseen ja yhteistyön laatuun muiden sidosryhmien kanssa.

Henkilökohtaisesti kiinnostuin opinnäytetyön myötä tietoisuusharjoittelun vaikutuksista organisaation kyvykkyyden tukemisessa. Koska tutkimustietoa tietoisuusharjoittelusta organisaatioympäristössä on vielä verrattain vähän, niin olisi mielenkiintoista tutkia valikoitujen harjoitteluinterventioiden vaikutuksia esimerkiksi henkilöstön sosiaalisen ja kognitiivisen kyvykkyyden kehittymiselle. Yksi tutkimusaihepiiri voisi olla, miten säännölliset, organisaation arjen käytänteisiin liittyvät tietoisuutta ja läsnäoloa edistävät harjoitteet vaikuttavat esimerkiksi psykologisen turvallisuuden tai viestintä- ja vuorovaikutustaitojen kehittymiseen.

7.4 Tekijän loppusanat

”Tärkeintä ei ole päämäärä, vaan matka”. Tämä edesmenneen presidentti Mauno Koiviston suusta usein kuultu, ehkä kliseinenkin, lausahdus pätee myös tähän omaan opinnäytetyöprojektiin. Tai voisi sanoa, että projektista tuli enemmänkin prosessi. Olen yleensä hyvin päämääräorientoitunut mutta tämän matkan varrella, tietoperustaa kerätessäni, harhauduin sivupoluille tutkailemaan mielenkiintoisia aiheita, jotka eivät olleet aivan opinnäytetyön keskiössä. Onneksi tälläkin matkalla mukana oli oppaita ja kanssakulkijoita, jotka auttoivat ja tukivat fokuksen kirkastamista ja matkani etenemistä kohti päämäärää. Ammatillisen kehittymiseni kannalta nämä sivupolut sen sijaan osoittautuivat tärkeiksi ja hedelmällisiksi, ja haastoiivat minua tarkastelemaan omia ajattelumallejani ja uskomuksiani uusista, ja erilaisista näkökulmista ja siten laajensivat merkittävästi ymmärrystäni monista ajankohtaisista työelämän ilmiöistä.

Näkemykseni henkilöstön tärkeästä roolista yritysten strategian keskiössä on kuitenkin vahvistunut entisestään tämän oppimisprosessin aikana. Uskon vahvasti siihen, että panostaminen strategiassa inhimilliseen, hyvinvointia tukevaan johtamiseen, lisää merkittävästi yritysten kyvykkyyttä ja kilpailukykyä tulevaisuudessa. Kun tekoäly tulee korvaamaan suuren osan myös asiantuntijoiden tekemästä työstä, niin uskon, että ihmisten kognitiiviset taidot sekä sosiaaliset kyvyt toimia ja kehittää luovia ratkaisuja yhdessä, entistä laajemmissa verkostoissa ja yhteyksissä, tulevat korostumaan entisestään. Myöskään strategiatyön itsessään ei tulisi olla mikään kulmahuoneissa laadittu suunnitelma, joka ”jalkautetaan” henkilöstölle, vaan sen tulisi olla jatkuva, rullaava prosessi, joka näkyy ja kulkee mukana jokaisen työntekijän päivittäisessä arjessa. Avoimessa, arvostavassa ja oppivassa työyhteisössä strategisia valintoja

uskalletaan myös kyseenalaistaa ja hyödyntää henkilöstön luovuutta, innovatiivisuutta ja osaamispotentiaalia yrityksen kilpailukyvyn kehittämiseksi. Näkemykseni mukaan koko organisaation kattavalla yhteisellä, tulevaisuusorientoituneella strategiatyöllä, voidaan mahdollistaa muuttuvassa kompleksisessa toimintaympäristössä kehittyvä ja nopeasti muutoksiin sopeutuva ja mahdollisuuksiin tarttuva yritys.

Loppuun haluan esittää vielä lämpimät kiitokseni toimeksiantajalle, tutkimukseen osallistuneille sekä oppimismatkaani tukeneille ohjaajille, opiskelijakollegoille sekä muille sparraajille.

Lähteet

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Arendt, J., Verdorfer, A. & Kugler, K. 2019. Mindfulness and Leadership: Communication as a Behavioral Correlate of Leader Mindfulness and Its Effect on Follower Satisfaction. *Frontiers in psychology* 2019, Vol.10, 667-667. Viitattu 20.7.2023. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.00667/full>

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2020. Itseohjautuvuuden johtaminen 2020 - tutkimusraportti. Ossi Aura Consulting Oy 2021. Viitattu 25.5.2023. https://www.ossi-aura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/itseohjautuvuuden_johtaminen_2020_www.pdf

Aviles, P. & Dent, E. 2015. The Role of Mindfulness in Leading Organizational Transformation: A Systematic Review. *The Journal of applied management and entrepreneurship* 2015, Vol.20 (3), 31-55. Viitattu 22.7.2023. <https://www.proquest.com/docview/1749653670?parentSessionId=fZr7CQ6OgN5QPsCd7qGI5c6sJcS8tKSvWef9Fjp2bdE%3D&accountid=12003>

Avolio, B. & Gardner, W. 2005. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership quarterly* 2005, Vol.16 (3), 315-338. Viitattu 20.6.2023. <https://www.sciencedirect-com.nelli.laurea.fi/science/article/pii/S1048984305000263?via%3Dihub>

Badham, R. & King, E. 2021. Mindfulness at work: A critical re-view. *Organization* 2021, Vol.28 (4), 531-554. Viitattu 22.7.2023. <https://journals-sagepub-com.nelli.laurea.fi/doi/10.1177/1350508419888897>

Barsade, S. & Gibson, D. 2007. Why Does Affect Matter in Organizations? *Academy of Management perspectives* 2007, Vol.21 (1), 36-59. Viitattu 15.6.2023. <https://web-p-ebSCOhost-com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=927f802f-6cc7-4978-9460-aba93e54abde%40redis>

