HAMK
Hämeen ammatti-
korkeakoulu

ITSEOHJAUTUVUUDEN JOHTAMINEN ESIHENKILÖN NÄKÖKULMASTA

Itseohjautuvuuden näkyvyys organisaatiossa

YAMK opinnäytetyö
Liiketoiminnan kehittäminen
kevät 2024
Kiia Ruotsalainen

HAMK
Hämeen ammatti-
korkeakoulu

Liiketoiminnan kehittäminen — Tiivistelmä
Tekijä Kiia Ruotsalainen — Vuosi 2024
Työn nimi Itseohjautuvuuden johtaminen esihenkilön näkökulmasta – Itseohjautuvuuden näkyvyys organisaatiossa
Ohjaaja Kyllikki Valkealahti

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia rahoitusalalla toimivan yrityksen yhden yksikön esihenkilöiden näkemystä itseohjautuvuudesta ja sen johtamisesta. Työn tarkoituksena oli antaa vastauksia kohdeorganisaatiolle itseohjautuvuuden johtamisen näkyvyydestä osana organisaation tapaa toimia, miten työ on muuttunut itseohjautuvuuden myötä ja mitä hyötyjä se on tuonut mukanaan. Kohdeorganisaatio säilyy työssä nimettömänä.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Tutkimusaineistoa kerättiin käyttäen sähköistä kyselylomaketta. Esitetyt kysymykset koostettiin teoriapohjan mukaisesti tärkeiksi muodostuneista osa-alueista. Tutkimuksen perusjoukko muodostui esihenkilötehtävissä työskentelevistä. Kyseisten esihenkilöiden alaiset tekevät asiakaspalvelutyötä ja keskittyvät erilaisiin rahoittamisen tarpeisiin.

Tässä työssä saadut tutkimustulokset ovat osoittaneet, että itseohjautuvuus ja siihen liittyvät hyödyt tunnistetaan hyvin. Itseohjautuvuuden johtamisen odotuksia tulee kuitenkin tarkentaa sekä antaa tukea esihenkilöille, jotta he voivat johtaa itseohjautuvuutta tavoitteellisesti. Vastavuoroisesti myös alaisille tulisi antaa tukea sekä rohkaisua organisaatiolta heidän itseohjautuvan toiminnan lisäämiseksi. Hierarkkisuutta poistettaessa muuttuu esihenkilön työ enemmän valmentavaksi johtamiseksi, joka koettiin esihenkilöiden keskuudessa hyvänä asiana. Valmentava johtajuus nähtiin hyödyllisenä ja merkityksellisenä osana työn toteuttamista. Ajan riittävyyttä nostettiin vastauksissa merkittävästi esille siitä näkökulmasta, että ainakin juuri tutkimuksen teettämisen hetkellä on ollut paljon samanaikaisesti erilaisia edistettäviä asioita, jotka ovat näkyneet muun muassa lisääntyneinä palavereina. Itseohjautuvuuden johtamisen selkeyttämisen, riittävän ajan annon sekä tuen avulla itseohjautuvuuden näkyvyyttä saadaan lisättyä organisaatiossa. Mitä enemmän esihenkilöitä ohjataan aiheen pariin, sitä vähäisempänä koetaan työnkuvan muutos. Edellä mainituin tavoin myös itseohjautuvuuden hyödyt saadaan tuotua paremmin esille.

Avainsanat Henkilöstöjohtaminen, esihenkilötyö, itseohjautuvuus, itseohjautuvuusteoria, itseohjautuvuuden johtaminen
Sivut 62 sivua ja liitteitä 8 sivua

HAMK
Hämeen ammatti-
korkeakoulu

Business Development
Author Kiia Ruotsalainen
Abstract
Year 2024
Subject Management by self-control from the point of view of the manager – Visibility of self-organization in the organization
Supervisors Kyllikki Valkealahti

The purpose of this thesis was to examine the perception and management by self-control among the supervisors of one of the units of a financial services company. The aim of the thesis was to provide answers to the target organization about the visibility of management by self-control as part of the way the organization operates, how work has changed because of self-organization and what benefits it has brought. The target organization remains anonymous in this work.

The research was implemented with a quantitative method and data was collected by web-based survey. The questions asked were drawn from the areas of interest identified in the theoretical framework. The population of the study consisted of people working as supervisors. The subordinates of these supervisors perform customer service work and focus on various financing needs.

The results of this study have shown that self-organization and its benefits are well recognized. However, the expectations of management by self-control need to be refined and support given to supervisors to enable them to manage self-management in a goal-oriented way. In turn, employees should also be given support and encouragement from the organization to increase their self-determination. When hierarchy is removed, the work of the supervisors becomes more coaching management, which was seen as a good thing by the supervisors. Coaching management was seen as a useful and meaningful part of doing the job. The issue of time was raised significantly in the responses from the point of view that, at least at the time the survey was commissioned, there were many different issues to be promoted at the same time, which were reflected, for example, in the increased number of meetings. By clarifying the management of self-organization, giving sufficient time and support, the visibility of self-organization in the organization can be increased. The more supervisors are guided on the topic, the less perceived the change in job perception. In the same way, the benefits of self-organization will be better communicated.

Keywords Human resource management, leadership work, self-determination/self-organization, self-determination theory (STD), management by self-control
Pages 62 pages and appendices 8 pages

Sisällys

1 Johdanto 1

1.1 Yritys X esittely 2

1.2 Tutkimuksen lähtökohdat, tavoite ja tutkimuskysymykset 3

1.3 Aikaisemmat tutkimukset aiheesta 4

2 Henkilöstöjohtamisesta esihenkilötyöhön 5

2.1 Henkilöstöjohtaminen 6

2.2 Esihenkilötyö ja hyvän johtajuuden tunnusmerkit 9

2.3 Sisäinen viestintä 10

2.3.1 Sisäisen viestinnän toteutus Yrityksessä X 11

3 Itseohjautuvuus käsitteenä ja itseohjautuvuusteoria 12

3.1 Itseohjautuvuus organisaatiotasolla 15

3.2 Itseohjautuvuus tiimitasolla 17

3.3 Itseohjautuvuus yksilötasolla 18

3.3.1 Sisäinen motivaatio 19

3.4 Itseohjautuvuuden johtaminen 22

3.4.1 Nykypäivän johtajuuden malli 25

3.5 Itseohjautuvuus Yrityksessä X 28

3.5.1 Esihenkilöt 28

3.5.2 Tiimitaso 29

3.5.3 Yksilötaso 30

4 Tutkimuksen toteutus 30

4.1 Teetetty kyselytutkimus ja tulosten tulkinta 31

5 Tutkimustulokset osa-alueittain 33

5.1 Kyselyyn vastanneiden taustatiedot 33

5.2 Henkilöstöjohtaminen 34

5.3 Esihenkilötyö 38

5.4 Sisäinen viestintä 43

5.5 Itseohjautuvuus 45

5.6 Sisäinen motivaatio 50

5.7 Valmentava johtajuus 52

5.8 Avoin palaute 54

6 Johtopäätökset ja pohdinta 54

6.1 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti 57
6.2 Tutkimuksen edelleen kehittäminen 59
Lähteet 60

Kuvat, taulukot ja kaavat

Kuva 1. Motivaatiotimantti (Martela & Jarenko, 2015, s. 55)..... 14
Kuva 2. Uudistettujen palvelujen johtamismalli. (Martela & Jarenko, 2017, s. 275) 22
Kuva 3. Palvelusvuodet yrityksessä. 34
Kuva 4. Palvelusvuodet esihenkilötehtävissä. 34
Kuva 5. Vastaukset eri organisaatiokulttuurien välillä. 36
Kuva 6. Esihenkilön tiedonjako alaisilleen yhteisissä viestintävälineissä. 43
Kuva 7. Alaisista koostuvan tiimin tiedonjako yhteisissä viestintävälineissä. 43
Kuva 8. Organisaation sisäisten kanavien toimivuus (1=ei lainkaan toimiva, 5=erittäin toimiva). 44
Kuva 9. Itseorganisoitumisen taso organisaatiossa. 46
Kuva 10. Päätöksenteon selkeytyminen itseohjautuvuuden myötä. 46
Kuva 11. Vastuiden jakautumisen sopivuus esihenkilön ja alaisen välillä. 46

Taulukko 1. Ristiintaulukointi palvelusvuosien yrityksessä ja esihenkilötehtävissä toimimisen välillä. 34
Taulukko 2. Ristiintaulukointi väitteen ’nykyinen organisaatiokulttuuri tukee itseohjautuvuutta’ ja palvelusvuosien esihenkilötehtävissä toimimisen välillä. 36
Taulukko 3. Ristiintaulukointi kyselytutkimuksen kysymysten 3., 5. ja 9. välillä. 38
Taulukko 4. Ristiintaulukointi kysymyksen ’kuinka paljon sinua on ohjattu itseohjautuvuuden johtamiseen’ ja palvelusvuosien esihenkilötehtävissä toimimisen välillä. 39
Taulukko 5. Ristiintaulukointi kysymyksen ’kuinka paljon arvioisit työnkuvasi muuttuneen itseohjautuvuuden myötä’ ja palvelusvuosien esihenkilötehtävissä toimimisen välillä. 39
Taulukko 6. Ristiintaulukointi kysymysten ’kuinka paljon sinua on ohjattu itseohjautuvuuden johtamiseen’ ja ’kuinka paljon arvioisit työnkuvasi muuttuneen itseohjautuvuuden myötä’ välillä. 40

Taulukko 7. Ristiintaulukointi kysymyksen ’kuinka monta alaista koet, että sinulla voisi olla omien resurssien puitteissa’ ja palvelusvuosien esihenkilötehtävissä toimimisen välillä. 40
Taulukko 8. Ristiintaulukointi palvelusvuosien esihenkilötehtävissä toimimisen ja arvion ’kuinka paljon viikoittaisesta työajastasi kuluu alaistesi kanssa’ välillä. 41
Taulukko 9. Ristiintaulukointi palvelusvuosien esihenkilötehtävissä toimimisen ja arvion ’kuinka paljon sinulle ohjatuista asioista alaisesi voisivat hoitaa itsenäisesti’ välillä. 42

Liitteet

Liite 1. Sähköisen kyselytutkimuksen saate
Liite 2. Sähköisen kyselytutkimuksen kysymykset
Liite 3. Aineistonhallintasuunnitelma

1 Johdanto

Miksi itseohjautuvuus on tärkeää juuri nyt? Nykypäivän globaalin ja nopean tiedonkulun markkinassa muutosnopeus on aivan eri luokassa kuin muutama vuosikymmen takaperin. Aika ei enää riitä siihen, että ensin suunnitellaan ja sitten jalkautetaan uusia toimintatapoja. Päätöksenteossa on myös tärkeää ottaa huomioon työntekijöiden osaaminen ja tietopääoma. Strategia tulisi luoda yhdessä työntekijöiden kanssa, joka sitten jalkautetaan käytäntöön sitä myöten, kun ajatuksia syntyy. Työtehtävät ovat myös murroksessa, johon perinteinen organisoitumismalli ei enää sovi. Samaten teknologian luomat mahdollisuudet, kun tiedonkulku on huomattavasti aikaisempaa tehokkaampaa, on omiaan lisäämään muutostarvetta. (Martela & Jarenko, 2017, ss. 18–24) Nykyiset työtehtävät vaativat uudenlaista ajattelua sekä kykyä ratkaista ongelmia. Samaa toistamalla ei enää saada toivottuja tuloksia. Nykyisten toimintamallien tehostamisen sijaan uuden oppiminen ja kyky soveltaa opittua tehokkaasti on monella alalla muodostunut jo merkittävämmäksi kilpailutekijäksi. (Martela & Jarenko, 2017, ss. 263–264)

Moni yritys on lähtenyt muokkaamaan organisaatiorakennettaan siten, että johtaminen ei tapahdu vain esihenkilön toimesta vaan siten, että kaikki johtavat itse itseään sekä ottavat vastuuta. Tätä kutsutaan esihenkilön näkökulmasta valmentavaksi johtamiseksi. Muutos valmentavaan johtamiseen ei tapahdu hetkessä. Jotta toimintaa saadaan lähdettyä muokkaamaan tähän suuntaan, tulee johdettavien olla valmiita ottamaan vastaan se, että jatkossa he tulevat olemaan enemmän vastuussa omasta työnteostaan. Alun rakentamisessa on tärkeää tietää, missä kohdassa yritys on muutosmatkaa ajatellen ja mitä johtajilta kaivataan ajatellen valmentavaa johtamista. (Balentor, 2016)

Ihmisen kolme perustarvetta ovat itseohjautuvuusteorian mukaan: omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Kun organisaatio lähtee muuttamaan suuntaansa kohti itseohjautuvuutta, on tärkeää muistaa, että yhdessä mennään kohti yhteistä tavoitetta. Tulee selvittää organisaation toimintakulttuuri sekä minkälaiset sen lähtökohdat ovat itseohjautuvuuden kannalta. Lisäksi tulee tehdä selkeäksi, mitä itseohjautuvuudella tavoitellaan. Myös organisaation riittävä toimintavalmius on keskeisessä roolissa. (Balentor, 2019)

Itseohjautuvuus jakaa mielipiteitä, mutta kansallisesti edustavan tutkimuksen mukaan sillä on yhteys korkeampaan työmotivaatioon sekä hyvinvointiin. Työsuojelurahaston rahoittamalla *Itseohjautuvuuden tila Suomessa* -tutkimuksella saatiin kerättyä 2000:lta työssäkäyvältä suomalaiselta vastaus heidän kokemastaan itseohjautuvuudesta. Tuloksilla saatiin selkeää

näyttöä sille, että kun henkilö kokee itseohjautuvuutta omassa työssään, on hän energisempi, sitoutuneempi työhönsä, kokee vähemmän uupumusta ja palautuu työstään paremmin. Puolestaan tietämättömyyden tunne ja organisaation rakenteiden puute voivat aiheuttaa uupumusta. Tämän vuoksi on erityisen tärkeää ymmärtää, että itseohjautuvuus on rakenteiden poistamisen sijaan hierarkkisten rakenteiden muuttamista. Valtaa siirrettäessä esihenkilöltä tulee varmistaa, että tuosta vallasta ottaa koppia sille asetettu taho, esimerkiksi esihenkilön ohjaama tiimi. Yksilön näkökulmasta itseohjautuvuudessa tulee olla määritelty kunkin vastuu, jotta jokainen tiedostaa yksilönä häneltä odotettavat asiat, hänen oman päätäntävaltansa sekä hänelle asetetut tavoitteet. (Martela, 2022)

Aihe on ajankohtainen, koska itseohjautuvuus on tuotu osaksi kohdeorganisaation arkea, eikä kyseisenlaista tutkimusta ole teetetty. Esihenkilöiden sekä heidän alaistensa itseohjautuvuuden lähtiessä yrityksen johtoportaasta liikkeelle, on esihenkilö tärkeässä roolissa ylemmän johdon sekä alaistensa välissä.

1.1 Yritys X esittely

Tässä opinnäytetyössä käsitellään rahoitusalalla toimivaa organisaatiota, josta käytetään työssä nimitystä Yritys X. Kyseinen nimitys johtuu siitä, että organisaatio halutaan pitää anonyyminä. Muutama vuosi takaperin organisaatiossa on tapahtunut suhteellisen suuria muutoksia, jotka ovat johtaneet toimintamallien yhtenäistämiseen. Kohdeorganisaatio on tuonut esille itseohjautuvuuden olevan merkittävä osa työn tekemistä ja se on muokannut esihenkilöiden työnkuvaa. Tutkimuksen kohteena olevan yksikön esihenkilöiden tiimeissä työ on sisällöltään pääasiallisesti asiakaspalvelua ja alaiset keskittyvät erilaisiin rahoittamisen tarpeisiin.

Esihenkilöt tapaavat alaisiaan kasvotusten lähtökohtaisesti kerran kuukaudessa järjestettävissä tiimipäivissä. Muutoin kohtaamiset tapahtuvat Microsoft Teams välityksellä. Esihenkilöt päättävät yhdessä tiiminsä kanssa yhteisistä viikkopalavereista ja niiden määrän tarpeesta. Vähintään viikon alussa pidetään palaveri, jotta voidaan tarkastella aikaisemman viikon tuloksia. Henkilökohtaisia keskusteluita esihenkilön ja alaisen välillä tulisi olla kerran kuukaudessa. Omien kollegoidensa kanssa esihenkilöillä on palaveri kerran viikossa, jolloin käydään läpi tärkeimpiä ajankohtaisia asioita. Alaistensa johtamisen lisäksi esihenkilöt tekevät tiiviisti yhteistyötä ylemmän johdon kanssa muun muassa toiminnan kehittämiseksi.

1.2 Tutkimuksen lähtökohdat, tavoite ja tutkimuskysymykset

Kyseessä on tutkimuspainotteinen opinnäytetyö, joka toteutettiin käyttäen määrällistä (kvantitatiivinen) tutkimusmenetelmää.

Tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää kohdeorganisaation esihenkilöiden kokemuksia itseohjautuvuudesta organisaation, heidän itsensä sekä alaistensa näkökulmasta. Tutkimuksella haluttiin saada esihenkilöiden näkemys itseohjautuvuudesta ja sen johtamisesta antaen vastauksia kohdeyritykselle mahdollisista kehittämistarpeista ajatellen itseohjautuvuuden näkyvyyttä osana organisaation toimintatapoja.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten itseohjautuvuus näkyy organisaation toiminnassa esihenkilöiden näkökulmasta?