Bell, S., Villado, A., Lukasik, M., Belau, L. & Briggs, A. 2011. Getting Specific about Demographic Diversity Variable and Team Performance Relationships: A Meta-Analysis. *Journal of management* 2011, Vol.37 (3), 709-743. Viitattu 15.6.2023. <https://journals-sagepub-com.nelli.laurea.fi/doi/epdf/10.1177/0149206310365001>

Bishop, S., Lau, M., Shapiro, S., Carlson, L., Anderson, N., Carmody, J., Segal, Z., Abbey, S., Speca, M., Velting, D. & Devins, G. 2004. Mindfulness: A Proposed Operational Definition. *Clinical psychology (New York, N.Y.)* 2004, Vol.11 (3), 230-241. Viitattu 22.7.2023. <https://web-s-ebSCOhost-com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=3ddc7724-69bb-4981-bb36-0aefca66072%40redis>

Bostock, S., Crosswell, A., Prather, A. & Steptoe, A. 2019. Mindfulness on-the-go: Effects of a mindfulness meditation app on work stress and well-being. *Journal of occupational health psychology* 2019, Vol.24 (1), 127-138. <https://web-s-ebSCOhost-com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=5d0255ce-202c-4886-97fc-4a7eb3123ef3%40redis>

Boyatzis, R. 2008. Competencies in the 21st century. *The Journal of management development* 2008, Vol.27 (1), p.5-12. Viitattu 16.5.2023. <https://www.emerald-com.nelli.laurea.fi/insight/content/doi/10.1108/02621710810840730/full/html>

Bracht, E., Keng-Highberger, F., Avolio, B. & Huang, Y. 2021. Take a "selfie": Examining how leaders emerge from leader self-awareness, self-leadership, and self-efficacy. *Frontiers in psychology* 2021, Vol. 12, artikkeli 635085. Viitattu 17.7.2023. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.635085/full>

- Brendel, W., Hankerson, S., Byun, S. & Cunningham, B. 2016. Cultivating leadership Dharma. *The Journal of management development* 2016, Vol.35 (8), 1056-1078. Viitattu 18.6.2023. <https://www.proquest.com/docview/1826809324/fulltextPDF/7B87D24A0E694CDEPQ/1?accountid=12003>
- Britton, J. 2015. Expanding the coaching conversation: group and team coaching. *Industrial and commercial training* 2015, Vol.47 (3), 116-120. Viitattu 24.7.2023. <https://www.proquest.com/docview/2093315933?parentSessionId=o0vN%2Bodyw%2BdU7hFKyzLEszO%2BXHBQdfSn0x05BipgTyk%3D&accountid=12003>
- Brown, K. & Ryan, R.M. 2003. The Benefits of Being Present: Mindfulness and Its Role in Psychological Well-Being. *Journal of personality and social psychology* 2003, Vol.84 (4), 822-848. Viitattu 7.6.2023. <https://web-p-ebSCOhost-com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=ad42e85f-8042-497c-add4-8c0ae85ebf29%40redis>
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. 2007. Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217-1234. Viitattu 15.5.2023. <https://web-p-ebSCOhost-com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=43658878-6cd2-4e2e-bf74-b872fa99f503%40redis>
- Cohen, S. Chang, L. & Ledford, G. 1997. A Hierarchical construct of self-management leadership and its relationship to quality of work like and perceived group effectiveness. *Personnel psychology* 1997, Vol.50 (2), 275-308. Viitattu 14.5.2023. <https://www.proquest.com/docview/220140645?parentSessionId=RSBiQLmXo2xu7iVaJ0xalfmRcnousihePaH%2FLaNjHAI%3D&pq-origsite=primo&accountid=12003>
- Cross, R. & Carboni, I. 2021. When Collaboration Fails and How to Fix It. *MIT Sloan management review* 2021, Vol.62 (2), 24-34. Viitattu 17.5.2023. <https://www.proquest.com/docview/2479113350?parentSessionId=GzRZR%2BSaAQG0NjOgYj1k5Z81n%2FYLjdkolcCcdpcZXbY%3D&pq-origsite=primo&accountid=12003>
- Deci, E. & Ryan, R. 2000. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry* 11 (4), 227-268. Viitattu 7.6.2023. <https://www.scinapse.io/papers/2122517769>
- Deci, E., Olafsen, A. & Ryan R. 2017. Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 2017, 4, 19-43. Viitattu 25.5.2023. [http://refhub.elsevier.com/S1048-9843\(18\)30496-X/rf0160](http://refhub.elsevier.com/S1048-9843(18)30496-X/rf0160)
- Dikert, K., Paasivaara, M. & Lassenius, C. 2016. Challenges and success factors for large-scale agile transformations. *The Journal of systems and software* 2016, Vol.119, 87-108. Viitattu 16.6.2023. https://acris.aalto.fi/ws/portalfiles/portal/11744469/1_s2.0_S0164121216300826_main.pdf
- Doblinger, M. 2022. Individual Competencies for Self-Managing Team Performance: A Systematic Literature Review. *Small group research* 2022, Vol.53 (1), 128-180. Viitattu 20.5.2023. <https://journals-sagepub-com.nelli.laurea.fi/doi/10.1177/10464964211041114>
- Doz, Y., Hellström, E., Kosonen, M., Lähdemäki, J. & Wilson, K. 2017. Reflections on the “leadership under complexity” workshop. *Sitra* 2017. Viitattu 14.5.2023. https://www.sitra.fi/app/uploads/2017/03/Reflections_on_the_leadership_under_complexity_workshop.pdf

Druskat, V & Wheeler, J. 2004. How to Lead a Self-managing Team? MIT Sloan Management Review 32(4), 21 - 28. Viitattu 16.5.2023.

<https://www.proquest.com/docview/224964640?parentSessionId=7LTRO9HFomTGLO3WeclZbo1Efr4l47f8waYhxrTQ8Sk%3D&pq-origsite=primo&accountid=12003>

Edmondson, A.C. 2019. The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation and growth. Hoboken, New Jersey, Yhdysvallat: John Wiley & Sons Inc.

Goleman, D. 2017. Leadership That Gets Results. Harvard business review 2000, Vol.78 (2), 78. Viitattu 15.7.2023. <https://web-s-ebSCOhost-com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=82ae6149-f377-4382-8df7-d5f8a5decc7e%40redis>

Good, D., Lyddy, C., Glomb, T., Bono, J., Brown, K., Duffy, M., Baer, R., Brewer, J. & Lazar, S. 2016. Contemplating Mindfulness at Work: An Integrative Review. Journal of management 2016, Vol.42 (1), 114-142. Viitattu 22.7.2023. <https://journals-sagepub-com.nelli.laurea.fi/doi/10.1177/0149206315617003>

Grover, S. & Furnham, A. 2016. Coaching as a Developmental Intervention in Organisations: A Systematic Review of Its Effectiveness and the Mechanisms Underlying It. PloS one 2016, Vol.11 (7). Viitattu 14.7.2023. <https://www.proquest.com/docview/1804472586/fulltextPDF/2F2057F3FC474C40PQ/1?accountid=12003>

Hackman, J.R. & Wageman, R. 2005. A Theory of Team Coaching. The Academy of Management review 2005, Vol.30 (2), 269-287. Viitattu 21.8.2023. <https://web-p-ebSCOhost-com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=e69d9812-75a7-4f5e-b4f8-f7ee55bbe787%40redis>

Hackman, J.R. & Wageman, R. 2007. Asking the Right Questions About Leadership: Discussion and Conclusions. The American psychologist 2007, Vol.62 (1), 43-47. Viitattu 18.7.2023. <https://web-s-ebSCOhost-com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=4e1a0239-959f-4ab7-bbeb-1cca4cfe8f61%40redis>

Hafenbrack, A. 2017. Mindfulness Meditation as an On-The-Spot Workplace Intervention. Journal of business research 2017, Vol.75, 118-129. Viitattu 22.7.2023. <https://www-sciedirect-com.nelli.laurea.fi/science/article/pii/S0148296317300462?via%3Dihub>

Hagen, M., Bialek, T. & Peterson, S. 2017. The nature of peer coaching: definitions, goals, processes and outcomes. European journal of training and development 2017, Vol.41 (6), 540-558. Viitattu 24.7.2023. <https://www.proquest.com/docview/1940282319?accountid=12003>

Hakola, I., Tukiainen M. & Hiila, I. 2019. Tiimiäly: Opas muuttuvaan työelämään. E-kirja. Jyväskylä: Tuuma.

Hamel, G. First, let's fire all the managers - how a company can operate without managers. Human resource management international digest 2012, Vol.20 (4). Viitattu 26.5.2023. <https://hbr.org/2011/12/first-lets-fire-all-the-managers>

Hans, S. & Gupta, R. 2018. Job characteristics affect shared leadership: The moderating effect of psychological safety and perceived self-efficacy. Leadership & organization development journal 2018, Vol.39 (6), 730-744. Viitattu 18.7.2023. <https://www.proquest.com/docview/2074220844?parentSessionId=Pv9Hf069A3MO%2BZIL1e%2BSTnLO9k0efxJwePa97aUluUs%3D&accountid=12003>

Hawkes, A. & Neale, C. 2020. Mindfulness beyond wellbeing: Emotion regulation and team-member exchange in the workplace. Australian journal of psychology 2020, Vol.72 (1), p.20-

30. Viitattu 21.8.2023. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1111/ajpy.12255?needAccess=true>

Hellbom, K. 2006. Tietoinen läsnäolo ja valmentava johtaminen. Teoksessa Hellbom K., Mauro, S., Salo, M. (toim.) Johtamisen nyt: tietoinen läsnäolo johtajuuden kivijalkana. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Helsinki: Yliopistopaino.

Ho, L-A. 2011. Meditation, learning, organizational innovation and performance. *Industrial management + data systems* 2011, Vol.111 (1), 113-131. Viitattu 21.8.2023. <https://www.proquest.com/docview/849328414?parentSessionId=siauA1F%2FQ4xz7GmnkmJ4spQtIZYn%2FhzaLAhr8edp0H8%3D&accountid=12003>

Hoch, J.E. 2014. Shared leadership, diversity, and information sharing in teams. *Journal of Managerial Psychology*. Bradford. Vol 29, No 5. 541-564. Viitattu 16.5.2023. <https://www.proquest.com/docview/2138084853?parentSessionId=rspe1uWF%2BP%2FwOlB4NjSloA1jf1ml3EJSv4Cr1ee632w%3D&pq-origsite=primo&accountid=12003>

Hu, J., Erdogan, B., Jiang, K., Bauer, T. & Liu, S. 2018. Leader Humility and Team Creativity: The Role of Team Information Sharing, Psychological Safety, and Power Distance. *Journal of applied psychology* 2018, Vol.103 (3), 313-323. Viitattu 18.6.2023. <https://web-p-ebSCOhost-com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=b530b1cc-dee3-4dd1-9a20-dc4b5754f3b1%40redis>

Hu, Z., Li, J. & Kwan, H. 2022. The effects of negative mentoring experiences on mentor creativity: The roles of mentor ego depletion and traditionality. *Human resource management* 2022, Vol.61 (1), 39-54. Viitattu 22.8.2023. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1002/hrm.22076>

Hussey, L. & Campbell-Meier, J. 2021. Are you mentoring or coaching? Definitions matter. *Journal of librarianship and information science* 2021, Vol.53 (3), 510-521. Viitattu 24.7.2023. <https://journals-sagepub-com.nelli.laurea.fi/doi/10.1177/0961000620966651>