2. Mikä on esihenkilöiden kokemus työn muuttumisesta itseohjautuvuuden myötä?

3. Mitkä ovat itseohjautuvuuden hyödyt esihenkilötyössä?

Käytettyjen lähteiden ja tutkittavan aiheen perusteella opinnäytetyön avainkäsitteet ovat henkilöstöjohtaminen, esihenkilötyö, itseohjautuvuus, itseohjautuvuusteoria ja itseohjautuvuuden johtaminen. Aiheesta aikaisemmin kirjoitetun sekä tehtyjen tutkimusten puitteissa on kirjoitettu työn teoriaperusta. Työssä tulee myös ottaa huomioon lähteiden luotettavuuden arviointi sekä analysointi, josta tarkemmin opinnäytetyön luvun kuusi alaluvussa 6.1..

Tutkimusaineistoksi muodostui teetetty sähköinen kyselytutkimus, joka teetettiin Webropolilla. Kyselytutkimuksen Webropol -linkki lähetettiin saatteen kanssa esihenkilötehtävissä työskenteleville eli tutkimuksen perusjoukolle sähköpostilla. Kyselytutkimuksen vastausaika oli alkuperäisesti 9.11.2023-17.11.2023 välisenä aikana, mutta vastausaikaa jatkettiin vielä 24.11.2023 saakka, jonka jälkeen kysely suljettiin.

Webropolin kautta teetetty kyselytutkimus oli kaikkein soveltuvin aineistonhallintamenetelmä kyseiseen tutkimukseen, koska Webropol on tuttu kyselyalusta kohdeorganisaatiossa ja esihenkilöt ovat pystyneet vastaamaan kyselyyn oman aikataulunsa puitteissa. Lisäksi Webropolin kautta tuotettu kyselytutkimus tallensi aineiston suoraan sitä helposti analysoitavaan muotoon. Tutkimuksessa haluttiin nostaa esille erityisesti esihenkilöiden

näkemykset sekä kokemukset. Tutkimuksen perusjoukko muodostui kohteena olevan yksikön esihenkilöistä, joita on ollut tutkimuksen hetkellä 24. Tutkimus kohdistettiin koko perusjoukkoon, eikä erillistä otantaa tehty.

1.3 Aikaisemmat tutkimukset aiheesta

Itseohjautuvuutta on ilmiönä tutkinut muun muassa Edward Deci, Richard Ryan, Frank Martela ja Karoliina Jarenko, mutta itse yritystason johtaminen on jäänyt taka-alalle. Muun muassa Ossi Aura on kirjoittanut yhdessä Guy Ahonen, Tomi Hussi sekä Juhani Ilmarisen kanssa itseohjautuvuuden johtamisesta vuonna 2020. Asia on kiteytetty niin, että asiakastarve luo strategian sekä johtamisen ja sitä kautta työn tekemisen. Edellä mainitut yhdessä muodostavat viitekehyksen itseohjautuvuuden johtamiselle yritysten liiketoiminnassa. Tämä kokonaisuus pyrkii asiakastarpeen mukaiseen palveluun ja asiakastarpeen arviointiin sekä tuotannon jatkuvaan toteuttamiseen, jolloin saadaan mahdollistettua yrityksen uudistumista liiketoiminnan vaatimustason mukaan. (Aura, ym., 2021, ss. 2, 5)

Vuoden 2020 tutkimuksen tuloksissa havaittiin, että johdon henkilöstöarvot ovat itseohjautuvuuden johtamisen mallin lähtökohta. Esihenkilöiden tulee kannustaa itseohjautuvuuteen ja se vaatii taustalle selkeitä päätöksiä muun muassa rooleista. Ajatellen päätöksentekoa, nousee henkilöstövastuu itseohjautuvuuden ytimeksi. Tutkimusten mukaan pienissä yrityksissä itseohjautuvuutta harjoitetaan suuria yrityksiä aktiivisemmin. Näin ollen itseohjautuvuuden osalta suurien yritysten tulisi ottaa mallia pienemmistä alle 50 henkilöstön yrityksistä. Tutkimuksessa painotettiin lisäksi itseohjautuvuuden vaikutusta yrityksen kannattavuuteen. Tällä ei koettu olevan merkitystä, mutta todettiin, että kannattavat yritykset harjoittivat johtamistaan itseohjautuvasti. (Aura, ym., 2021, s. 5)

Työn tuuli (2/2020, s. 4) lehdessä on koottu artikkeleita useammalta itseohjautuvuutta tutkineelta kirjoittajalta. Lehden artikkelit voidaan jakaa kolmeen kokonaisuuteen. Ensimmäisessä eritellään teemoja sekä ilmentymiä itse- ja yhteisöjohtavuudesta. Toisessa keskitytään etätyöhön, itseohjautuvuuteen, jaettuun johtajuuteen sekä itsensä johtamiseen empiiristen tutkimusten saattelemana. Kolmannessa kokonaisuudessa käsitellään johtajuutta, autonomista työtä sekä yhdessä kehittämistä.

Lehden artikkeleilla on tarkoituksena ymmärryttää itseohjautuvuudessa kyseen olevan yksilön taikka ryhmän autonomian lisäämisestä ja samalla perinteisen hierarkian purkamisesta. Samalla työpaikoilla tullaan tarvitsemaan rakenteita, jotka tukevat

yhteisöllisyyttä. Eräässä artikkelissa oli teetetty kyselytutkimus, jonka tuloksilla havaittiin, että hyvällä itsensä johtamisen tasolla on suojelevia vaikutuksia työuupumusta vastaan. Samalla hyvä itsensä johtaminen edesauttoi työn imun syntymisessä. (Työn tuuli, 2/2020, ss. 4–5)

Turun yliopiston pro gradu -tutkielmassa toteutettiin laadullinen tutkimus Telialle Service Transition -yksikköön, jonka lähiesihenkilöitä haastateltiin. Tehdyn tutkimuksen tavoitteena oli saada vastauksia siihen, miten esihenkilö voi johtaa itseohjautuvaa organisaatiota samalla vaikuttaen itseohjautuvuuden kasvuun. Lisäksi tutkittiin, miten johtamista tuetaan esihenkilöiden uusiutuneilla rooleilla. Esihenkilöiden kokemukset ja näkemykset itseohjautuvuudesta ja sen johtamisesta loivat tutkielmassa perustan empiiriselle aineistolle. Kohdeorganisaatiossa on ollut tarkoituksena saada lisättyä itseohjautuvuutta sekä sen johtamista. Samalla tavoitteena on ollut lisätä muutosjoustavuutta ja asiantuntijoiden päätöksentekokykyä. Jotta itseohjautuvuus lisääntyisi, on perinteiset tiimirakenteet korvattu pienemmillä soluilla organisaatiossa. (Rinne, 2021, ss. 9, 55)

Ajatellen johtamista, esihenkilön tulee huomioida yksittäinen työntekijä ja tämän tarpeet olemalla läsnä sekä kommunikoimalla aktiivisesti. Johtamisen ollessa osallistavaa, saadaan tunnistettua työntekijöiden osaamistarpeet, kyvykkyydet ja samalla arvioitua heidän kehittymistänsä. Henkilön sisäisen motivaation ollessa itseohjautuvuuden keskiössä, on esihenkilöllä tärkeä tehtävä olla motivoiva, kannustava sekä valmentava. Esihenkilön tulee luottaa alaisiinsa ja jakaa vastuuta, jolloin autonomia yksilöiden keskuudessa kasvaa. Näin esihenkilöt saavat itselleen enemmän aikaa keskittyäkseen ihmisten johtamiseen. Tehty tutkielma osoittaa itseohjautuvuuden tehostavan organisaation toimintaa, mahdollistaa nopeamman päätöksenteon sekä edesauttaa organisaatiota vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin. Kun itseohjautuvuus lisääntyy, tulee organisaatiossa olevien johtamistyylien muuttua tukemaan itseohjautuvuuden kehittymistä. (Rinne, 2021, ss. 66, 68)

2 Henkilöstöjohtamisesta esihenkilötyöhön

Tässä luvussa avataan tarkemmin itse henkilöstöjohtamista ja sen vaikutusta esihenkilötyöhön. Niin henkilöstöjohtamisessa kuin esihenkilötyössäkin on viestintä nostettavissa yhdeksi tärkeimmistä asioista kaiken tekemisen kannalta ja tämän vuoksi alaluvussa 2.3. käsitellään viestintää.

Siirtyminen itseohjautuvaan toimintamalliin haastaa niin sen kehittämiseen osallistuvia kuin työntekijöitä. Perinteisesti muutos toteutetaan määrittämällä nykytila, asettamalla tavoitetila

ja rakentamalla suunnitelma nykytilasta tavoiteltuun tilaan. Tyypillisesti suunnittelutyön on toteuttanut HR-tiimi. Viimeisimpien vuosien aikana on henkilöstöä opetettu osallistumaan muutosprosessiin juuri sen vuoksi, että itseohjautuvuudessa toimijuuden muutos siirretään kohteille itselleen. (Jarenko, 2022)

2.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen ja esihenkilötyö eivät tarkoita samaa asiaa, mutta liittyvät vahvasti toisiinsa. Esihenkilöt toteuttavat arjessa asioita, jotka kuuluvat henkilöstöjohtamiseen kuten palkitsemalla, auttamalla kehittymään, motivoimalla, arvioimalla sekä kannustamalla henkilöstöään. Tämän lisäksi esihenkilöt luovat sekä ylläpitävät yrityskulttuuria. Edellä mainituista syistä esihenkilöt ovatkin tärkein yhteistyökumppani henkilöstöammattilaisille, joiden tulisi palvella ja antaa tukensa esihenkilöille. (Viitala, 2021, s. 17)

Henkilöstöjohtamisen kautta annetaan kyvyt, motivaatio ja vaikutusmahdollisuudet lähijohtamiseen eli esihenkilöille. Esihenkilöt vuorostaan näiden kautta luovat henkilöstön sitoutumista ja työtyytyväisyyttä. Kokonaisuutena tämä kaikki luo niin yksilö- kuin organisaatiotason suoriutumista. Se, mitä yritystasolla asetetaan tärkeäksi henkilöstökäytännöksi ja kuinka nämä toteutuvat arjessa, on esihenkilön halukkuudesta sekä kyvyistä riippuvaista. (Viitala, 2021, s. 20)

Osana henkilöstöjohtamista tulee ottaa huomioon lähijohtaminen eli esihenkilöt ja heidän työnsä toteutus. Puhuttaessa lähijohtamisesta henkilöstökäytäntönä, ei olla kiinnostuneita yksittäisestä esihenkilöstä vaan käytännöistä, joilla yleisellä tasolla varmistetaan lähijohtamisen laatu sekä lähijohtajia koskevat linjaukset. Esihenkilöitä ovat kaikki, joilla on suorassa alaisuudessaan johdettavia henkilöitä. Yleensä johdettavia on noin 10–20 henkilöä riippuen alasta, itse yrityksestä sekä työn luonteesta. Kaikki lähtee siitä, että esihenkilöille asetetaan missio, jolla halutaan ymmärryttää esihenkilöiden tarkoitus. Tavoitetilaa muutaman vuoden päähän ohjataan asetetulla visiolla ja arvoilla katsotaan esihenkilöiden toiminnan vastaavan yrityksen arvoja. Viimeisimpänä linjataan lähijohtamisen strategia, jossa on yleisimmät periaatteet asetettujen päämäärien saavuttamiseksi. Yhtenä esimerkkinä yritys voi ottaa johtamismallikseen valmentavan johtamisen eli toisin sanoen itseohjautuvuuden mallin. (Viitala, 2021, ss. 168–169)

Organisaation kohdatessa muutoksia on yhteistoiminta sekä avoimesti käytävä vuorovaikutus tärkeitä asioita ajatellen henkilöstön sitoutumista muutokseen. Ihanteellisimmassa tilanteessa henkilöstö on aktiivisesti osallistumassa niin itse muutoksen

suunnitteluun kuin sen läpivientiin. Tyypillisesti henkilöstö voi kohdata epävarmuutta muutostilanteissa, jota voidaan vähentää ainoastaan avoimen keskustelun kautta. Useimmiten muutokset vaativatkin tiiviimpää viestintää. Avainasemassa muutoksessa on lähiesihenkilöt, joilta henkilöstö odottaa järjestyksen pitämistä uuden edessä. Myös ylimmän johdon viestintä muutoksen aikana on tärkeää, mutta keskittyy lähinnä haastavampiin tilanteisiin, joita voi tulla muutoksessa vastaan. Yksilölliset erot ovat huomattavia henkilöiden kesken ja usein vastarinta muutosta kohtaan voi johtua seuraavista tekijöistä: muutoksesta koetaan tiedon puutetta, ei uskota muutoksen onnistumiseen ja hyödyllisyyteen, koetaan uhkaa omaa asemaa kohtaan sekä ollaan haluttomia oppimaan uutta. Syynä voi myös olla yleisesti negatiivinen organisaatiokulttuuri. (Viitala, 2021, ss. 174–175)

Yritysten toimintaympäristön muuttuessa jatkuvasti, tulee myös yrityksen muuttaa ja kehittää omaa liiketoimintaansa. Työelämän on arvioitu muuttuvan siten, että tulevaisuudessa organisaatiot voitaisiin jakaa kahtia: osassa kontrollin määrää lisätään ja työtä suoritetaan tarkoin määritellysti ja osassa työ muuttuu entistä yrittäjäluonteisemmaksi, jolloin työntekijöillä on tilaa itseohjautuvuudelle sekä innovatiivisuudelle. (Viitala, 2021, ss. 259–260)

Työn aiheuttaman murroksen vuoksi vaaditaan henkilöstöjohtamisessa tulevaisuudessa entistä enemmän nopeaa reagointia. Tämä reagointikyky tulee muodostumaan tavoitteeksi organisaation tuloksen sekä henkilöstön hyvinvoinnin kanssa henkilöstöjohtamisessa. Henkilöstöjohtamisessa tullaan painottamaan joustavuutta, nopeaa oppimiskykyä ja nopeasti sopeutuvaista organisaatiorakennetta sekä -kulttuuria. (Pakarinen & Hakonen, 2018, s. 1)

Muutostilanteissa henkilöstöjohtamisen kannalta joudutaan pohtimaan, miten muutosta saadaan johdettua tavoitteellisesti. Lisäksi on hyvä havainnoida, miten osaamistarpeita voidaan ennakoida ja ylipäätään opitaan sekä poisopitaan työtä tehtäessä. Aika on yksi asia, joka korostuu työn murroksessa, kun pohditaan, miten työnteko on ajan kanssa tekemisissä. Etenkin tulee pohtia, hämärtyykö työn ja vapaa-ajan rajat. Tekoälyn kautta globaalisuus edistyy ja näin se myös muuttaa ajan ja paikan käsitystä. Organisaatioissa tullaan törmäämään ainakin seuraavaan neljään asiaan: kohtaamiset, muuttuvat roolit, vastuu päätöksenteosta sekä toiminnan tarkoitus. Hyvin usein työn murrosta käsiteltäessä puhutaan myös itseohjautuvuudesta. (Pakarinen & Hakonen, 2018, s. 3)

Johdettaessa henkilöstövoimavaroja tavoitellaan työntekijöiden motivaatiota, osaamista sekä hyvinvointia, jotka yhdessä vaikuttavat hyviin työsuorituksiin ja sitä myöten myös yrityksen tuloksellisuuteen. Toimintaympäristön muuttuessa vaaditaan aiemmin mainittua

reagointikykyä, josta muodostuukin tärkeä tavoite henkilöstöjohtamiselle yrityksen tuloksen ja henkilöstön hyvinvoinnin ohessa. Reagointikykyä ja sitä myöten ketteryyttä tukee henkilöstökäytännöistä valmentava esihenkilötyö, tiimin vuorovaikutuksen lisääminen, päätöksentekoon osallistaminen ja luottamuksen rakentaminen. Ketterässä henkilöstöjohtamisessa tulee olla joustava, nopeasti oppiva sekä sopeutuva. Tullaan muuttumaan säännös- ja suunnittelukulttuurista osallistujien palautteella ohjattuun nopeaan toimintatapojen uudistamiseen. Työntekijöiden tulee saada tulla kuulluiksi sekä saada tuki kehittymiselle ja osallistumiselle organisaatiolta. (Pakarinen & Hakonen, 2018, s. 6)

Lähiesihenkilötyöllä ja palvelevalla johtamisella yhdessä henkilöstökäytäntöjen kanssa voidaan vaikuttaa työssä tapahtuvien muutosten läpivientiin ilman, että työsuoritus, sitoutuminen ja työn imu kärsivät. Henkilöstökäytännöillä tulee antaa mahdollisuus vaikuttaa oman työn tekemiseen, työaikoihin, työssä kehittymiseen sekä mahdollistaa tiedon saanti reaaliajassa työpaikan käytännöistä ja muutoksista. (Pakarinen & Hakonen, 2018, s. 6)

Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta motivoiminen on haastavaa, koska jokainen motivoituu erilaisista asioista. Tutkimusten valossa voidaan kuitenkin mainita muun muassa seuraavien tekijöiden laskevan työntekijän motivaatiota, joihin henkilöstöjohtamisessa voidaan vaikuttaa: epäonnistumisten käsittely, huono työn organisointi, epäselvät tavoitteet, eriarvoinen kohtelu, huonoksi koettu esihenkilö, huono työilmapiiri, kehittymisen ja etenemisen mahdollisuuksien uupuminen sekä työn kuormittavuus. Jos työntekijä ei ole motivoitunut, heijastuu se nopeasti asiakaspalvelutasolle asti. Tämän vuoksi rekrytoinnit, työn roolitus, osaaminen ja lähityön kehittäminen ovat tärkeitä osa-alueita, joihin henkilöstöjohtamisessa tulee kiinnittää huomiota. (Viitala, 2021, s. 42)