Hülshager, U., A., Feinholdt, A. & Lang, J. 2013. Benefits of Mindfulness at Work: The Role of Mindfulness in Emotion Regulation, Emotional Exhaustion, and Job Satisfaction. *Journal of applied psychology* 2013, Vol.98 (2), 310-325. Viitattu 20.7.2023. <https://web-p-ebSCOhost-com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=95c3558c-0409-40be-b64d-20abe20b31cf%40redis>

Ihl, A., Strunk, K. & Fiedler, M. 2022. Interpretations of mindfulness practices in organizations: A multi-level analysis of interpretations on an organizational, group, and individual level. *Organization* (London, England) 2022, Vol.29 (6), p.1099-1132. Viitattu 20.7.2023. <https://journals-sagepub-com.nelli.laurea.fi/doi/epub/10.1177/1350508420968195>

Jarenko, K. & Martela, F. 2015. *Draivi: voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Jarenko, K. & Martela, F. 2017. *Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa?* E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Juuti, P. 2013. *Jaetun johtajuuden taito*. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Kahn, W.A. 1990. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management journal* 1990, Vol.33 (4), 692-72. Viitattu 25.4.2023.

<https://web-p-ebscohost-com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=3f5e7f3a-b8f6-4075-a54b-c0e2199ed28a%40redis>

Kaplan, S., Cortina, J., Ruark, G., LaPort, K. & Nicolaidis, V. 2014. The role of organizational leaders in employee emotion management: A theoretical model. *The Leadership quarterly* 2014, Vol.25 (3), .563-580. Viitattu 20.5.2023. <https://www-sciencedirect-com.nelli.laurea.fi/science/article/pii/S104898431300146X?via%3Dihub>

Kostamo, T., Vuori, J. & Vääntinen, N. 2020. Itseohjautuvuus: myyteistä todellisuuteen. *Työn tuuli* 2, Kohti uutta normaalia, 7-12. Henkilöstöjohdon ryhmä - HENRY ry. Viitattu 10.5.2023. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf

Kozlowski, S. & Ilgen, D. 2006. Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological science* 2006, Vol.7 (3), 77-124. Viitattu 18.6.2023. <https://journals-sagepub-com.nelli.laurea.fi/doi/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>

Kupias, P. 2022. *Työnohjaus ja coaching - Tukea työssä onnistumiseen*. E-kirja. Gaudeamus.

Laloux, F. 2014. *Reinventing organizations: A Guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Bryssel: Nelson Parker.

Lanne, M., Nieminen, M. & Talja, H. 2021. Organisaatioparadoksi: pirullinen ongelma vai johtajan kumppani? *Työn tuuli* 2, Moniääniset tulevaisuudet, 25-32. Henkilöstö-johdon ryhmä - HENRY ry. Viitattu 25.4.2023. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022021_a4_20211203_.pdf

Larjovuori, R-L., Kinnari, I., Nieminen, H. ja Heikkilä-Tammi, K. 2021. Työhyvinvointi esimiehdettömässä organisaatiossa -tutkimushankkeen loppuraportti. Tampereen yliopisto 2021. Viitattu 14.5.2023. <https://oma.tsr.fi/api/projects/38d7c5d9-a057-4602-8505-2ea2db2514b2/attachment/5d3650e5-b046-4d8e-a355-a3adc2cc07b2>

Launonen, R., Koistinen, J. & Mäkkeli, J. 2020. Itseohjautuvuus ja työelämän demokratisointi. *Työn tuuli* 2, Kohti uutta normaalia, 29-37. Henkilöstöjohdon ryhmä - HENRY ry. Viitattu 25.4.2023. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf

Lee, M. & Edmondson, A. 2017. Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior* 37, 35-58. Viitattu 17.5.2023. <https://www-sciencedirect-com.nelli.laurea.fi/science/article/pii/S0191308517300059?via%3Dihub>

Lloyd, K., Boer, D., Keller, J. & Voelpel, S. 2015. Is My Boss Really Listening to Me? The Impact of Perceived Supervisor Listening on Emotional Exhaustion, Turnover Intention, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of business ethics* 2015, Vol.130 (3), 509-524. Viitattu 20.7.2023. <https://www.proquest.com/docview/1705643884/fulltextPDF/10FA6DD1697B429APQ/1?accountid=12003>

Manz, C. C. & Sims, H.P. 1987. Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self- Managing Work Teams. *Administrative science quarterly* 1987, Vol.32 (1), 106-129. Viitattu 14.5.2023. <https://www.proquest.com/docview/203935883?parentSessionId=zJi-hdDkyOXvHRABE2WLKUKsJmSJ%2BxK%2F8LzXndZoSRC8%3D&pq-origsite=primo&accountid=12003>

Martela, F. 2019. What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and selforganizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of organizational design* 8 (23), 1-23. Viitattu 12.6.2023. <https://www.proquest.com/docview/2326756222/EA81D31740415APQ/1?accountid=12003>

Martela, F. 2020. Neljä teesiä itseohjautuvuudesta: askeleita kohti yhteisöohjautuvuutta ja itseorganisoidumista. Työn tuuli 2, Kohti uutta normaalia, 21-28. Henkilöstöjohdon ryhmä - HENRY ry. Viitattu 25.4.2023. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli_022020_final.pdf

Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa - Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde? Kansallisesti edustavaan aineistoon (N = 2000) perustuva tutkimus. Helsinki: Aalto yliopisto. Viitattu 16.5.2023. <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/107274/isbn9789526403595.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mauro, S. 2006. Tietoinen läsnäolo itsensä johtamisessa. Teoksessa Hellbom K., Mauro, S., Salo, M. (toim.) Johtamisen nyt: tietoinen läsnäolo johtajuuden kivijalkana. Helsinki: Edita Prima Oy.