Organisaatiossa vallitsevat toimintamallit, normit, arvot ja ajattelutavat luovat organisaatiokulttuurin. Organisaatiokulttuurit voidaan jaotella neljään (4) pääryhmään, jotka ovat rationaaliset, kehittymiseen painottavat, hierarkkiset ja konsensuskulttuurit. Rationaalisessa organisaatiokulttuurissa edistetään asioita, joilla tehokkuutta sekä suorituskykyä saadaan lisättyä. Kehittymiseen painottavassa kulttuurissa nimensä mukaisesti halutaan jatkuvasti kehittyä ja oppia uutta. Hierarkkisessa kulttuurissa pyritään koordinoimaan sekä valvomaan ja etenkin tällaista kulttuuria itseohjautuvassa johtamisessa pyritään vähentämään. Konsensuskulttuurissa vuorostaan vallitsee demokraattinen tapa tehdä päätöksiä ja pyritään keskustelujen kautta pääsemään yhteisymmärrykseen. Harvoin mikään organisaatio ja sen kulttuuri on kuvattavissa vain yhdellä edellä mainitulla pääryhmällä. Kulttuurien painottumista voi havaita organisaation sisällä, joka on pitkälti johdosta riippuvaista. (Viitala, 2021, s. 47)

2.2 Esihenkilötyö ja hyvän johtajuuden tunnusmerkit

Lähijohtamisen eli esihenkilötyön laatu on omiaan vaikuttamaan moninaisesti henkilöstön voimavarojen ominaisuuksiin. Onkin tärkeää valita esihenkilöiksi oikeat ihmiset, valmentaa heitä, asettaa heidän työlleen selkeät tavoitteet, tukea heitä ja huolehtia heidän työhyvinvoinnistaan. Esihenkilö vastaa omista alaisistaan ja alaiset raportoivat hänelle omasta työstään, tarpeistaan sekä poissaoloistaan. Nykypäivän esihenkilöalaissuhteet ovat moninaisia, joissa korostuu valmennus ja tuen anto vahtimisen ja kontrolloinnin sijasta. Esihenkilöt ovat merkittävä osa yrityksen johtamis- sekä organisaatiokulttuuria. Esihenkilöiden työ vaikuttaa heidän alaistensa työtyytyväisyyteen ja -hyvinvointiin. Lisäksi heidän tekemällään työllä on suuri vaikutus myös alaisten osaamisen kehittämiseen ja haluun sitoutua sekä suoriutua. Organisaation kohdatessa muutoksia on esihenkilö tässäkin avainasemassa. (Viitala, 2021, ss. 49–50)

Valta ja sen käyttö on muuttunut vuosien varrella. Demokraattisessa vallankäytössä kaikki toiminnan osalliset osallistuvat myös vallankäyttöön oman toimintansa kautta. Valta muodostuu osaksi toimintaa, eikä ole erillinen rooli. Kun toimintaan osallistujat tukevat ja täydentävät toisiaan pyrittäessä yhdessä kohti jaettuja tavoitteita, vallankäyttö onnistuu tasa-arvoisesti. Vuorostaan välteltäessä valtaa, voi toiminta aluksi onnistua, mutta lopulta muuttuu hyvin tehottomaksi. Tämä johtuu siitä, että päätöksiin ei päästä ja vastuuta ei haluta ottaa. Tällaisessa tilanteessa valtaa haluava taho voi ottaa ohjat käsiinsä ja muokata tavoitteita omien pyrkimystensä mukaisiksi. (Martela & Jarenko, 2017, s. 117) Modernimman hallinnoinnin katsotaan alkaneen 1900-luvun vaihteessa (Martela & Jarenko, 2017, s. 85).

Nykypäivän esihenkilöiltä ja johtajilta vaaditaan valmentavampaa otetta, palvelevaa johtajuutta, itseohjautuvuutta sekä avoimen ja luottamuksellisen keskustelun luomista, jolla saadaan tunne läsnäolosta. Esihenkilöltä vaaditaan monipuolisia vuorovaikutustaitoja ja esihenkilön tulee tietää yrityksen perustehtävä, tavoitteet sekä ymmärtää, mitä tulevaisuudessa pyritään kehittämään. (Pakarinen & Hakonen, 2018, s. 6)

Esihenkilöt organisoivat työtä, jakavat informaatiota, tukevat alaistensa kehittymistä ja hyvinvointia sekä ratkaisevat konflikteja. Toimiva yhdessä työn tekeminen vaatii tiettyjä asioita ja monet näistä ovat esihenkilön vastuulla. Tämän takia esihenkilön roolin poistaminen organisaatiosta aiheuttaisi kaaosta. Jos kuitenkin kaikki esihenkilön työtehtävät ratkaistaisiin hoidettavaksi muilla tavoin, ei esihenkilöitä tarvittaisi. On hyvä siis huomioida esihenkilöiden tärkeys organisaatiossa ja tarkastella asioita, jotka ovat heidän vastuullaan. Esihenkilöt ovat usein niitä, jotka vievät eteenpäin kehitysideoita ja huolehtivat yhteisen

tekemisen suunnittelusta sekä jatkuvasta parantamisesta. Lisäksi he tukevat työntekijöitään oppimaan uutta sekä kehittymään ja pyrkivät poistamaan erimielisyyksiä henkilöiden väliltä. Itseohjautuvuudella kun ei tarkoiteta rakenteiden puuttumista vaan uudenlaista tapaa organisoitua. Itseohjautuvuuden myötä esihenkilön rooli on usein täysin yhtä tärkeässä asemassa kuin ennenkin, ainoastaan hänen roolejansa ja vastuitaan muokataan. (Martela, ym., 2021, ss. 31–32)

Nykypäivänä työllistymiseen on enemmän mahdollisuuksia kuin muutamia vuosikymmeniä sitten ja henkilöt voivat itsekin työllistää itseään, jos eivät löydä itseään tarpeeksi palvelevaa valmista yritystä. Yritys ei myöskään nykypäivänä voi sanella asioita kuten aikaisemmin. Kaikessa kunnollisessa tekemisessä on kysymys siitä, että saa olla arkisissa tilanteissa oma itsensä ja voi omin ehdoin lähteä tavoittelemaan itseohjautuvuutta. (Hyvän työn kanava: Työ2030-ohjelma, 2022)

Yksi tekijä, joka aiheuttaa kielteistä kierrettä on se, kun ei tiedetä mitä toiset tekevät ja miksi heille asetetut työtehtävät voivat olla haastavia. Tällaisessa kierteessä osapuolet eivät suostu tekemään kompromissia, vaikka asioita muuttamalla voitaisiin saada parhain hyöty kaikille osapuolille. Myönteinen kierre vuorostaan syntyy, kun johtava henkilö ja johdettavat näkevät itsensä osina kokonaisuudessa, jossa kumpikin osapuoli voi vahvistaa toista. Tämä kuitenkin vaatii ymmärrystä siitä, mitä toinen tekee. Näin johtajan ja johdettavien välinen yhteys muodostuu olennaiseksi. (Hyvän työn kanava: Työ2030-ohjelma, 2022)

Esihenkilöllä tulee olla taitoa tunnetilojen johtamiselle, merkityksien luomiselle sekä kyky toimia samalla sovittelijana. Ketterä organisaatio vaatii joustavan toiminnan johtamisen kykyä niin tehokkaasti kuin tavoitelähtöisesti. Lisäksi tulisi keskittyä olennaiseen ja lopettaa turhat prosessit ajoissa. Se, mitä nykypäivän johtajalta vaaditaan, on monipuolistunut ja harvemmin kaikkia vaadittuja ominaisuuksia löytyy vain yhdestä henkilöstä. Organisaation tuleekin kysyä itseltään, miten johdamme itseämme ja verkostoamme parhaiten? (Taajamaa, 2021).

2.3 Sisäinen viestintä

Viestinnän ja etenkin sisäisen viestinnän merkitys kasvattaa tärkeyttään jatkuvasti. Henkilöstölle tarkoitettu viestintä on sisäistä viestintää. Sisäinen viestintä tapahtuu usein erilaisissa kanavissa ja tarkoituksena on saada tärkeät tiedot eteenpäin henkilöstölle. Tämän lisäksi on muutakin viestintää, kuten esihenkilöiden viestintä. (Viitala, 2021, s. 154)

Sisäisellä viestinnällä vahvistetaan henkilöstön osaamista ja se on tärkeässä roolissa sitouttamisen näkökulmasta. Kun henkilöstö on riittävän tietoinen oman yrityksensä asioista, pystyvät he paremmin tuomaan omaa panostaan ja hahmottamaan omaa merkitystään yrityksen sisällä. Yrityksessä vallitessa hyvä viestintäkulttuuri, antaa se tilaa erilaisille näkemyksille ja rikastuttaa asioiden ymmärtämistä. Etenkin muutosjohtamisessa viestinnän tärkeyttä ei voi korostaa riittävästi. Viestinnän onnistuessa henkilöstöllä on tunne yhteenkuuluvuudesta sekä oman roolin arvokkuudesta. (Viitala, 2021, s. 155)

Jokaisella on yhtäläinen vastuu viestiä asioista organisaation sisällä. Yrityksessä käytössä olevat viestintäkanavat tarjoavat tähän mahdollisuuden ja eritoten suuremmissa yrityksissä on lisäksi viestintään erikoistuneita ammattilaisia, joiden tehtävänä on tiedon leviämisen varmistaminen organisaatiossa. (Viitala, 2021, s. 155)

Muutostilanteissa viestinnän tulee useimmiten tapahtua entistä tiiviimmin ja henkilöstöllä tulee olla mahdollisuus osallistua keskusteluun. Henkilöstön näkökulmasta tärkeimpään rooliin muutoksissa nousevat esihenkilöt, joilta odotetaan selkeyttä ja järjestyksen luomista. Esihenkilöillä tuleekin olla saatuna riittävästi tietoa muutoksesta jo ennen sen toteuttamista sekä ymmärrys siitä, mitä heiltä odotetaan. Alaisten näkökulmasta esihenkilöiltä odotetaan myös asioiden asettamista tärkeysjärjestykseen. (Viitala, 2021, s. 175)

2.3.1 Sisäisen viestinnän toteutus Yrityksessä X

Yrityksessä X keskeisimpänä viestintäkanavana toimii yrityksen oma Intra. Lisäksi hyödynnetään aktiivisesti Microsoft Teamsia sekä Yammeria. Toimivalla viestinnällä varmistetaan organisaation toiminta ja jokaisella työntekijällä on vastuu viestiä työhön liittyvistä asioista sekä seurata omaan työtehtävään kuuluvaa viestintää. Intraan on koottu muun muassa pysyvää tietoa, ajankohtaisia uutisia sekä ohjeita. Lähtökohtaisesti tiimien ja organisaatioiden käyttöön on tarkoitettu Microsoft Teams. Yammerin kautta voi vuorostaan käydä avointa keskustelua ja verkostoitua. Yammerin kautta saadaan jaettua ideoita, tietoa sekä kokemuksia laajemmin koko yrityksen kesken. Myös sähköposti on yksi viestinnän kanavista, mutta sitä tulee käyttää lähtökohtaisesti kahdenkeskisten ja luottamuksellisten tietojen vaihtoon. (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto, n.d.)

Microsoft Teamsilla on mahdollista soittaa ja lähettää viestiä, jonka ansiosta sitä pystytään hyödyntämään laajalti organisaation sisäisessä viestinnässä. Myös tiimi- ja projektityössä ensisijaisesti käytetään Microsoft Teamsia. Yammer on laajemmin koko yrityksessä käytetty

sisäinen verkostoitumisväline. Yammerin käyttö ei ole pakollista, mutta suositeltua. (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto, n.d.)

3 Itseohjautuvuus käsitteenä ja itseohjautuvuusteoria

Tässä opinnäytetyössä tullaan käsittelemään itseohjautuvuutta niin organisaatio-, tiimi- kuin yksilötasolla. Kaikkien kolmen tason tarkastelu on tärkeää, sillä tutkimme organisaatiossa työskenteleviä esihenkilöitä, jotka johtavat omaa tiimiään, mutta samalla siihen kuuluvia henkilöitä yksilöinä. Tulee myös muistaa, että esihenkilöt ovat myös itse yksilöitä johtaen itseään. Yksilötasolla päästään tarkemmin syventymään sisäiseen motivaatioon, jonka tulisi muodostua itseohjautuvuusteorian perustarpeiden täyttyessä.

Suurimpia syitä siihen, että ylipäätänsä puhumme itseohjautuvuudesta työyhteisöissä, johtuu siitä, että maailma, työtehtävät ja tapa työskennellä ovat muuttuneet. Lisäksi työntekijöistä on tullut paljon entistä vaativampia. Suurin osa nykypäivän työntekijöistä koostuu milleniaaleista, joiden asenteet ovat hyvinkin erilaiset edeltäviin sukupolviin verrattaessa. (Savaspuro, 2019, ss. 39–40) Milleniaalien kohdalla on havaittu, ettei palkka ole tärkein tekijä työssä vaan se, että voi toteuttaa itseään ja kokee tekemänsä työn merkitykselliseksi. Milleniaalit ovat syntyneet 80-luvun ja vuosituhannen vaihteen välillä. (MCS, 2020)

Nykypäivän digitalisaatio on vapauttanut meidät ajan ja paikan määreestä luoden meille tunteen siitä, että aikaa on samalla enemmän ja samalla vähemmän. Samanaikaisesti digitalisaatio on saattanut meidät informaatiotulvan äärelle. Meiltä vaaditaan yhä nopeampaa reagointia, työ keskeytyy jatkuvasti ja viestejä tulee monesta kanavasta autonomian jäädessä taka-alalle. (Savaspuro, 2019, s. 47)

Alkuperäisesti itseohjautuvuus on psykologinen käsite, joka liittyy hyvinvointiin ja yksiköiden sekä ryhmien suorituskykyyn. Yksi näkemys itseohjautuvuudelle on, että se on henkilöiden ja tiimien oma-aloitteisuutta sekä kykyä ottaa vastuuta päätöksenteosta. Lisäksi se on valtaa työn tavoitteista, työn tekemisestä sekä työn tuloksellisuudesta. (Aura, ym., 2021, ss. 2, 6)

Suomessa meillä on käytössä vain käsite itseohjautuvuus, jolla voidaan viitata molempiin niin yksilötason kuin tiimin itseohjautuvuuteen, mutta englannissa on käytössä kaksi käsitettä. Yksilöiden itseohjautuvuudesta käytetään termiä self-determination ja tiimien itseohjautuvuudesta termiä self-organization. Viitattaessa yksilötason itseohjautuvuuteen, tarkoitetaan usein Edward Decin ja Richard Ryanin itseohjautuvuusteoriaa (self-determination theory - SDT), jonka mukaan meillä on perustarpeita, joiden toteutumisella on

vaikutusta sisäiseen motivaatioon. Kyseisen teorian mukaan alamme motivoitumaan itse, kun omaehtoisuus, oma kyvykkyys ja yhteisöön kuuluminen saavat positiivista vahvistusta työympäristössä. Nämä edesauttavat toimimaan asetetuissa työtehtävissä innostuneesti ja vastuuta ottaen. Deci ja Ryan ovat alkaneet tutkimaan itseohjautuvuuden teoriaa 1970-luvulta alkaen. (Savaspuro, 2019, ss. 27–28; Martela & Jarenko, 2015, s. 56)

Omaehtoisuudella tarkoitetaan mahdollisuutta päättää itse tekemisestään eli mahdollisuudesta valita sekä toimia. Vapautta ei kuitenkaan tule ymmärtää väärin eli ei ole tarkoitus, että työntekijä tekee kaiken kuten itse haluaa. Omaehtoisuudella ja sen tuomalla vapaudella tarkoitetaan, että työntekijä kokee yrityksen arvot sekä päämäärät omikseen ja noudattaa yleisiä ohjeita, koska hän haluaa tehdä niin. Kyvykäs työntekijä kokee osaavansa oman työnsä ja saa asioita aikaan. (Martela & Jarenko, 2015, ss. 57–58, 59)

Omaehtoisuuden ja kyvykkyyden lisäksi haluamme olla yhteydessä muihin. Muiden ihmisten vaikutus on huomattava, kun huomioidaan ihmisen hyvinvointi ja elämästä koettu merkityksellisyys. Yhteenkuuluvuuden tunne syntyy siitä kokemuksesta, kun hänen ympärillään on ihmisiä, joista hän välittää ja jotka myös välittävät hänestä. Myös työpaikalla tämä tunne on erityisen tärkeä. Meidät tulee kohdata sellaisina kuin olemme, jottemme koe vain olevamme organisaation sisällä vaihdettavia osia. Esihenkilön on tarjottava tätä tunnetta omassa vuorovaikutuksessaan ja toimia samalla esimerkkinä muille. Organisaatioissa keskinäinen arvostaminen ja hyvä yhteishenki kiteyttävät kokemusta välittämisestä. (Martela & Jarenko, 2015, ss. 60–61)

Suurin osa tutkituista motivaatioteorioista olettaa, että ihmiset alkavat toimimaan ja jatkavat toimintaansa, kun heillä on uskomus siihen, että toiminnan tulos johtaa heitä haluttuun lopputulokseen sekä tavoitteisiin. Itseohjautuvuusteoria (SDT) vuorostaan näkee kriittisenä sen, että ihmisen tulee pystyä täyttämään psykologiset perustarpeensa tavoitellessaan ja saavuttaessaan tuloksia. (Deci & Ryan, 2000a, s. 227)

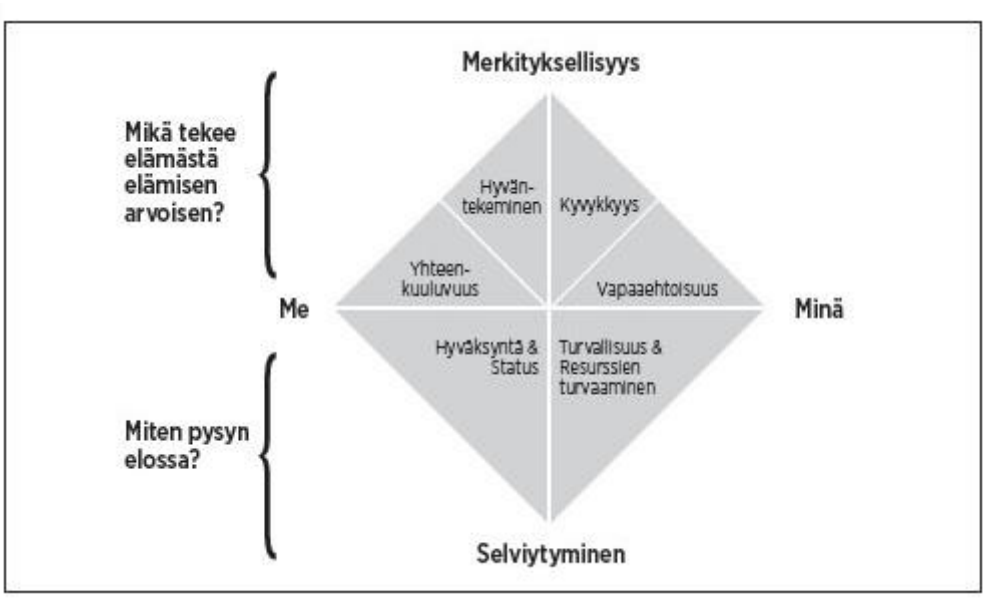
Motivaatioteorioihin paneutuneista merkittävä osa ei ole halunnut ottaa huomioon ihmisen tarpeita vaan keskittyvät tavoitteisiin liittyvään tehokkuuteen. Itseohjautuvuusteoria taas väittää, että ei voida saavuttaa täyttä ymmärrystä niin tavoitteiden tehokkuudesta kuin psykologisesta kehittymisestä ja hyvinvoinnista ilman, että osoitetaan tarpeet, joilla on psykologinen vaikutus ihmisen tavoitteiden saavutteluun. Teoriassa esiin tuodut perustarpeet on nähty tärkeinä, jotta saadaan vastaukset kysymyksiin ’mitä’ ja ’miksi’ pohdittaessa tavoitteiden saavuttamisen kokonaisuutta. (Deci & Ryan, 2000a, s. 228)

Itseohjautuvuusteorian näkökulmasta suora seuraus on se, että ihmiset pyrkivät tavoittelemaan sellaisia päämääriä, paikkoja ja suhteita, jotka tukevat heidän tarpeitaan. Siinä määrin, kun he onnistuvat edellä mainitussa, kokevat he psykologisesti myönteisiä kokemuksia. (Deci & Ryan, 2000a, s. 230) Kolmen perustarpeen tyydyttäminen voi tapahtua monella tapaa ja voi vaihdella yksilöiden välillä muun muassa kulttuurin mukaan. Joka tapauksessa tarpeiden tyydyttyminen jokaisen perustarpeen kohdalla on välttämätöntä yksilön terveelle kehitykselle ja hyvinvoinnille kulttuurista riippumatta. (Deci & Ryan, 2000a, s. 231)

Kun ihmisellä on mahdollisuus tyydyttää kaikki kolme perustarvetta, on hänen käytöksensä luonnostaan valinnaista, tahdottua ja autonomista, joka luo laadukkaampaa tekemistä paineen, vaatimuksen ja kontrolloinnin sijaan. Kun henkilön tavoitteiden saavuttaminen on autonomista ovat seuraukset positiivisia ajatellen itse henkilön tekemistä kuin hyvinvointia. (Deci & Ryan, 2000a, s. 243) Kaikkien kolmen perustarpeen tulee siis täyttyä, yksi taikka kaksi eivät riitä. (Deci & Ryan, 2000a, s. 229).

Frank Martelan ja Richard Ryanin tekemien jatkotutkimuksien mukaan on myös neljäs perustarve, tarve hyvän tekemiselle. Tällä tarkoitetaan sitä, että kokee omalla tekemisellään tekevänsä hyvää niin kollegoille, asiakkaille ja suuremmassa kuvassa katsottuna yhteiskunnalle. Vuosien varrella on ehdotettu muitakin ihmisen psykologisia perustarpeita, mutta vain nämä neljä voidaan vahvistaa tieteellisiin tutkimuksiin perustuen. (Martela & Jarenko, 2015, ss. 56–57) Kuvassa 1. on nähtävillä motivaatiotimantti. Timantin merkityksellisyyden alle on koottuna tutkimuksissa havainnoidut perustarpeet.

Kuva 1. Motivaatiotimantti (Martela & Jarenko, 2015, s. 55)



3.1 Itseohjautuvuus organisaatiotasolla

Puhuttaessa itseohjautuvuudesta, ei voida sanoa kyseessä olevan yksiselitteinen käsite ja, että se sopisi tai ei sopisi kaikille. Itseohjautuvuuden kautta ei ole tarkoitus jättää ketään organisaatiossa heitteille taikka poistaa hierarkia kokonaan. Suomalaisten työelämään itseohjautuvuus on tullut noin vuonna 2015. Itseohjautuvuus on nähty asiana, jolla saataisiin ratkaistua kaikki työpaikalla esiintyvät ongelmat. Toisaalta se on nähty myös keksittynä trendinä, jolla ei saada mitään aikaiseksi. (Kostamo ym., 2020, s. 7)

Organisaation kiinnostuessa itseohjautuvuudesta, ei useimmiten ole tarkoitus uudistaa organisaation rakennetta radikaalisti ja samalla poistaa johtoportaita. Tarkoituksena on enemmänkin nykyisen organisaatiorakenteen puitteissa vahvistaa henkilöstön kykyä suoriutumaan heille asetetuista työtehtävistä itsenäisemmin sekä oma-aloitteisesti. Tämän kaltainen itseohjautuvuus tarkoittaa yksittäisen työntekijän aktiivisuuteen, oma-aloitteisuuteen sekä kykyyn tehdä itsenäisiä päätöksiä ajatellen hänelle asetettuja työtehtäviä. Näin keskittyminen on yksittäisissä työntekijöissä ja heidän mahdollisuuksissaan toimia työssään. (Martela, ym., 2021, s.13)

Itseohjautuvuus pystyy toteutumaan erilaisissa organisaatioissa ja niiden rakenteissa. Myös hyvin hiearkkinen organisaatio pystyy tarjoamaan niin tiimille kuin yksittäiselle työntekijälle mahdollisuuden päättää itsenäisesti heille/hänelle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaation johtoportaiden määrä ei ole este itseohjautuvuudelle vaan tärkeässä roolissa on se, kuinka paljon annetaan tilaa ja itsenäisyyttä tiimille sekä yksittäiselle työntekijälle. On hyvä kuitenkin tiedostaa, ettei täysin itseohjautuvaa taikka täysin ylhäältä ohjautuvaa työntekijää ole. Eikä myöskään täysin itseorganisoitunutta taikka täysin hiearkkista organisaatiota. Työntekijät ja organisaatiot ovat siis jotain näiden ääripäiden väliltä. Valtaa keskitetään tietyissä asioissa, mutta samalla sitä jaetaan henkilöstölle. Kun valtaa hajautetaan enemmän kuin perinteisessä organisaatiossa, puhutaan itseorganisoitumisesta. (Martela, ym., 2021, ss. 15–16)

Itseohjautuvuus tuo mukanaan hyötyä etenkin yksilö- ja tiimitasolle. Itseohjautuvuus lisää innovaatiota sekä reagointikykyä organisaation sisällä ja antaa työntekijöille mahdollisuuden itsensä toteuttamiselle sekä merkityksellisyyden kokemukselle. Edellä mainittujen tekijöiden vuoksi itseohjautuvat organisaatiot pystyvät vastaamaan paremmin vaatimuksiin, joita nykypäivä ja tulevaisuus tuovat tullessaan. Itseohjautuvuudella on toki myös varjopuolensa ja kaikki eivät pidä siitä, että etenkin tiimien sisällä se pakottaa enemmän yhteisiin keskusteluihin sekä yhteistyöhön. Tämän takia itseohjautuvuus tulee ottaa osaksi

organisaatiota kuin muutkin muutokset ja pohtia laajasti sen toteuttamisen onnistumisen vaatimuksia sekä toimenpiteitä. (Kostamo ym., 2020, s. 9)

Itseohjautuvat organisaatiot saattavat tarvita jopa enemmän johtamista kuin hierarkkiset organisaatiot, koska itseohjautuvassa organisaatiossa tulee panostaa johtamisen laatuun ja määrään koko työyhteisössä. Itseohjautuvassa organisaatiossa alaisten syvällinen tunteminen on tärkeässä roolissa, kun ihmisten tuen tarpeet ovat yksilöllisiä. Kaikki tavat eivät sovi kaikille. Toisille vastuun ja vapauden saaminen on motivoivaa, ja toiset vaativat paljonkin tukea oman työn organisointiin sekä asioista päättämiseen. Mikäli esihenkilöllä on liikaa alaisia vastuullaan, ei yksilöllinen johtaminen onnistu. Pahin tunne, joka voi alaisille syntyä itseohjautuvuuden vuoksi on heitteillejättö. (Savaspuro, 2019, ss. 33–34)

Organisaation siirtyessä itseohjautuvuuteen on hyvin tärkeää saada muutos kaikkiin organisaation osa-alueisiin ja jatkuvasti huolehtia sen toiminnasta. Annettaessa alaisille lisää vastuuta tulee muistaa antaa tukea vastuun kanssa. Työntekijöille tulisi esimerkiksi kouluttaa päätöksentekoa ja ristiriitojen ratkaisua, kun esihenkilö ei välttämättä olekaan sanomassa asioihin viimeistä sanaa. Hierarkia on meille luontainen asia, joka luo myös turvaa. Tulee siis antaa riittävästi aikaa jokaiselle sopeutua uuteen tapaan toimia. On myös riskinsä sen kanssa, että joku pyrkii ottamaan valtaa liikaa itselleen ja samalla osa ei saa asioita aikaiseksi, kun heidän tekemistään ei olla jatkuvasti vahtimassa. Lisäksi yhteisen päämäärän tulee olla riittävän selvillä ja samassa linjassa yrityksen arvojen kanssa. (Savaspuro, 2019, ss. 34–35)

Usein johtajan (leader) ja johtajuuden (leadership) käsitetään tarkoittavan samaa asiaa. Henkilönä johtaja taikka johtajan rooli tarkoittavat kuitenkin eri asiaa kuin toimintaperiaatteena johtajuus. Henkilöllä voi olla johtajarooli, mutta ei lainkaan johtajuutta ja toinen voi vuorostaan olla epävirallisesti johtaja ilman kyseistä titteliä. Lähestulkoon kaikki yhteisöt, tiimit ja yrityksetkin ohjaavat toisia toimimaan tietyin tavoin ilman, että on virallisesti nimettynä johtajaa siitä kertomaan. Organisaatiossa oleva kulttuuri voi siis johtaa toimintaa. Tämän vuoksi voidaan kuvitella, että itseohjautuvuus riittää organisaation toimintaperiaatteeksi. Tulee muistaa huomioida, että ihmiset voivat itseohjautua tehokkaastikin, mutta eri suuntiin. Itseohjautuvuus ei itsessään kerro yhteistyöstä taikka organisoitumisesta. (Martela & Jarenko, 2017, ss. 49–50) Tärkeimpiä kysymyksiä itseohjautuvuuden äärellä on se, että miksi organisaation tulisi tavoitella itseohjautuvuutta ja mitä sillä halutaan saavuttaa? (Työn tuuli, 2/2020, s. 12).

3.2 Itseohjautuvuus tiimitasolla

Tiimitasolla itseohjautuvuudesta voidaan käyttää termiä yhteisöohjautuvuus, jolla tarkoitetaan tiimin omaa kykyä toimia omien ehtojensa mukaan ilman ulkopuolelta tulevaa ohjausta sekä kontrollia. Vastakohtana tälle pidetään esihenkilöjohteista tiimiä. (Martela, 2020, s. 22)

Salovaara, (Työn tuuli, 2/2020, s. 18) kertoo, miten itseohjautuvuudesta tulisi työyhteisöissä käyttää ennemmin juuri termiä yhteisöohjautuvuus ja avaa sen tarkoitusta:
”Yhteisöohjautuvuus tarkoittaa ilman johtajia toimivaa yhteisöä, jolla on omanlaisensa periaatteensa hedelmällisen yhteistyön järjestämiseksi. Se on kokonainen systeemi, jossa sen osat kuten rakenne ja toimintatavat tukevat yhteisöllisyyden ja yksilöllisyyden toteutumista.”

Tiimi on itseohjautuva, kun sillä on päätäntävalta työtehtävien toteutustavasta edes osittain itsenäisesti. Esimerkkeinä yrityksissä käytettävistä menetelmistä ovat Lean ja Agile. Tiimeille asetetaan raamit, joiden sisällä he voivat tehdä päätöksiä samalla ajoittain raportoiden työn tuloksista pitääkseen organisaation ajan tasalla asioiden edistymisestä. Yksilön motivaation tärkeyttä ei unohdeta tiimissä, mutta oletuksena on sen vahvistuminen hyvän tiimityön myötä. (Savaspuro, 2019, s. 28)

Työn muutoksissa on nähty merkityksellisyyden, mielekkyyden ja yhteisöllisyyden parantuvan, kun työn tekeminen perustuu tiimissä tehtävään työhön sekä osaamisen jakamiseen. Edellä mainittu edellyttää kuitenkin avoimuutta sekä käsitystä ihmisestä kokonaisuudessaan, joka luo mahdollisuuden vaikuttaa elämän hallintaan ja merkitykselliseen elämään. (Pakarinen & Hakonen, 2018, s. 4)

Itseohjautuvuus voidaan kokea työntekijän heitteille jättämisenä etenkin hektisissä organisaatioissa, kun oman esihenkilön kanssa pääsee keskustelemaan vain ennakkoon sovittuina hetkinä. Tämän takia monissa organisaatioissa työntekijöille annettava tuki järjestetään muulla tavoin kuin esihenkilön kautta, esimerkiksi mentoroinnilla ja työhyvinvointiin panostamalla. Eritoten konfliktitilanteisiin tulee antaa koulutusta, jotta työntekijät pystyvät käymään keskenään läpi vaikeita asioita. Yhteisillä pelisäännöillä ja oman tiimin avustuksella itseohjautuvuus ei luo tunnetta yksin jäämisestä. (Kostamo ym., 2020, s. 8)

3.3 Itseohjautuvuus yksilötasolla

Yksilötasolla itseohjautuvuudella tarkoitetaan autonomian lisäämistä työntekijälle. Tämän autonomian voi toteuttaa monella tavalla. Työntekijän voi esimerkiksi antaa vaikuttaa vain siihen, miten hän työtään tekee taikka myös siihen, mitä ja miksi tekee. Yksilötason autonomian on katsottu lisäävän työntekijän kokemaa sisäistä motivaatiota ja kokemusta merkityksellisyydestä. (Kostamo ym., 2020, s. 8)

Työntekijästä voidaan käyttää termiä itseohjautuva, kun hän on itsenäisesti kykeneväinen edistämään yhteisiksi asetettuja päämääriä ilman tarvetta kääntyä esihenkilön puoleen. (Martela, ym., 2021, s. 14) Jotta työntekijä voi itseohjautua, tulee hänen olla itsemotivoitunut. Työntekijältä tulee löytyä halu toimia itsenäisesti ilman pakottamista. Toiseksi hänellä tulee olla päämäärä, jota kohti hänen työnsä tekeminen johtaa. Kolmanneksi hänellä tulee olla riittävä osaaminen työstään suoriutumiseksi ja tavoitteisiin pääsemiseksi. Jos työntekijä tarvitsee jatkuvasti apua ja ohjausta omassa työssään, ei hän ole itseohjautuva. Itse työtehtävän vaatimien taitojen lisäksi itseohjautuvuus vaatii kykyä johtaa itseään, joka pitää sisällään ajanhallintaa, tehtävien asettamista, resurssien hallitsemista sekä taitoa priorisoida. (Martela & Jarenko, 2017, s. 12)

Priorisoinnin ja ajankäytön suunnittelun lisäksi tärkeitä pointteja työntekijälle ovat oman osaamisen kehittäminen, ein sanominen sekä esihenkilöltään vaatiminen. Muuttuvassa työnkuvassa, jossa aika ja sen riittävyys on jatkuvasti haasteena, on tärkeää osata priorisoida omaa fokustaan. Tätä tukee ajankäytön hallinta, sillä aikaa ei saisi käyttää enempää, kuin tarve oikeasti vaatii. Haastavimmaksi meille monelle muodostuu sanan ’ei’ sanominen. Ein sanominen on kuitenkin pitkällä tähtäimellä edukasta koko tiimille, koska päästään näkemään todelliset resurssien tarpeet. Ein sanomisen ohella esihenkilön haastaminen voi tuntua epämiellyttävältä. Jokaisella on kuitenkin oikeus kysyä epäselvien asioiden äärellä sekä pyytää apua, kun sitä tarvitsee. Työntekijällä tulee olla riittävät tietotaidot hänelle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi ja juuri tästä syystä tulee uskaltaa sanoittaa omia tarpeitaan. (Savaspuro, 2019, ss. 168–170)

Muutos oman työn johtamiseen on kannattava, mutta käytännön tasolla monilla ei ole siihen vaadittavia itsensä johtamisen taitoja, koska niitä ei ole opetettu kouluissa tai työpaikoilla. Useimmilla osaamistaso on hyvin minimaalista, joka ei riitä maksimaalisen hyödyn saavuttamiseen. Tämän vuoksi muutoksen tuomat haasteet voivat äityä liian suuriksi. Itsensä johtamisen taitojen puutteet ja niiden vaikutus tuottavuuteen sekä hyvinvointiin tulivat esiin viimeistään pandemian ja sen aiheuttaneen lisääntyneen etätyöskentelyn myötä.