Nesbit, P. 2012. The Role of Self-Reflection, Emotional Management of Feedback, and Self-Regulation Processes in Self-Directed Leadership Development. *Human resource development review* 2012, Vol.11 (2), 203-226. Viitattu 25.8.2023. <https://journals-sagepub-com.nelli.laurea.fi/doi/10.1177/1534484312439196>

Nordbäck, E. & Espinosa, A. 2019. Effective Coordination of Shared Leadership in Global Virtual Teams. *Journal of management information systems* 2019, Vol.36 (1), 321-350. Viitattu 15.6.2023. <https://web-p-ebsohost-com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=11b2a1a6-5b64-489f-a83c-3cd76f86c792%40redis>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät - uudenlaista osaaamista liiketoimintaan. E-kirja. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

O'Neill, R. & Nalbandian, J. 2018. Change, Complexity, and Leadership Challenges. *Public administration review* 2018, Vol.78 (2), 311-314. Viitattu 20.6.2023. <https://web-p-ebsohost-com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=b7913af3-096c-4f58-95a5-6856f6664889%40redis>

Parker, D.W., Holesgrove, M., & Pathak, R. 2015. Improving productivity with self-organised teams and agile leadership. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Bradford. Vol 64, No 1. 112-128. Viitattu 7.6.2023. <https://www.proquest.com/docview/2115753280?parentSessionId=DX%2FizV5cRvJuQyyH-kiEDhL%2FqJAx%2BEfe9MCMw0tBPFJc%3D&pq-origsite=primo&accountid=12003>

Passmore, J. 2019. Mindfulness in organizations (Part 2): a practitioners' guide to applying mindfulness-based approaches in leadership development, workplace wellbeing and coaching. *Industrial and commercial training* 2019, Vol.51 (3), 165-173. Viitattu 22.7.2023. <https://www.proquest.com/docview/2213162196/fulltextPDF/BE394ECF112B4B57PQ/1?accountid=12003>

Pearce, C. & Conger, J. 2003. *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. E-kirja. Sage Publications Inc.

Pearce, C. & Manz, C. 2005. The new silver bullets of leadership: The importance of self- and shared leadership in knowledge work. *Organizational dynamics* 2005, Vol.34 (2), 130-140. Viitattu 14.5.2023. <https://www.sciencedirect-com.nelli.laurea.fi/science/article/pii/S0090261605000148?via%3Dihub>

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. E-kirja. Gaudeamus

Rapp, T., Gilson, L., Mathieu, J. & Ruddy, T. 2016. Leading empowered teams: An examination of the role of external team leaders and team coaches. *The Leadership quarterly* 2016,

Vol.27 (1), 109-123. Viitattu 25.5.2023. <https://www-sciencedirect-com.nelli.laurea.fi/science/article/pii/S1048984315000983?via%3Dihub>

Ristikangas, M-R., Ristikangas, V. & Ristikangas V. & Lönnroth, A. 2021. Valmentava tiimin johtaminen. Helsinki: Alma Talent Oy 2021.

Rupprecht, S., Falke, P., Kohls, N., Tamdjidi, C., Wittmann, M. & Kersemaekers, W.M. 2019. Mindful Leader Development: How Leaders Experience the Effects of Mindfulness Training on Leader Capabilities. *Frontiers in psychology* 2019, Vol.10, 1081-1081. Viitattu 18.6.2023. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.01081/full>

Salovaara, P. 2020. Johtopäätös: Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Teos.

Smircich, L. & Morgan, G. 1982. Leadership: The management of meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science* 1982. Viitattu 15.5.2023. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33502578/Journal_of_Applied_Behavioral_Science-1982-Smircich-NP-273-libre.pdf?1397872246=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLeadership_The_Management_of_Meaning.pdf&Expires=1695575315&Signature=d4FBu-jFiV8seYXzLxIV2SOc2KPh5f3K3Rm-T2jYdo-FnaOr2vFLmM2UmmAy5o593gDUOCBE-w3SYS-UKYzKLIjeSQud9G5g2Dn1al6Rb-mDcZDhXxYnCrq-JByjqv1Xv3j2hhpg0bEP-chnNQP6ZmNte53zjYUlcC8hZLTH5xAvUITh3hAd56AJ3SpDt0zYLaPgAjkjVqPs-roo8Lg17as76Xs05tedQn--ttcNZV08qgAslvBGoo7yUK4icjUsHjE99gCMOIA7Y8M5GdadWfBxPh9bk9g5xJhlgYg-YjJOVzRoy9GqpAb0rwcJ5ArWzNnC60c1-kdUcNK3ihhjzL8MFA__&Key-Pair-Id=APKAJ-LOHF5GGSLRBV4ZA

Solansky, S. 2008. Leadership Style and Team Processes in Self-Managed Teams. *Journal of leadership & organizational studies* 2008, Vol.14 (4), 332-341. Viitattu 24.5.2023. <https://journals-sagepub-com.nelli.laurea.fi/doi/epdf/10.1177/1548051808315549>

Spiegler, S., Heinecke, C. & Wagner, S. 2021. An empirical study on changing leadership in agile teams. *Empirical software engineering: an international journal* 2021, Vol.26 (3), artikkeli 41. Viitattu 5.6.2023. <https://www.proquest.com/docview/2503539983?parentSessionId=7Eb%2FKYmVtRCIROADrKtRrfOrneJfqtchW0sARhJvzE4%3D&accountid=12003>

Suomen Coaching-yhdistys 2023. Viitattu 14.7.2023. <https://www.coaching-yhdistys.fi/>

Suomen Työnohjaajat ry 2023. Viitattu 14.7.2023. <https://www.suomentyonohjaajat.fi/tyonohjaus/>

Suutala, S. Kaltiainen, J. & Hakanen, J. 2023. Miten Suomi voi? - tutkimus. Työterveyslaitos. Viitattu 14.9.2023. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/suomalaisten-tyohyvinvointi-jamanti-koronan-heikentamalle-tasolle>

Taylor, S., Passarelli, A. & Van Oosten, E. 2019. Leadership coach effectiveness as fostering self-determined, sustained change. *The Leadership quarterly* 2019, Vol.30 (6), artikkeli 101313. Viitattu 15.5.2023. <https://www-sciencedirect-com.nelli.laurea.fi/science/article/pii/S104898431830496X?via%3Dihub>