Yksinkertaistettuna perinteisesti itsensä johtaminen tarkoittaa hierarkkista määräämistä ja itsensä moittimista. Valmentava itsensä johtaminen tarkoittaa ymmärtävää, sparraavaa sekä reflektoivaa otetta omaan työntekoon. Tällä tarkoitetaan terveen suhteen luomista itseensä ja työntekoon. Valmentavalla otteella huomioidaan realistisesti oma kehitystaso ja kehittymiseen vaadittu aika. Työntekijän tulisi reflektoida tekemistään päivittäin huomioidakseen asiat, jotka edistävät sekä kehittävät työn tekemistä. (Venäläinen, 2021)

Itseohjautuvuudessa kyse on oikeuksista, joita työntekijä kokee hänellä olevan. Itseohjautuvuuden kautta laajennetaan näitä oikeuksia ja jatkossa työntekijä saa itse tehdä päätöksen asiasta, josta aikaisemmin on vastannut esihenkilö. Työntekijän vallan voidaan katsoa olevan eroteltavissa kolmeen eri tyyppiin: työn tekemistä koskeva valta, työn johtamista koskeva valta ja valta osallistua organisaation kehittämiseen. Työn tekemisessä katsotaan sitä, kuinka paljon työntekijä voi itse päättää oman työnsä tekemisestä ja toimia parhaaksi katsomallaan tavalla vai tuleeko hänen tietyissä tilanteissa vahvistaa asia esihenkilöltään. Työn johtamisella tarkoitetaan sitä, kuka on johtavassa asemassa tekemässä päätöksiä tavoitteista, jotka ohjaavat työntekijän työtä ja siitä seurattavia tuloksia. Kolmannessa tyypissä eli vallassa osallistua organisaation kehittämiseen katsotaan työntekijän mahdollisuutta tuoda kehitysideoita esiin ja olla mukana seuraamassa niiden sulautumista käytäntöön. Pystyykö siis työntekijä olla mukana tekemässä häntä koskevia päätöksiä ja antaa kehitysideoita uskoen siihen, että ne menevät eteenpäin. (Martela, ym., 2021, ss. 16–17)

3.3.1 Sisäinen motivaatio

Ihminen motivoituu ulkoisesti sekä sisäisesti. Itseohjautuvuusteorian perustarpeiden täyttymisellä koetaan olevan vaikutusta nimenomaan sisäiseen motivaatioon ja tässä alakappaleessa keskitytään avaamaan, mitä sisäinen motivaatio (intrinsic motivation) on ja mitä se saa aikaan.

Tutkimukset osoittavat, että omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys ylläpitää tai kasvattaa sisäistä motivaatiota samalla edesauttaen autonomista motivoitumista. (Deci & Ryan, 2000a, s. 263) Näiden lisäksi on tutkimusten kautta todettu olevan neljäs perustarve, tarve hyvän tekemiselle (Martela & Jarenko, 2015, s. 56). Työntekijä, joka on osaava sekä motivoitunut haluaa myös suoriutua työstään hyvin. Edellytyksenä tälle on se, että työntekijä saa tarvitsemansa tilan työn tekemiseksi. Tätä kautta päästään lähemmäs itseohjautuvampaa, sisäisesti motivoituneempaa sekä autonomista työelämää kohti. (Martela, 2020, s. 27)

Sisäistä motivaatiota on kahdenlaista; sisäsyntyistä ja sisäistettyä. Sisäsyntyisellä motivaatiolla tarkoitetaan tekemistä, josta henkilö innostuu ja kokee nautinnollisuutta. Näin itse tekeminen on motivoivaa. Sisäistetyllä motivaatiolla tarkoitetaan tekemistä, josta henkilö saa tunteen arvokkuudesta, kun tekeminen yhdistyy hänelle itselleen tärkeisiin tavoitteisiin ja arvoihin. Tekemisellä tuotettu tulos on yhteydessä henkilön arvomaailmaan ja on tätä kautta tärkeäksi koettua. Itse tekeminen ei ole motivoivaa vaan sen tulos on. (Martela & Jarenko, 2015, s. 32)

Vaikka motivaatiota pidetään yksittäisenä käsitteenä, jopa pintapuolinen pohdinta viittaa siihen, että ihmiset saadaan toimimaan hyvin erilaisten tekijöiden toimesta, aiheuttaen hyvinkin vaihtelevia kokemuksia ja seuraamuksia. Ihmistä voi motivoida arvostus itse tekemistä kohtaan taikka motivaatioon voidaan vaikuttaa vahvalla ulkoisella pakolla. Sisäisen motivaation ja ulkoisten tekijöiden toiminnallisten ja kokemusperäisten erojen vuoksi itseohjautuvuusteorian pääpainona on tarjota erilainen lähestymistapa motivaatioon kysymällä, millaista motivaatiota esiintyy milloinkin. (Ryan & Deci, 2000b, s. 69)

Sisäinen motivaatio on tila, jossa työstä ja omista aikaansaannoksista saadaan tyydytystä. Sisäisellä motivaatiolla viitataan vahvasti itsensä toteuttamisen sekä kehittämisen tarpeen tunteeseen. Näin ollen ulkoiset tunnustukset eivät välttämättä ole merkittäviä tekijöitä, vaan henkilö kokee tyytyväisyyden tunnetta omista suorituksistaan, joihin hän kokee olevansa tyytyväinen. (Viitala, 2021, s. 42) Innostunut tehokkuus on kestävää tehokkuutta, jolloin työntekijä ei tee hyvää työtulosta vain tänään, vaan tekee sen mielellään myös seuraavana päivänä. Työnantajan näkökulmasta työntekijä on valmis tekemään enemmän kuin mitä häneltä vaaditaan. Vuorostaan työntekijän puolesta, hänellä on mahdollisuus tehdä innostavaa työtä, jonka vaikutukset ulottuvat myös vapaa-aikaan. Innostuksen kautta niin työnantaja kuin työntekijä voittavat. (Martela & Jarenko, 2015, s. 31)

Yksilöllä tulee olla tahtoa taitojen sekä kykyjen lisäksi, jotta hän pystyy tuottamaan laadukasta tulosta. Meillä jokaisella on luontainen pyrkimys etsiä omalle tekemiselle merkitys ja selitys. Jos ei koe omaa tekemistään mielekkääksi, ei myöskään motivoidu. Tärkeää on, että oma työ vastaa omia kykyjä, mutta samalla luo riittävästi haasteita. Henkilön tulee kokea, että saa työstään riittävän palkkion ja itse työympäristö luo mahdollisuudet onnistumiselle. Kun työssä on edellä mainittuja elementtejä, motivoi se työntekijää hyvään suoriutumiseen hänelle asetetussa tehtävässä. Motivaation luominen ei kuitenkaan ole yksiselitteinen asia, koska ulkopuolelta voidaan vain luoda edellytyksiä sille ja lopullisen päätöksen tekee henkilö itse kokemuksiensa perusteella. (Viitala, 2021, ss. 41–42)

Sisäisen motivaation syntyyn vaikuttaa moni tekijä. Tähän liittyy muun muassa se, että jokaisen tulee tietää omat tavoitteensa, joita hänen tulisi myös itse pystyä luomaan. Tavoitteita tulee lisäksi seurata ja tehdystä työstä tulee saada palautetta. Työntekijän työn tulee olla arvokasta ja työntekijän sitoutumisen arvoista. Työntekijän tulee olla aidosti kiinnostunut asiakkaan tilanteesta ja tätä kautta halu varmistaa asiakkaan tyytyväisyys. Edellä mainittujen lisäksi sisäiseen motivaatioon vaikuttaa, miten työntekijä kokee häneen luotettavan, hänen saavutuksiaan arvostettavan, osaamistaan tunnustettavan, kuinka hän kuuluu työyhteisöön ja miten hän voi kehittyä sekä myös erehtyä työssään. (Martela & Jarenko, 2017, s. 277)

Kun johtamisen kautta luodaan työntekijöille parhaat puitteet oman työnsä mahdollisimman hyvin tekemiseksi sekä samalla innostavaksi, voi esihenkilö vaikuttaa työntekijöidensä sisäiseen motivaatioon. Edellytyksenä on toki juuri se, että esihenkilö toimii valmentajana, mahdollistajana sekä tukihenkilönä käskyttäjän ja kontrolloijan sijaan. (Martela & Jarenko, 2015, ss. 155–156)

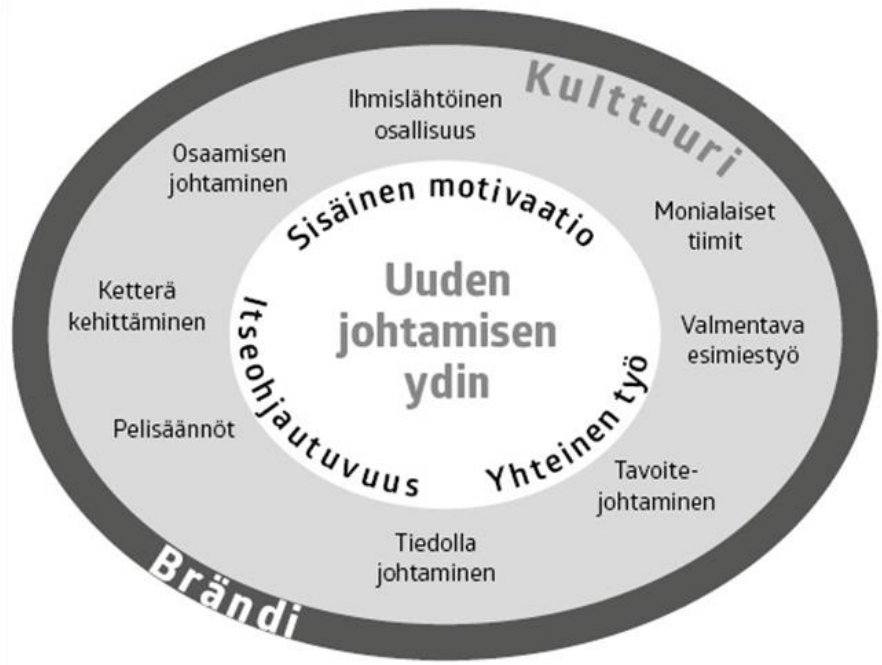
Työntekijän sisäisen motivaation johtaminen vaatii esihenkilöltä ymmärrystä ihmisen perustarpeista, jotka on avattu itseohjautuvuusteoriassa. Jokainen perustarve on yhtä tärkeä, jonka vuoksi yrityksen tulee pitää huolta siitä, että työntekijöillä on ymmärrys yrityksen tilanteesta ja suunnasta, jota kohti ollaan menossa. Lisäksi työntekijöillä tulee olla riittävä kyvykkyys organisaation rakenteiden tukemana ennen kuin vapautta lisätään. Kun edellä mainittuihin lisätään toimiva yhteishenki, kertovat ihmiset ajatuksistaan vapaasti, jolloin he pääsevät jakamaan tekemistään ja samalla kasvattavat jokaisen osaamista. Tuloksia mitattaessa on yrityksessä hyvä pohtia, ovatko taloudelliset luvut ainoa mitattava asia vai arvioitaisiinko esihenkilöitä lisäksi esimerkiksi sen mukaan, miten he edistävät yrityksen arvoja ja työntekijöiden perustarpeiden toteutumista. (Martela & Jarenko, 2015, ss. 157–158)

Sisäisen motivaation johtaminen on yksilön johtamista. Vaikka perustarpeet ovat samat, meitä jokaista kiinnostaa jokin asia toista enemmän ja eri suhteessa kuin toisella. Tämä vaatii esihenkilöltä alaistensa tuntemista. Voisi tuntua helpommalta palata hierarkkiseen malliin ja jakaa vain toimeksianto jokaiselle, mutta lopulta esihenkilön aika menisi toimeksiantojen toteutumisen seuraamiseen ja lupien jakelemiseen. Ihmisten tehdessä päätökset ja itsenäisesti edistävät yrityksen tavoitteita, vapautuu esihenkilöltä aikaa aitoihin kohtaamisiin alaistensa kanssa. (Martela & Jarenko, 2015, ss.159–160)

3.4 Itseohjautuvuuden johtaminen

Kuvassa 2. on nähtävillä uudistettujen palvelujen johtamismalli, jossa uuden johtamisen ydin, yrityksen kulttuuri ja brändi muodostavat kokonaisuuden. Ydin koostuu yhteisesti tehdystä työstä, itseohjautuvuudesta sekä sisäisestä motivaatiosta, joka ohjaa jokaista yksilöä. Seuraavaksi kehässä olevan kulttuurin alla on listattuna osa-alueita, jotka ovat kriittisiä johtamisen menestyksen kannalta. Näitä osa-alueita johtamalla kehittyy kulttuuri, joka muodostuu organisaation toimintatavoista, jotka luovat itse brändin. Tämä brändi vetää parhaimmassa mahdollisessa tilanteessa puoleensa myös parhaat työntekijät. (Martela & Jarenko, 2017, s. 274–275)

Kuva 2. Uudistettujen palvelujen johtamismalli. (Martela & Jarenko, 2017, s. 275)



On pystytty osoittamaan, että tavoitteiden tulee olla mitattavia ja samalla toimijoiden roolit sekä vastuut tulee olla määriteltyinä johdettaessa itseohjautuvuutta. Eri osa-alueiden tehokkaat prosessit liittyvät vahvasti hyvään johtamiseen. Näistä tehokkaista prosesseista voidaan mainita rekrytoiminen, perehdyttäminen, jatkuva osaamisen kehittäminen ja lähijohtajien toiminta. Johdon näkökulmasta tehokkaista prosesseista tärkein on strategiatyö. Yksinkertaistettuna voidaan todeta, että hyvä johtaminen on mahdollistamassa itseohjautuvuutta. (Aura, ym., 2021 s. 33)

Itseohjautuvuus vaatii sujuvaa kommunikaatiota sekä raportointia, jolloin organisaation rakenteen tulee olla sen mukainen. Hierarkkinen organisaatiorakenne ei edesauta

itseohjautuvuuden tuottamaa ketteryyttä organisaation sisällä, eikä myöskään asiakasrajapinnassa. Yrityksen tulee pohtia rakennettaan ja tukeeko se itseohjautuvuutta. Johdon keskeisin tehtävä on tiimi- ja henkilökohtaisten osa-alueiden linjaaminen liiketoiminnan kokonaisuutta tukevaksi. Johdon linjausten jälkeen itseohjautuvassa organisaatiossa on henkilötasolla vahva rooli omien sekä tiimikohtaisten tavoitteiden määrittelemiseksi. Henkilöstön jaksamisen turvaamiseksi siirryttäessä itseohjautuvaan toimintatapaan on tärkeä määrittää henkilöstön kehittämisen sekä tukemisen vastuut. (Aura, ym., 2021 s. 33)

Itseohjautuvuuteen siirryttäessä on tärkeää käydä henkilöstön kanssa läpi, mitä uusi toimintamalli pitää sisällään ja samalla kuunnella myös henkilöstön ajatuksia riittävästi. Ihannetilassa henkilöstön vastuu ja sitä kautta tuleva valta itsensä kehittymisessä luovat tasapainon henkilöstön ja johdon välille. Itseohjautuvuus voi kuitenkin olla henkilöstön näkökulmasta niin positiivinen kuin negatiivinenkin kokonaisuus. Positiivisesti ajateltuna itseohjautuvuus luo psykologisen turvallisuuden kasvua sekä motivaatiota aidon työhön vaikuttamisen kautta. Puolestaan negatiivisesti ajateltuna itseohjautuvuus voi olla suuri kuormittava tekijä, joka johtaa sitä kautta vastuun ja työn välttelyyn. Tästä syystä itsensä johtamisen taitojen sekä tiimin ja esihenkilöiden tuen tärkeys korostuu. Työn luonne ohjaa henkilöstön roolia. Rakenne kommunikaatiossa sekä avoin viestintä nousevat sitä tärkeämmäksi mitä monitahoisempaa liiketoimintaa yrityksessä tuotetaan. Henkilöstöllä tulee olla riittävä toiminnallinen liikkumatila, jotta innovaatiot ja uudet toimintatavat pääsevät syntymään. (Aura, ym., 2021, ss. 34–35)

Määriteltäessä itseohjautuvuuden päätöksiä, tulee määritellä, missä asioissa itseohjautuvuutta toteutetaan ja mitkä asiat tulee edelleen päätättää korkeammalla tasolla. Lisäksi tulee määritellä, kuka voi peruuttaa jo tehdyn päätöksen. Riittävästä tuen määrästä tulee huolehtia niin henkilöstöä kuin esihenkilöitä ajatellen. Tietyillä toimialoilla on myös hyvä huomioida säädökset ja lait, jotka voivat osaltaan ohjata itseohjautuvuutta. Pelkästään yhtiömuoto sanelee, miten yritystä voidaan johtaa. (Aura, ym., 2021, ss. 35–36)

Organisaatiota rakennettaessa voidaan soveltaa kahta hyvinkin toisistaan eroavaa tapaa, joilla pyritään täyttämään neljää ennakkoehtoa: jokaisen etua, vapaamatkustamisen tukahduttamista, työnjakoa ja toiminnan keskinäistä koordinaatiota. Ensimmäinen tapa on keskusjohtoinen, jossa keskeisenä teemana on komentaminen sekä kontrollointi. Toinen tapa on vuorostaan itseorganisoituva, jossa teemana on autonomia sekä hajautus. (Martela & Jarenko, 2017, ss. 132, 135) Toiminnan houkuttelevuuden, vaadittavan asiantuntijuuden määrän sekä toimintaympäristön muutosnopeuden nähdään olevan keskeisimpiä tekijöitä

pohdittaessa kummalla edellä mainituista tavoista organisaation kannattaisi toimia (Martela & Jarenko, 2017, ss. 144–145).