Tidhar, L. 2023. Management and leadership for generation Z in an era of changing employee commitment. *Journal of Public Administration, Finance and Law* 2023 (27), 462-469. Viitattu 3.7.2023. https://www.jopaf.com/uploads/issue27/MANAGEMENT_AND_LEADERSHIP_FOR_GENERATION_Z_IN_AN_ERA_OF_CHANGING_EMPLOYEE_COMMITMENT.pdf

Tuckman, B.W. 1965. Developmental sequence in small groups. *Psychological bulletin* 1965, Vol.63 (6), 384-399. Viitattu 7.6.2023. <https://web-p-ebsohost->

com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=6261bbed-4171-4c5b-8e35-6c8a93f61e77%40redis

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. E-kirja. Tammi.

Wageman, R. 1997. Critical Success Factors for Creating Superb Self-Managing Team. *Organizational dynamics* 1997, Vol.26 (1), 49-61. Viitattu 25.5.2023. <https://www.sciencedirect.com.nelli.laurea.fi/science/article/pii/S0090261697900279?via%3Dihub>

Williams, J. 2002. *Team Development for High Tech Project Managers*. E-kirja. Artech House.

Julkaisemattomat lähteet

Rasila, M. 2022. Vertaiscoaching tietoasiantuntijatyön kompleksisessä toimintaympäristössä taklaamassa ohjauksen vajetta ja johtajuuden taakkaa - Kehittämistutkimus. Teknis-taloudellisen tohtorihjelman väitöskirjan tutkimussuunnitelma. Tampereen yliopisto.

Opinnäytetyössä on hyödynnetty tekoälyä (ChatGPT) joidenkin englanninkielisten käsitteiden ymmärtämisessä sekä opinnäytetyön tekijän itse luoman tekstin tiivistämisessä.

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne	9
Kuvio 2: Kompleksisen toimintaympäristön vaikutus strategiaan valintoihin	11
Kuvio 3: Psykologisen turvallisuuden vaikutukset itseohjautuvan tiimin kehittymiseen	15
Kuvio 4: Itsemääräytymisteoria työyhteisössä (mukaillen Deci ym. 2017, 23).....	17
Kuvio 5: Tiimin kehitysvaiheet (mukaillen Tuckman 1965) ja johtajan rooli kehityksen edistämässä.....	20
Kuvio 6: Tiimin tehokkuuteen vaikuttavat 11 johtajan käyttäytymismallia (mukaillen Druskat & Wheeler 2004, 69)	23
Kuvio 7: Tiimin itseohjautuvuutta tukevat viestintä- ja vuorovaikutustaidot	24
Kuvio 8: Johtajan osoittaman käyttäytymisen vaikutukset psykologisen turvallisuuden rakentumiseen	27
Kuvio 9: Tietoisien läsnäolon vaikutukset työyhteisössä (mukaillen Good ym. 2016, 116)	31
Kuvio 10: Itse- ja yhteisöohjautuvuutta edistävät johtamistaidot.....	36
Kuvio 11: Johtamistaitojen kehittämisen keinoja organisaatiossa	37
Kuvio 12: Opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämisprosessin kuvaus.....	39
kuvio 13: Opinnäytetyön empiirisen aineiston analyysivaiheiden kuvaus.....	46
Kuvio 14: Kuvaukset organisaation itseohjautuvuudesta.....	49
Kuvio 15: Itseohjautuvan tiimin johtamisessa korostuvat taidot ja kyvyt	53
Kuvio 16: Keskeiset, tunnistetut itse- ja yhteisöohjautuvuutta tukevat johtamistaidot	62
Kuvio 17: Keinot itse- ja yhteisöohjautuvuutta tukevien johtamistaitojen kehittämiseen	63
Kuvio 18: Tietoisuusharjoittelun vaikutus johtamistaitoihin	69
Kuvio 19: Kehittämisehdotukset toimeksiantajalle	71
Kuvio 20: Kehittämistyön jatkovaiheet	74