Keskeistä vapaamatkustamisen tukahduttamisessa on se, miten konflikteja ratkotaan. Jokainen organisaatio tarvitsee tavat, joiden mukaan toimitaan, jos joku ei ole annetun luottamuksen arvoinen taikka muuten käyttää toimintamallia hyväkseen. Lähtökohtana on kuitenkin luottamus, jolloin työntekijöiden annetaan toimia vapaasti ilman erillistä valvontaa ja tavat konfliktien purkamiseksi ovat tukena tilanteen niitä vaatiessa. (Martela & Jarenko, 2017, s. 139)

Työnjaon kautta saadaan työntekijöille mahdollisuus erikoistumiseen. Kaikkien ei tarvitse osata kaikkea ja jokainen voi keskittyä tekemään sitä, josta ovat eniten kiinnostuneita ja osaavimpia. Kun työntekijä saa käyttää aikaansa omaan kiinnostuksen kohteeseensa, pystyy hän myös syventämään omaa osaamistaan. Autonomisessa organisaatiossa työnjakoa voidaan hoitaa joustavasti ja työntekijät voivat itse muokata työnjakoaan. (Martela & Jarenko, 2017, ss. 140–141)

Toiminnan tulee olla koordinoitua, jotta omiin tehtäviinsä erikoistuneet työntekijät pystyvät palvelemaan yhteistä etua ja tavoitetta. Tulee siis pitää huolta, että jokaisen yksilön tekeminen on mielekästä ja osana kokonaisuutta, jolla edistetään organisaatiossa asetettuja päämääriä. Koordinaation kaksi elementtiä ovat yksilöiden yhteen toimiminen ja tarvittavien resurssien jakaminen. Autonomisessa organisaatiossa jokaisella yksilöllä on vapaus toimia siten, kuin parhaaksi katsoo. Jokainen pyrkii itsenäisesti toimien edistämään yhteistä etua. Tällöin on erityisen tärkeää huolehtia siitä, että jokaisella yksilöllä on riittävä ymmärrys kokonaisuudesta, jotta tehtävät päätökset tukevat yhteistä etua. (Martela & Jarenko, 2017, ss. 141–143) Mitä enemmän suunnitellaan, sitä enemmän voidaan ketterästi muokata toimintaa kohdattaessa muutoksia. Mitä enemmän vuorostaan osataan, sitä enemmän voidaan improvisoida. (Martela & Jarenko, 2017, s. 119)

Johtaminen muodostuu lähestulkoon täysin, hyvin rakennetuista prosesseista. Tällöin työntekijät tietävät, miten työ tehdään, kenen puoleen voidaan tarvittaessa kääntyä ja missä kanavassa asioita voi tuoda esille. Loput ajasta jää työntekijöille itselleen, jotta he voivat kehittyä sekä ideoida. Hyvillä prosesseilla voidaan varmistua siitä, että aikaa jää myös ihmisille. (Savaspuro, 2019, ss. 91–92)

Esihenkilöillä on tärkeä rooli, jotta itseohjautuvuuden toimivuus saadaan varmistettua. Seuraavat asiat vaikuttavat toimivuuteen: asetettuihin tavoitteisiin pääsemisen tekijät,

toiminnan rajojen selkeä ymmärtäminen ja niiden resurssien varmistaminen, joilla tavoitteet toteutetaan. Yksi merkittävimmistä haasteista esihenkilöllä tulee olemaan siinä, että hän ymmärtää erot henkilöiden itseohjautuvuudessa. Kaikki eivät kykene samoihin tavoitteisiin heti, jolloin esihenkilöllä tulee olla kyky antaa tukensa sitä tarvitseville. Johtajuuden tuloksellisuutta, toimintatapojen kehittymistä sekä henkilöstön kokemusta johtajuuden osalta tulee jatkuvasti seurata. Myös itse esihenkilöiden saama tuki johdolta on erityisen tärkeää. Tätä kautta tuetaan koko organisaation tuloksellisuutta. (Aura, ym., 2021, s. 34)

Jos esihenkilö on aina se, joka ratkaisee kaikki ongelmatilanteet, ei työntekijöiltä vaadita ongelmanratkaisutaitojen kehittämistä. Itseohjautuvuus on loppujen lopuksi tietynlaista organisaation aikuistumista, kun jokaisen tulee ottaa vastuuta ja esihenkilön mielistelyllä ei saa edistettyä omia etuuksiaan. Mitä useampi henkilö sitoutuu organisaatioon ja ottaa enemmän vastuuta kontolleen, tulee organisaatiosta johtajatäyteisempi. Tärkeintä on, että johtajuutta jaetaan aidosti, jottei päätäntävalta ole edelleen tietyillä tahoilla. (Kostamo ym., 2020, s. 11)

Esihenkilölle itseohjautuvassa organisaatiossa työskentely voi olla myös kuluttavaa. Tiimien dynamiikka voi olla hukassa ja ahkerat työntekijät saattavat tehdä niin kutsuttujen vapaamatkustajienkin työt. Jokaisen haaveet urakehityksestä, vahvuudet sekä heikkoudet tulisi tuntea ja ottaa huomioon jokapäiväisessä työnteossa. Lisäksi tulisi ratkoa erimielisyyksiä ja kuppikuntia oman tiimin sisällä. (Savaspuro, 2019, ss. 157–158)

3.4.1 Nykypäivän johtajuuden malli

Organisaation ollessa sisäisesti motivoitunut ja itseohjautuva, on myös esihenkilön rooli erilainen. Perinteinen käsityksemme vallasta tulee murtaa. Esihenkilön tulee pitää huolta siitä, että hänen alaisillaan on kaikki tarvittava suoriutuakseen työstään parhaalla mahdollisella tavalla: oikeat tiedot, välineet, tavoitteet ja toimiva yhteistyö. Tämän vuoksi esihenkilö ei voi olla käskyttämässä alaisiaan vaan hänen tulee olla nöyrä ja tilaa antava, joka samalla tukee ja kannustaa alaisiaan. Organisaation rakenteiden tulee olla kunnossa, jotta työntekijöillä on mahdollisuus tehdä hyvin työnsä. Kun rakenteet ovat kunnossa, on vain luotettava työntekijöihin ja heidän osaamiseensa. (Martela & Jarenko, 2015, ss. 93–94)

Esihenkilöillä tulisi olla halu auttaa muita kasvamaan sekä onnistumaan. Näin motiiviksi syntyy halu palvella, eikä tarve edistää omaa uraa. Esihenkilön tulee huolehtia kokonaisuudesta siten, että hänen tiiminsä voi menestyä. Tällöin tulee kuunnella, voimaannuttaa ja kunnioittaa omia työntekijöitä. Vastakohta tälle on hiearkkinen johtaminen,

jossa työntekijällä on olo, ettei häntä kuunnella ja hän on helposti korvattavissa. Palvelevan johtamisen kautta kasvatetaan hyvinvointia työntekijöiden keskuudessa sekä työpaikan tuottavuutta. Tämä ajatus voi myös herättää huolestuneisuutta siitä, että siirtyykö kaikki valta työntekijöille ja palvellaan vain toinen toisiamme. Esihenkilö saa edelleen olla jämäkkä, mutta siitä huolimatta työntekijällä tulee olla vapaus oman tehtävänsä toteuttamiseksi parhaalla katsomallaan tavalla. (Hakanen, 2016)

Valmentavan esihenkilön fokuksena on oman tiimin pääseminen asetettuihin tavoitteisiin ja tiimin jäsenten hyvinvointi. Valmentavassa johtamisessa korostuu ajatus, että hyvinvoivat ja motivoituneet työntekijät luovat hyvän tuloksen. Tämä tukee organisaatiokulttuuria, jossa toisia arvostetaan ja tuetaan. Esihenkilön tulee vahvistaa oman alaisensa luottamusta omiin kykyihinsä sekä kannustaa itseohjautuvuuteen, jonka kautta lisätään työntekijän ammatillista kasvua. Työntekijää tulee arvostaa ja antaa tunnustusta työlle, jonka hän on tehnyt. Esihenkilön tulee myös edistää organisaation tavoitteita ja käydä niistä keskustelua oman tiiminsä kanssa, jolla ohjataan tulevan toiminnan suuntaa. Valmentavaa esihenkilötyötä edustava esihenkilö haastaa totuttuja toimintamalleja ja on valmis rohkeasti kokeilemaan uutta. Hän käy keskustelua avoimesti ja käskemisen sijaan ohjaa työntekijöitään. Tämä kaikki edesauttaa työntekijöiden oma-aloitteisuutta työn teossa. (Työterveyslaitos, n.d.)

Valmentavan johtajuuden perusperiaate on siinä, että ihmiset ovat kaiken keskiössä. Nämä ihmiset ovat vapaaehtoisesti osana yrityksen päämäärien toteuttamisessa. Valmentavaa johtajuutta harjoittavassa organisaatiossa esihenkilöt pyrkivät voimaannuttamaan, antamaan vastuuta, olemaan tukena taustalla, hyväksymään sekä vaalimaan yhteistä etua. Valmentavassa johtajuudessa ymmärretään, ettei alaisten fokus ole enää tiettyjen statuksien saamisessa, hyvässä palkassa ja oman uran kehittämisessä. Esihenkilöiden tulisi miettiä itsekseen, mitä hyvää he voivat omalle tiimilleen tuottaa. Valmentava johtaminen on siis keskustelua ja käydyn keskustelun tulee olla aitoa. Esihenkilön tulee olla aidosti kiinnostunut omista alaisistaan ja kuunnella heitä. Esihenkilöltä on hyvin rohkeaa kysyä alaisiltaan heidän vointiansa ja olla samalla valmis ottamaan vastaan mahdollinen keskustelun myötä nouseva kritiikki. (Savaspuro, 2019, ss. 36–37)

Hyvä johtaminen vaatii älykkyyttä, hyvien suunnitelmien teon kyvykkyyttä sekä päätöksentekoa ajatellen tulevaisuutta. Mitä vuorostaan jaettuun johtamiseen tulee, ei se ole uusi käsite, vaikka näin monesti ajatellaan. Jaetussa johtajuudessa on kyse yhteisiin päämääriin ja valittuihin henkilöihin sitoutunutta johtamistäyteistä (eng. leaderful) työn tekemistä. Kun kaikki työtä tekevät henkilöt sitoutuvat työssä asetettuihin päämääriin sekä

siihen, että juuri he tekevät heille asetetun työn ja keskustelevat heitä koskevista ajatuksista keskenään, voidaan organisaation sanoa toteuttavan jaettua johtamista. (Juuti, 2020, s. 64)

Jaetulla johtajuudella pyritään innostavaan, päämäärätietoiseen ja yhteistyökeskeiseen toimintaan. Edellä mainittuun ei päästä, jos kaikkien antamaan työpanosta ei arvosteta, eikä anneta tilaa erilaisille näkemyksille. Organisaatiossa tulisi päästä siihen, että henkilöt voivat turvallisesti kertoa omista ajatuksistaan myös vaikeissa tilanteissa. Tämän kautta luodaan aitoa tunnetta siitä, että työskennellään ammattimaisesti aikuisina muiden aikuisten kanssa. Perustana jaetulla johtamisella on henkilöiden toisia arvostava aikuismainen ja ammatillinen toiminta. Tämä on helpommin sanottu kuin tehty, sillä ihmiselle on luontaista verrata itseään muihin. Lisäksi usein organisaatiossa työskentelevät ovat melko samoista koulutustaustoista. Tämän vuoksi jaetun johtajuuden mallissa on tärkeää saada esille kaikkien vahvuudet siten, että henkilöt itse sekä muut arvostavat heitä ja heidän osaamistaan. Jaetussa johtamisessa tulee osata antaa ja ottaa vastaan oma sekä muiden työpanos ja jatkuvasti jakaa osaamista oman työyhteisön sisällä. (Juuti, 2020, s. 65)

Kun organisaatiota lähdetään muuttamaan kohti itseohjautuvaa mallia, tulee esihenkilön oikeassa kohdassa siirtää valtaa oman tiiminsä jäsenille. Muutoin organisaatio jatkaa vanhalla hierarkkisella mallilla, jossa työntekijät kääntyvät aina tiukassa paikassa esihenkilön puoleen ja odottaa tämän tekevän päätöksiä heidän puolestaan. Kun valta ja vastuu kulkevat käsi kädessä, ei työntekijöiltä voi odottaa vastuullista toimintaa, jos heillä ei ole valtaa toteuttaa sitä. Hiearkkisessa organisaatiossa esihenkilö on luonut suhteen jokaiseen alaiseensa yksitellen, luodaan jaetussa johtajuudessa suhde koko yhdessä työskentelevän tiimin välille. Tiimin jäsenet ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa keskenään ja käyvät keskustelua toisiaan arvostavasti luoden päätöksiä heidän toiminnastaan (Juuti, 2020, ss. 66–67)

Valmentavan johtajuuden ytimessä on tekemisen mahdollisuuksista huolehtiminen, tavoitteiden asettaminen ja jatkuvan henkilökohtaisen palautteen antaminen. Esihenkilö tukee, kannustaa ja innostaa taustalla. Työntekijä on kuitenkin lähes aina vahvempi työn substanssiosaamisessa verrattaessa esihenkilöön. Tämä on omiaan vahvistamaan työntekijän itseohjautuvuutta ja luo esihenkilöstä mahdollistajan. Tiimillä voi olla oma esihenkilö, mutta ihannetilanteessa tiimiläiset valmentavat toinen toisiaan samalla mahdollistaen toistensa kasvun ja kehityksen. (Martela & Jarenko, 2015, s. 116)

Johtaminen on kommunikaation kautta tapahtuvaa vaikuttamista. Se, miten esihenkilö osallistuu kommunikaatiossa, määrittelee hyvin paljon organisaation menestystä taikka

menestymättömyyttä nykypäivänä. Esihenkilöllä on valtuudet mahdollistaa ja osallistaa vuorovaikutuksensa kautta. (Martela & Jarenko, 2017, s. 120) Juuri esihenkilöiden eli niin sanottujen lähijohtajien rooli muuttuu merkittävästi edistettäessä itseohjautuvuutta perinteisen johtamisen sijaan. Muutoksen tulisi tapahtua vaiheittain ja joissain yrityksissä saatetaan päätyä täysin esihenkilöttömään toimintamalliin. Esihenkilöiden tulee kyetä aidosti antamaan vastuuta alaisilleen. Kun esihenkilöt valmennetaan tukemaan itseohjautuvuutta, voidaan puhua jaetusta johtajuudesta, jota voidaan soveltaa sujuvasti myös asiakkaiden tarpeiden mukaan. (Aura, ym., 2021, s. 33)

3.5 Itseohjautuvuus Yrityksessä X

Yrityksessä X itseohjautuvuuden tarkoituksena on osoittaa luottamusta henkilöstöön ja uskoa hänen kykyihinsä tehdä asiat niin organisaation kuin asiakkaan parhaaksi. Henkilöt sekä tiimit saavat päätäntävaltaa oman työnsä toteuttamiseksi. Jotta itseohjautuvuus onnistuu, tulee tiedon ja toiminnan olla läpinäkyvää sekä tulee olla vahva ymmärrys tiimin ydintehtävästä. Yrityksessä X itseohjautuvuuden nähdään olevan yksi tärkeimmistä työelämän taidoista, jota voi myös kehittää. Nämä kehitettävät taidot koostuvat johdon ja esihenkilöiden, tiimien ja työyhteisöjen sekä jokaisen henkilöstön jäsenen yksilötason tekemisestä. Itsenäisen kehittämisen tueksi Yritys X tarjoaa aiheeseen liittyvää kirjallisuutta henkilöstön luettavaksi. (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto, n.d.)

Itseohjautuvuus on vapautta priorisoida omaa tekemistä ja määritellä parhaimmat tavat tavoitteisiin pääsemiseksi. Yrityksessä X tehtävää työtä suunnitellaan ja hallitaan tavoitteellisesti, samalla etenemistä ja tuloksia systemaattisesti seuraten. Ajatellen päätäntävaltaa, rajojen tulee olla selkeitä ja lisäksi yhdenmukaisuutta edellyttävistä asioista tulee olla riittävästi ymmärrystä. Jotta henkilöstöllä on valtuus sekä erilaisia mahdollisuuksia, tulee taustalla tapahtuvan johtamisen olla hyvää. Onnistuminen vaatii tiimien ja sen sisällä olevien henkilöiden toimimista yhteen kehittäen osaamista sekä tiimin sisällä olevia toimintatapoja. Yhteisen suunnan ja autonomian kohdatessa päästään parhaaseen lopputulokseen matkalla kohti itseohjautuvuutta. (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto, n.d.)

3.5.1 Esihenkilöt

Itseohjautuva toimintatapa on otettu käyttöön Yrityksessä X, koska sitä kautta uskotaan päästävän asetettuihin tavoitteisiin ja palveltavan asiakkaita entistäkin paremmin. Esihenkilöiden johtamistyylin voidaan kuvailla olleen aikaisemmin kertomista, ohjeistamista

ja päättämistä. Nykyisellään se on enemmänkin kysymistä, kuuntelua, mahdollistamista sekä tilan antamista mahdollistaen erilaisuuden. (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto, n.d.)

Yrityksessä X esihenkilötyön pohjana toimii asetetut johtamisen periaatteet sekä yrityksen arvot. Näinä johtamisen periaatteina toimivat suunnan näyttäminen, menestyksen mahdollistaminen, oppimaan kannustaminen ja tuloksien varmistaminen. Esihenkilöt toimivat menestyksen mahdollistajana, kun he ohjaavat alaisiaan yksilötasolla sekä tiimissä toimimaan itseohjautuvasti. Esihenkilön roolin omaavan on erittäin tärkeää tunnistaa mahdolliset esteet ja ohjata niistä yli pääsemiseen. Esihenkilön kuuluu olla tukena, mutta otteen on oltava valmentava, jotta saadaan vahvistettua tiimin kyky toimia itseohjautuvasti. Tällä tavoin saadaan rakennettua luottamusta, jota vahvistetaan jatkuvalla palautteenannolla. (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto, n.d.)

Esihenkilöiltä odotetaan suunnan näyttäjinä olemista, jotka priorisoivat asioita samalla ottamalla osaksi alaisiaan. Jotta työn tekeminen tiimien sisällä olisi mahdollisimman jouhevaa, on esihenkilön vastuulla luoda luottamuksen ilmapiiriä. Yrityksessä X työntekijäkokemus on ollut yksi keskeisimmistä tavoitteista, jota vahvistetaan jokapäiväisessä työnteossa esihenkilön toimesta, kun he ovat vuorovaikutuksissa tiiminsä ja sen muodostavan kunkin yksilön kanssa. Esihenkilöillä odotetaan olevan taitoja valmentamiseen sekä palautteenantoon. Yrityksen X näkemys itseohjautuvuudesta ja sen toteutumisesta on vahvasti esihenkilöiden käsissä, kun he pystyvät seuraamaan alaistensa tekemistä ja kehittymistä. (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto, n.d.)

3.5.2 Tiimitaso

Yksi tärkeimmistä oppimisyksiköistä Yrityksen X sisällä ovat tiimit, jotka hakevat omia toimintamalleja yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Jokainen tiimi on yksilöllinen ja niiden voima muodostuu nykyisen osaamisen jakamisesta samalla synnyttäen uutta. Tiimin taitoihin tulee myös lukeutua kyky solmia suhteita toisiin tiimeihin ja sidosryhmiin. Tärkeimmäksi tueksi muodostuu vääjäämättä tiimin esihenkilö. (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto, n.d.)

Itseohjautuvuuden vahvistaessa tiimin kollektiivista toimintakykyä, voidaan sen todeta olevan yhdessä ohjautuvuutta. Yhdessä ohjautuva tiimi pystyy tarttumaan yksilötason vastuita laajempiin kokonaisuuksiin ja se vahvistuu erilaisesta osaamisesta sekä näkökulmista. Toimiakseen, tiimissä tulee olla itseohjautuvia jäseniä, jotka yhdessä ymmärtävät valitut toimintatavat ja tavoitteet sekä on halukas jatkuvasti parantamaan toimintaa. (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto, n.d.)

Yrityksessä X johto määrittää asetetut tavoitteet, jotka valuvat esihenkilöiden kautta tiimeihin, joissa niitä voidaan yhdessä selkeyttää sekä tarvittaessa pilkkoa osiin. Tavoitteiden tullessa selkeiksi, tulee tiimien suunnitella, hallita ja vastata päätöksenteosta näihin asetettuihin tavoitteisiin pääsemiseksi. Kuljettaessa kohti tavoitteita on tärkeää arvioida onnistumista muun muassa palautteiden kautta, jota on hyvä saada niin esihenkilöltä, tiimin jäseniltä kuin asiakkailta. Tiimi pystyy keskenään luomaan arjessa käytettävät pelisäännöt ja samalla myös suunnitella ennakkoon mahdolliset poikkeustilanteet ja niiden käsittelyn. Kuten todettu, tiimit ovat hyvin yksilöllisiä ja jokaisella on omat vahvuutensa. Juuri tämän takia itseohjautuvuuden mallilla haetaan erilaisen osaamisen hyödyntämistä ja jakamista muille. Tiimissä tulee olla kykyä ottaa vastuuta omasta ja koko tiimin hyvinvoinnista. Ketään ei jätetä yksin. (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto, n.d.)

3.5.3 Yksilötaso

Yritys X toivoo jokaiselta henkilöstönsä jäseneltä roolista riippumatta oman osaamisen pohtimista uudenlaisessa työmaailmassa, jotta he pärjäisivät sekä jaksaisivat itseohjautuvuuteen perustuvassa työympäristössä, jossa vastuu on heillä itsellään. Jokaisella tulisi olla oman työn johtamisen ja yhteistyön taitoja. (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto, n.d.)

Yksilöiden muodostaessa tiimin, on jokaisella yksilöllä oltava vastuun kantamisen taito oman työn johtamisesta tiimin jäsenenä. Itsensä johtamisen taito sekä jatkuva oppiminen vaativat itsetuntemuksen vahvistamista. Itseohjautuva työskentelytapa vuorostaan vaatii yhteistyön ja vuorovaikutuksen taitojen kehittämistä. Itseohjautuvuus yksilötasolla on lähtökohtaisesti vastuun kantamista ja omasta hyvinvoinnista huolehtimista. Toiveena on, että jokainen edistäisi tahollaan luottamusta, rohkeutta sekä oikeudenmukaisuutta. (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto, n.d.)

4 Tutkimuksen toteutus

Kyselylomake on yksi yleisimmistä tavoista kerätä tutkimusaineistoa määrällisiä tutkimuksia tehtäessä. Kyselylomakkeella tehtävässä aineistonkeruussa nousee keskiöön hyvin tehty ennakkosuunnittelu, koska tutkijalla ei ole mahdollisuutta tarkentaa kysymyksiään enää jälkikäteen. On tärkeää rakentaa kyselylomake siten, että vastaaja ymmärtää esitetyt kysymykset tutkijan haluamalla tavalla. Joissain tapauksissa voidaan käyttää valmista kyselylomaketta, mutta usein tutkija joutuu laatimaan omaan tutkimukseensa sopivan

lomakkeen. Tutkijan tulisi saada teetettyä lomakkeesta mahdollisimman yksiselitteinen ja kysymyksille tulisi löytyä mahdollisimman hyvin jokaiselle vastaajalla sopiva vaihtoehto. Mikäli vastaaja ei ymmärrä tutkijan kysymystä tai tutkija vastaajan vastausta, kärsii tutkimuksen luotettavuus. (Raine, 2018, ss. 261–262)

Kysely tulee aina testata, jotta testaajan kautta saadaan tietoa siitä, miten testaaja ymmärtää esitetyt kysymykset sekä, miten ne vastaavat opinnäytetyössä esitettyä tutkimusongelmaa. Testaaja pystyy kertomaan, onko kaikki kysymykset tarpeellisia tai tulisiko niitä lisätä. Myös vastausohjeiden selkeys ja kysymysten laatu saadaan tätä kautta kokeiltua. Testaaja pystyy samalla arvioimaan tarvittavasta kyselyyn käytettävästä ajasta. (Vilkka, 2021, Kysymysten testaaminen -luku, ensimmäinen ja toinen kappale)

Määrällisessä tutkimuksessa on kyse numeerisen tiedon käsittelystä ja tämän vuoksi myös avoimet kysymykset tulee koodata. Tutkijan tulee käydä saadut vastaukset läpi ja luokitella ne sisältönsä perusteella. (Raine, 2018, s. 273) Tutkimuksesta saadut tulokset tiivistetään lukijalle pohtien, millaista tietoa halutaan ja tarvitaan. Tärkeä asia on myös pohtia tutkimuksen tarkoitusta, jotta tärkeät yksityiskohdat eivät jäisi ilmentymättä tutkimusta lukevalta. (Raine, 2018, s. 252)

Ristiintaulukointia hyödyntämällä voi löytää yhden taikka useamman muuttujan välisiä suhteita. Tämä tarkoittaa sitä, että yksi muuttuja vaikuttaa samalla myös toiseen muuttujaan. Näin tutkija voi löytää muuttujia, jotka selittävät toista muuttujaa. Ristiintaulukoinnin tulosten perusteella ei tule kuitenkaan päätellä syy-seuraussuhteita, koska saatujen vastausten samansuuntaisuus voi olla satunnaista ilman todellista yhteyttä. (Vilkka, 2021, Kahden muuttujan suhde -luku, ensimmäinen ja toinen kappale)

4.1 Teetetty kyselytutkimus ja tulosten tulkinta

Teetetty kyselytutkimus käytiin läpi henkilöstöpalveluiden toimihenkilön kanssa sekä testattiin muutaman organisaation esihenkilön kanssa ennen viralliselle perusjoukolle lähettämistä. Tällä haluttiin varmistua siitä, että kyselytutkimuksen kysymykset vastasivat mahdollisimman hyvin organisaation kieliasua itseohjautuvuudesta ja siihen liittyvistä tekijöistä. Edellä mainittuja alustettiin yleisesti kyselytutkimuksessa. Tutkimuksen testaamisella pystyttiin varmistumaan, että kirjoitetut alustukset sekä kysymykset ymmärrettiin halutulla tavalla. Testaamisen avulla pystyttiin myös arvioimaan kyselyn vastaamiseen varattavaa aikaa, joka ilmoitettiin kyselytutkimuksen saatteella. Saate on luettavissa liitteessä 1. Ennen kyselytutkimuksen linkin lähettämistä esihenkilöille, heille kerrottiin tulevasta tutkimuksesta

heidän omissa viikkopalavereissaan. Kun tieto tulevasta tutkimuksesta kerrottiin heille ennakkoon, ei se ole tullut yllätyksenä. Samalla haluttiin edesauttaa mahdollisimman monen vastauksen saamista.

Kyselytutkimukselle oli alkuperäisesti asetettu vastausaikaa 9 päivää, jota kuitenkin lopulta jatkettiin siten, että lopullinen vastausaika oli 16 päivää. Annettua vastausaikaa oli jatkettava, jotta kyselytutkimukseen saatiin riittävästi vastauksia. Jälkikäteen selvisi, että kyselytutkimus osui ajankohtaan, jolloin tutkimuksen perusjoukko oli hyvin kiireinen, kun samanaikaisesti edistettäviä asioita oli useampi.

Kyselytutkimus koostui 44 kysymyksestä. Noin neljäsosa kysymyksistä oli avoimia kysymyksiä, jotta vastaajilta saataisiin mahdollisimman hyvin juuri heidän näkemyksiään koskien itseohjautuvuutta ja sen johtamista. Esitetyt avoimet kysymykset ovat täydentäneet määrällistä tutkimusta. Tutkimuksen perusjoukko koostui 24 esihenkilöstä. Sähköisen kyselylomakkeen seurantatilastoissa on nähtävillä, että kaikki perusjoukkoon kuuluvat ovat aloittaneet kyselyyn vastaamisen, mutta osa on jättänyt vastaamisen kesken. Vastauksia saatiin 17:sta esihenkilöltä, jolloin vastausprosentiksi tuli 71 %. Vastausmäärä on kiitettävä.

Sähköisessä kyselylomakkeessa käytettiin useammassa kysymyksessä vastausten annon helpottamiseksi liukuasteikkoa. Liukuasteikon valintaväli on ollut 0–10. 0 on tarkoittanut vastaamatta jättämistä ja 10 on tarkoittanut niin sanotusti parhainta valintaa. Parhaimmalla valinnalla tarkoitetaan, että väitteiden kohdalla väite pitää täysin paikkansa ja arvioissa parhainta arvosanaa. Kyseinen liukuasteasteikko ei ole kuitenkaan soveltunut siihen, että kyselytutkimuksessa käytetyn Webropolin kautta olisi suoraan pystytty vertailemaan saatuja vastauksia keskenään. Tämän vuoksi vertailut ristiintaulukoimalla on tehty manuaalisesti ja esitetty työssä Excelin kautta luotuina taulukkoina tulosten tulkinnan helpottamiseksi. Tuloksissa on otettu huomioon vastausten keskiarvo ja sen muodostuminen.

Tutkimuksen kohteena olevan organisaation anonyyminä säilyttämisen vuoksi sähköisen kyselytutkimuksen kysymykset on kirjoitettu auki tähän työhön, suoraan Webropolin näkymän liittämisen sijasta. Lisäksi osan työssä esitettyjen avoimien vastauksien kieliasua on korjattu kieliopillisesti oikeaksi kuitenkaan niiden sisältöä taikka ymmärrettävyyttä muuttamatta. Sähköisen kyselytutkimuksen kysymykset ovat kokonaisuudessaan liitteessä 2. Pakolliset kysymykset on merkitty tähdellä (*). Lisäksi tutkimuksen aineistonhallintasuunnitelma on luettavissa liitteessä 3.

5 Tutkimustulokset osa-alueittain

Tutkimustulokset on käsitelty luottamuksellisesti, ne eivät sisällä arkaluontoisia taikka luottamuksellisia tietoja ja jokainen vastaaja säilyy anonyyminä. Tutkimuksessa on käyty läpi itseohjautuvuutta ja siihen liittyviä tekijöitä osa-alueittain. Tutkimustuloksissa käydään myös läpi kyselyn avoimien kysymysten vastaukset.

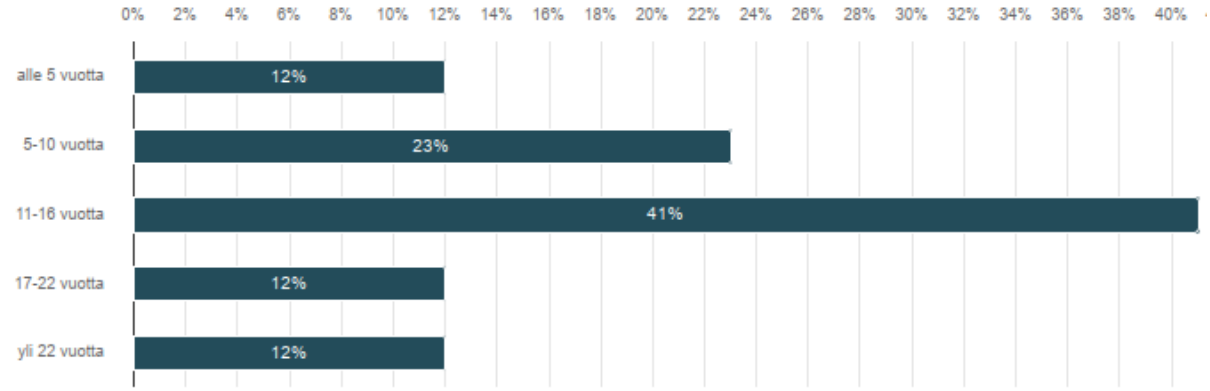
Tutkimustuloksissa läpikäydyt osa-alueet ovat:
1. Kyselyyn vastanneiden taustatiedot
2. Henkilöstöjohtaminen
3. Esihenkilötyö
4. Sisäinen viestintä
5. Itseohjautuvuus
6. Sisäinen motivaatio
7. Valmentava johtajuus

Valitut osa-alueet nähtiin tärkeinä kokonaisuuden hahmottamiseksi organisaatiossa teoreettisen viitekehykseen pohjautuen.

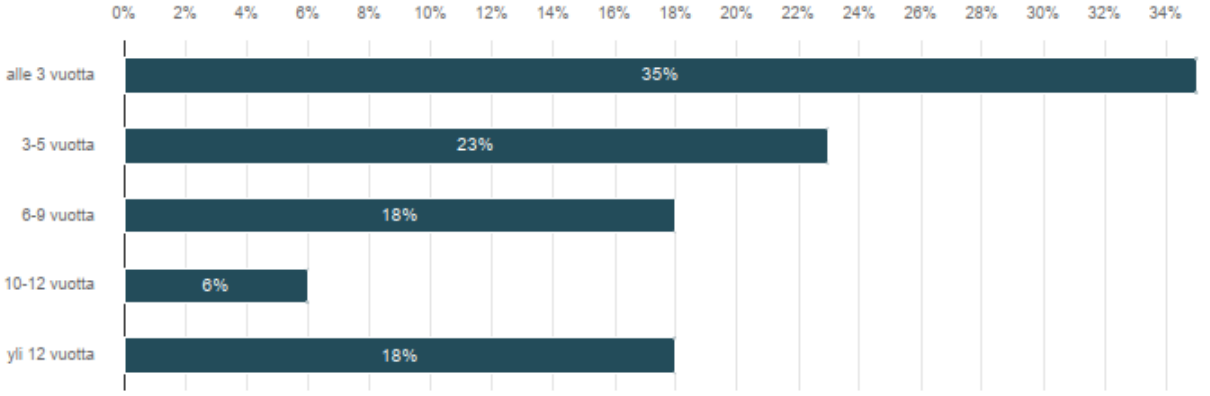
5.1 Kyselyyn vastanneiden taustatiedot

Taustatiedoissa kartoitettiin vastanneiden palvelusvuodet yrityksessä sekä esihenkilötehtävissä. Kuvasta 3. nähdään, että vastanneista enemmistön ura on kestänyt yli 5 vuotta ja suurin osa on työskennellyt kyseisen yrityksen alaisuudessa 11–16 vuotta (41 %). Vuorostaan kuvasta 4. nähdään, että suurin osa vastanneista on työskennellyt esihenkilötehtävissä alle kolme vuotta (35 %). Ristiintaulukoitaessa tuloksia (taulukko 1.) keskenään, ei kuitenkaan työuran pituus kerro suoraan myös pitkästä urasta esihenkilötehtävissä. Ainoastaan molemmat yli 22 vuotta yrityksessä työskennelleistä on ollut myös esihenkilötehtävissä pisimpään eli yli 12 vuotta. 11–16 vuotta työskennelleistä 43 % on ollut esihenkilötehtävissä alle kolme vuotta.

Kuva 3. Palvelusvuodet yrityksessä.



Kuva 4. Palvelusvuodet esihenkilötehtävissä.



Taulukko 1. Ristiintaulukointi palvelusvuosien yrityksessä ja esihenkilötehtävissä toimimisen välillä.