Kuvat

Kuva 1:Tulkinnan tasot (Puusa ja Juuti 2020, luku 6)	47
--	----

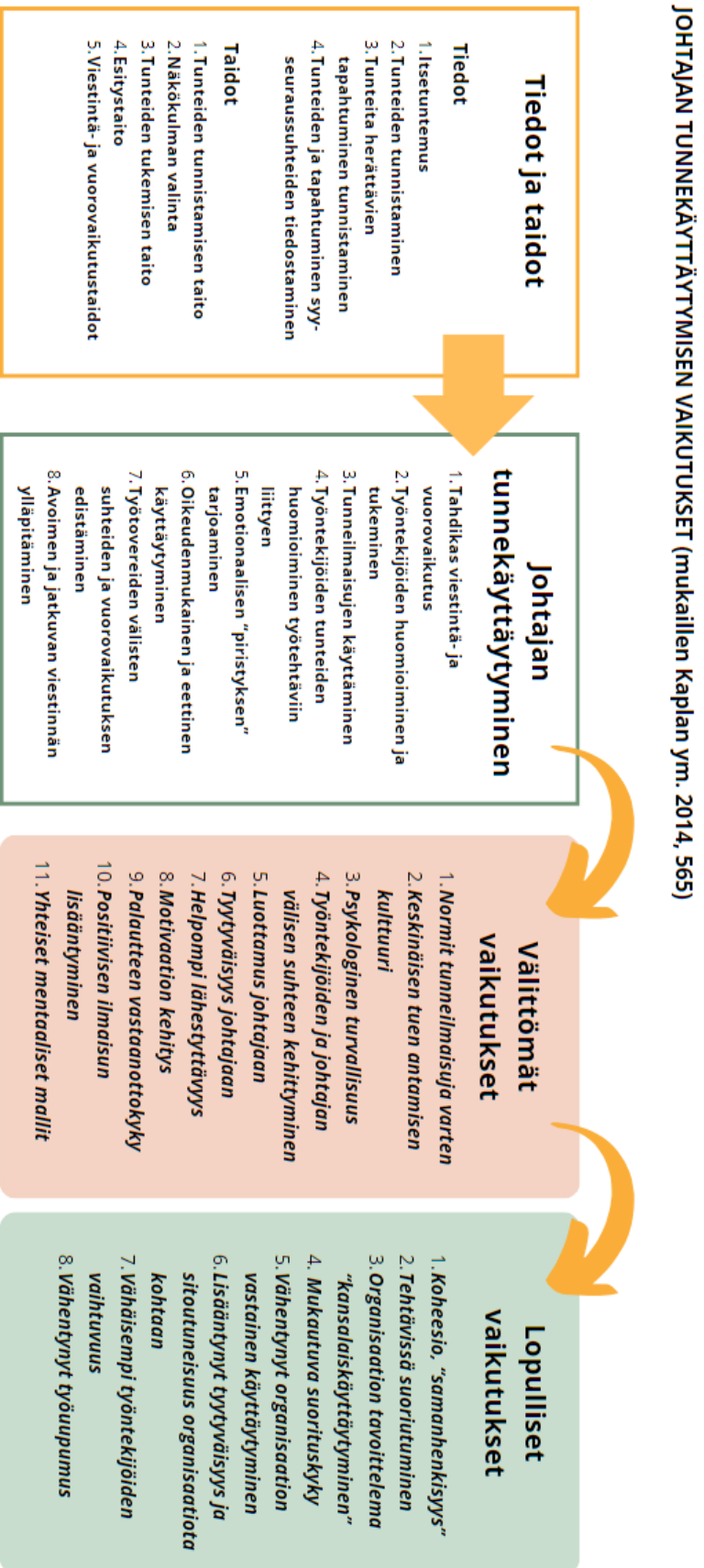
Taulukot

Taulukko 1: Itseohjautuvuutta kuvaavien termien määritelmät suomeksi	16
Taulukko 2: Eri valmennusmenetelmien kuvauksia	34
Taulukko 3: Haastattelun teemat, tavoitteet ja haastattelukysymykset	42
Taulukko 4: Organisaation itseohjautuvuutta kuvaavat tekijät	50
Taulukko 5: Organisaation keskeiset johtamisen periaatteet	50
Taulukko 6: Itseohjautuvan tiimin onnistumiseen vaikuttavat tekijät	52
Taulukko 7: Itseohjautuvan tiimin johtamisessa korostuvat taidot ja kyvyt	54
Taulukko 8: Tutkittavien korostuneet vahvuusalueet	57
Taulukko 9: Tutkittavien omat kehittymistarpeet	58
Taulukko 10: Mitä tukea tai keinoja tutkittavat nimesivät taitojen kehittämiseen.....	59

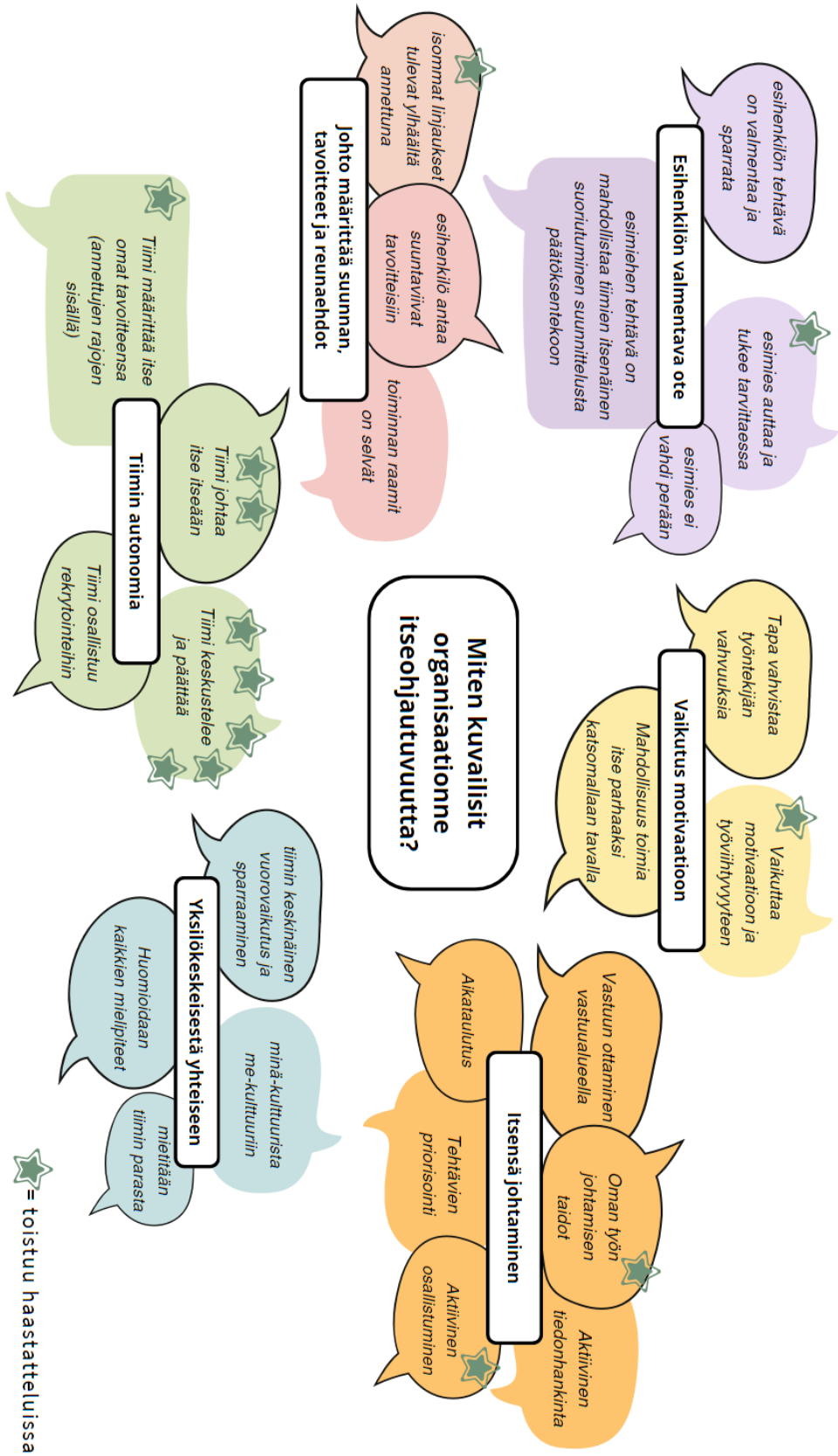
Liitteet

Liite 1: Johtajan tunnekäyttämisen vaikutukset (mukaan Kaplan ym. 2014, 565)	91
91	
Liite 2: Esimerkki Miro-työkalun käytöstä aineiston analyysissä	92
Liite 3: Empiirisen tutkimuksen tulokset kysymykseen: ”Miten kuvailisit organisaationne itseohjautuvuutta?”	93
Liite 4: Empiirisen tutkimuksen tulokset kysymykseen: ”Mitkä taidot ja kyvyt korostuvat itseohjautuvan tiimin johtamisessa?”	94
Liite 5: Kehittämisehdotukset	95

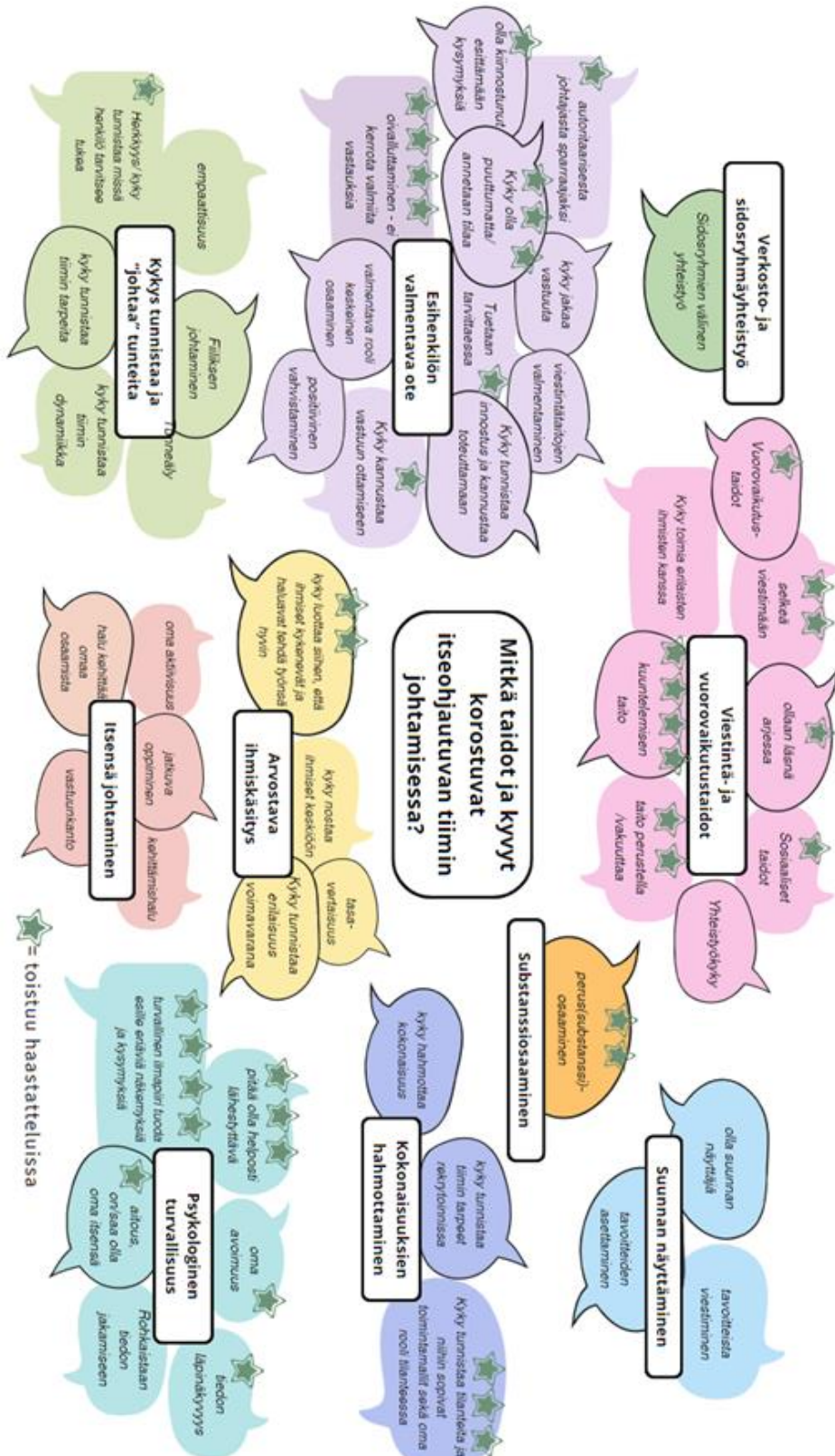
Liite 1: Johtajan tunnekäyttämisen vaikutukset (mukaiillen Kaplan ym. 2014, 565)



Liite 3: Empiirisen tutkimuksen tulokset kysymykseen: ”Miten kuvailisit organisaationne itseohjautuvuutta?”



Liite 4: Empiirisen tutkimuksen tulokset kysymykseen: ”Mitkä taidot ja kyvyt korostuvat itseohjautuvan tiimin johtamisessa?”



Liite 5: Kehittämisehdotukset