		Palvelusvuodet yrityksessä				
		alle 5 vuotta	5-10 vuotta	11-16 vuotta	17-22 vuotta	yli 22 vuotta
Palvelusvuodet esihenkilötehtävissä						
alle 3 vuotta	6	1	1	3	1	0
3-5 vuotta	4	0	3	1	0	0
6-9 vuotta	3	1	0	2	0	0
10-12 vuotta	1	0	0	0	1	0
yli 12 vuotta	3	0	0	1	0	2

5.2 Henkilöstöjohtaminen

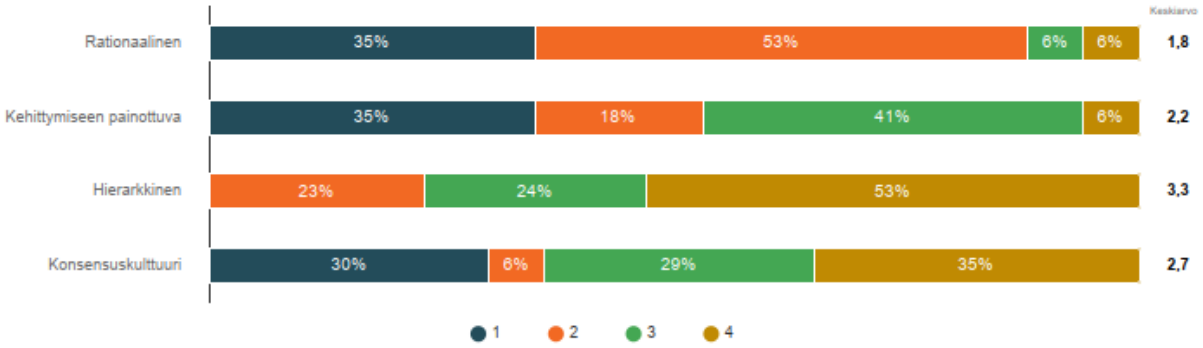
Henkilöstöjohtamisen ollessa esihenkilötyön perusta, haluttiin selvittää vastaajien ajatuksia siitä, miten henkilöstöjohtaminen toteutuu organisaatiossa, jotta esihenkilöt pystyvät

ymmärtämään oman tarkoituksensa. Vastaukset annettiin liukuasteikolla ja vastausten keskiarvoksi muodostui 8,1. Liukuasteikon valinnat ovat olleet asteikolla 6–10 väliltä, joka tarkoittaa sanallisesti ’melko paljosta erittäin paljoon’. 6–7 asteikkovälin valitsi 29 % vastaajista ja asteikkovälin 8–10 valitsi 71 %. Eniten vastauksia annettiin asteikolle 8 (41 %). Mikäli joku olisi antanut liukuasteikolla arvon 1–2 eli sanallisesti ’erittäin vähän’, olisi hän voinut seuraavassa kysymyksessä avata tarkemmin antamaansa arviota. Kuten todettu, oli asteikkovalinta 6 alhaisin ja tähän kohtaan ei ole tullut vastauksia. Vastausten keskiarvosta on pääteltävissä, että organisaation henkilöstöjohtamisessa toteutuu hyvin tavoitetilan ohjaus, yrityksen arvoja vastaava johtaminen ja tavoitteiden saavuttamisen periaatteet ovat selkeät.

Seuraavana on esitetty väite siitä, onko henkilöstöjohtamisen malli sujuva toimivuudeltaan. Tähänkin vastaus on pyydetty liukuasteikolla ja keskiarvoksi muodostui 7,5 eli sanallisesti ’hyvin sujuva’. Valitut arvot ovat olleet 6–9 väliltä ja osuneet sanallisesti samalle asteikolle kuin aikaisempi kysymys. Asteikon 6 valitsi kaksi vastaajaa (12 %), samaten asteikon 9 (12 %). Asteikot 7 (41 %) ja 8 (35 %) olivat täten suosituimmat valinnat. Ristiintaulukoitaessa tuloksia kyselytutkimuksen kysymyksen 3. ja 5. välillä on huomattavissa, että 53 % vastaajista on antanut alhaisemman arvon liukuasteikolla kysymykseen 5. kuin 3. Tätä havainnollistaa tämän osa-alueen lopussa oleva taulukko 3., johon on tuotu vastaukset myös kysymyksestä 9..

Saadaksemme tietää, minkälainen organisaatiokulttuuri tai minkä eri kulttuureiden viitteitä on eniten kohdeorganisaatiossa, pyydettiin vastaajia teoriaperustan mukaisesti asettamaan neljä eri kulttuuria järjestykseen. Järjestys tuli asettaa siten, että numero 1 kuvastaa eniten organisaation organisaatiokulttuuria ja numero 4 vähiten. Kuvassa 5. on nähtävillä vastausten jakaantuminen. Vastaajien mielestä yksikään organisaatiokulttuuri ei vastannut suoraan eniten kuvastavan yrityksen organisaatiokulttuuria. Harvemmin minkään organisaation kulttuuri onkaan vain yhtä vastaava. Vastausten perusteella Yritys X:n organisaatiokulttuuri on eniten rationaalisen ja kehittymiseen painottuvan välillä.

Kuva 5. Vastaukset eri organisaatiokulttuurien välillä.



Yhtenä kysymyksenä esitettiin väittämä siitä, tukeeko nykyinen organisaatiokulttuuri itseohjautuvuutta. Vastauksen anto tapahtui liukuasteikolla. Vastausten keskiarvoksi jäi 6,5 ja täten nykyinen organisaatiokulttuuri tukee melko paljon itseohjautuvuutta. Asteikko 7 on ollut valituin vastaus (35 %). Taulukon 2. mukaisesti ei ole suoraan nähtävillä korrelaatiota sen suhteen, vaikuttaako esihenkilötehtävissä olemisen aika siihen, miten nykyisen organisaatiokulttuurin koetaan tukevan itseohjautuvuutta. Eniten organisaatiota kuvastavat organisaatiokulttuurit ovat lähimpänä itseohjautuvuutta tukevia ja tämän vuoksi onkin mielenkiintoista, että vastausten hajonta on ollut melko suuri ja keskiarvo jäänyt suhteellisen alhaiseksi.

Taulukko 2. Ristiintaulukointi väitteen ’nykyinen organisaatiokulttuuri tukee itseohjautuvuutta’ ja palvelusvuosien esihenkilötehtävissä toimimisen välillä.

		Väite: Nykyinen organisaatiokulttuuri tukee itseohjautuvuutta.										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Palvelusvuodet esihenkilötehtävissä												
alle 3 vuotta	6			1				1	3		1	
3-5 vuotta	4							1		2		1
6-9 vuotta	3				1				1		1	
10-12 vuotta	1						1					
yli 12 vuotta	3				1				2			

Jatkokysymyksenä edelliseen pyydettiin antamaan perustelu sille, jos on antanut vastauksen kysymykseen liukuasteikolla kohtaan 1–2, joka sanallisella merkityksellä vastaa ’erittäin vähän’. Vain yksi vastaus on osunut tälle asteikolle ja kyseinen esihenkilö on työskennellyt alle 3 vuotta nykyisessä tehtävässään.

> *”Melko paljon arjen tekemiseen vaikuttavia asioita joudutaan ottamaan annettuina. Toimihenkilöillä ei juurikaan ole autonomiaa oman työn hallintaan ja sitä kautta itseohjautuvuuteen.” (H1)*

Vielä henkilöstöjohtamisen osa-alueen kiteyttämiseksi, kysyttiin tutkimuksessa, kuinka hyvin esihenkilöt saavat tukea henkilöstöjohtamisen kautta työnsä toteuttamiseksi. Keskiarvon mukaan (7,4) muodostui sanalliseksi arvioksi, että henkilöstöjohtamisen kautta saadaan hyvin tukea. Vastauksia annettiin liukuasteikolla 3–10 eli sanallisesti ’huonosti’ ja ’erittäin hyvin’ väliltä. Heikoimpia asteikkoja (3 ja 5) oli valittu kumpaakin vain yhden vastaajan (6 %, yhteensä 12 %) toimesta. Asteikko 8 ja 9 oli valittu tasavertaisesti (kumpikin 23 %) ja olivat näin suosituimmat valinnat. Kukaan ei antanut arvoa asteikolla, joka osuisi sanallisella merkityksellä ’erittäin huonosti’ valintaan, mutta yksi vastaajista (6 %) on kuitenkin kirjannut kysymyksestä seuraavaan avoimeen kohtaan, että ei ymmärrä kysymystä. Kyseinen vastaaja on kuitenkin antanut vastauksensa korkeimmalla arviolla liukuasteikolla (10), joka vastaa sanallisesti ’erittäin hyvin’. Vastaajan valinta vääristää keskiarvoa ja hänen olisi tullut valita vastaukseksi ennemmin 0, joka kuvastaisi sanallisesti ’ei vastausta’. Jos hänen vastauksensa huomioitaisiin arvolla 0, olisi keskiarvo 6,8, jolloin kuitenkin voidaan todeta, että henkilöstöjohtamisen kautta saadaan melko hyvin tukea työn toteuttamiselle. Niin sanottu väärä liukuasteikkovalinta ei onneksi vääristä tulosta merkittävästi.

Alla olevassa taulukossa 3. on nähtävillä ristiintaulukoituna tutkimuksen kysymykset 3., 5. ja 9.. Valitsin kysymykset ristiintaulukointiin, jotta asteikkovalintojen hajonta on selkeämmin nähtävillä. Lisäksi taulukko 3. havainnollistaa ristiriidan siinä, että teoreettisesti henkilöstöjohtamista kuvattaessa eri osa-alueet toteutuvat ja henkilöstöjohtamisen malli on koettu jokseenkin toimivaksi, mutta kuitenkaan vastaaja ei koe saavansa samassa suhteessa tukea henkilöstöjohtamisen kautta omaan työhönsä. Tummennettuina on ne sarakkeet, joissa henkilöstöjohtamisen malli on koettu sujuvammaksi kuin henkilöstöjohtamisen kautta saatava tuki omaan työhön.

Taulukko 3. Ristiintaulukointi kyselytutkimuksen kysymysten 3., 5. ja 9. välillä.

Kaikki lähtee siitä, että esihenkilöt ymmärtävät oman tarkoituksensa. Haluttua tavoitetilaa tulee ohjata ja arvojen kautta johtamalla varmistetaan, että esihenkilöiden toiminta vastaa yrityksen arvoja. Lähijohtamisen strategiassa linjataan yleisimmät periaatteet asetettujen päämäärien saavuttamiseksi. Kuinka paljon edellä mainitut näkyvät henkilöstöjohtamisessa?	8	**8**	9	6	8	10	8	8	**6**	**8**	9	7	10	**10**	7	8	**7**
Väite: Organisaation henkilöstöjohtamisen malli on sujuva toimivuudeltaan.	8	**7**	8	6	6	9	7	8	**7**	**7**	8	7	8	**7**	9	8	**7**
Miten hyvin saat tukea henkilöstöjohtamisen kautta työsi toteuttamiselle?	8	**6**	9	7	7	9	8	8	**6**	**5**	9	7	10	**3**	9	8	**6**

5.3 Esihenkilötyö

Tarkasteltaessa esihenkilötyötä ja sitä kautta itseohjautuvuuden johtamista kysyttiin, kuinka paljon esihenkilöitä on ohjattu itseohjautuvuuden johtamiseen. Vastausten keskiarvo on liukuasteikolla saatujen vastausten mukaisesti 6,4. Yksi on antanut asteikolla arvion 0, joka tarkoittaa, että hänen vastaustaan ei tulisi huomioida, koska arvio 0 on sama kuin vastaamatta jättäminen. Huomiotta jättämisen takia keskiarvoksi muodostuisi 6,8. Tämä vahvistaa sanallisen arvion painoa siitä, että esihenkilöitä on ohjattu melko paljon itseohjautuvuuden johtamiseen. Vastaukset jakaantuivat asteikolla 3–10 välille, tarkoittaen sanallisesti ’vähäisestä erittäin paljoon’. Keskiarvoa nostattaen valtaosa vastaajista (63 %) on antanut arvion asteikkovälille 7–10, joka kuvastaa sanallisesti ’paljon’ taikka ’erittäin paljon’.

Taulukossa 4. on nähtävillä, että arvon 0 sekä muut alle 5 liukuastearvon antaneet ovat toimineet pidempään esihenkilöinä. Vastaamatta jättänyt voi kokea, ettei ole välttämättä ymmärtänyt kysymystä taikka häntä ei ole hänen kokemuksensa mukaan ohjattu itseohjautuvuuden johtamiseen. Vastausten hajontaan voisi organisaatiossa jatkossa kiinnittää enemmän huomiota. Positiivista on kuitenkin se, että valtaosa on päätynyt liukuasteikon niin sanottuun hyvään päätyyn ja kokee saaneensa hyvin ohjausta itseohjautuvuuden johtamiseen esihenkilötehtävissä palvelusvuosista riippumatta.

Taulukko 4. Ristiintaulukointi kysymyksen ’kuinka paljon sinua on ohjattu itseohjautuvuuden johtamiseen’ ja palvelusvuosien esihenkilötehtävissä toimimisen välillä.

		Kuinka paljon sinua on ohjattu itseohjautuvuuden johtamiseen?										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Palvelusvuodet esihenkilötehtävissä												
alle 3 vuotta	6						2	1	1	1		1
3-5 vuotta	4								1	2		1
6-9 vuotta	3				1		1			1		
10-12 vuotta	1					1						
yli 12 vuotta	3	1							1	1		

Kun on saatu selville, kuinka paljon esihenkilöitä on heidän kokemuksensa mukaan ohjattu itseohjautuvuuden johtamiseen, selvitettiin vielä, kuinka paljon he arvioisivat työnkuvansa muuttuneen itseohjautuvuuden myötä. Vastauksia annettiin 1–10 väliltä eli ’erittäin vähästä erittäin paljoon’. Keskiarvoksi muodostui 6,1. Eniten vastauksia on saanut neutraali asteikko 5, joka kuvastaa sanallisesti sitä, ettei työnkuva ole muuttunut ’vähän taikka paljon’. Kyseisen asteikon valitsi 41 % vastaajista ja heistä suurin osa on ollut esihenkilötehtävissä alle 3 vuotta (taulukko 5.). Mahdollisesti vähemmän aikaa esihenkilötehtävissä olleille itseohjautuvasti toimiminen on ollut luonnollisempaa. Aikaisempaan vastaamatta jättänyt on valinnut tässä kysymyksessä asteikon 1, joka tarkoittaa sanallisesti ’erittäin vähän’.

Taulukko 5. Ristiintaulukointi kysymyksen ’kuinka paljon arvioisit työnkuvasi muuttuneen itseohjautuvuuden myötä’ ja palvelusvuosien esihenkilötehtävissä toimimisen välillä.

		Kuinka paljon arvioisit työnkuvasi muuttuneen itseohjautuvuuden myötä?										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Palvelusvuodet esihenkilötehtävissä												
alle 3 vuotta	6						3	2	1			
3-5 vuotta	4						1		2			1
6-9 vuotta	3						3					
10-12 vuotta	1										1	
yli 12 vuotta	3		1						1	1		

Alla taulukossa 6. on verrattuna saatuja vastauksia siitä, miten ne ovat muuttuneet itseohjautuvuuden johtamisen ohjauksen ja työnkuvan muuttumisen kanssa. On huomattavissa, että suhteellisen paljon ohjausta saaneet, kokevat kuitenkin työnkuvan muutoksen vähäisempänä suhteessa ohjaukseen (tummennettuna, 41 %). Ja vuorostaan

vähemmän ohjausta saaneet kokevat työnkuvan muuttuneet suhteessa ohjaukseen enemmän. Hyvin monella (29 %) vastausasteikko on säilynyt samana molempien kysymysten kohdalla eli ohjaus sekä muutos koetaan saman tasoisena. Kun ohjausta on riittävästi saatavilla, voi muutoksen käsittely olla helpompaa. Taulukossa on tummennettuna myös ensimmäiseen kysymykseen vastaamatta jättänyt, koska vastausten tulkinta ja sen osuus kokonaisuudessa on haastava tulkita.

Taulukko 6. Ristiintaulukointi kysymysten ’kuinka paljon sinua on ohjattu itseohjautuvuuden johtamiseen’ ja ’kuinka paljon arvioisit työnkuvasi muuttuneen itseohjautuvuuden myötä’ välillä.

Kuinka paljon sinua on ohjattu itseohjautuvuuden johtamiseen?	**10**	**6**	**8**	**7**	5	**8**	**8**	**8**	3	4	8	7	10	**0**	5	5	7
Kuinka paljon arvioisit työnkuvasi muuttuneen itseohjautuvuuden myötä?	**7**	**5**	**7**	**6**	5	**5**	**5**	**5**	5	9	8	7	10	**1**	6	5	7

Esihenkilöiltä kartoitettiin tämän hetken alaisten määrää. Vastausten perusteella keskiarvo alaisten määrässä on 12 kpl vaihdellen 8–16 kpl välillä. Tämän jälkeen kysyttiin, montako alaista he kokisivat, että heillä voisi olla omien resurssiensa puitteissa. Vastauksista saatu keskiarvo alaisten määrässä on 14 kpl vaihdellen 8–20 kpl välillä. 53 % vastanneista kokee, että maksimissaan 15 alaista on hyvä määrä omien resurssien puitteissa. Ristiintaulukoinnin kautta (taulukko 7.) on nähtävillä, että kaksi kolmesta yli 12 vuotta esihenkilötehtävissä toimineesta on vastannut, että he voisivat johtaa jopa 20 alaista.

Taulukko 7. Ristiintaulukointi kysymyksen ’kuinka monta alaista koet, että sinulla voisi olla omien resurssien puitteissa’ ja palvelusvuosien esihenkilötehtävissä toimimisen välillä.

		Kuinka monta alaista koet, että sinulla voisi olla omien resurssiesi puitteissa?			
		max. 10	max. 12	**max. 15**	yli 15
Palvelusvuodet esihenkilötehtävissä					
alle 3 vuotta	6	1	2	3	
3-5 vuotta	4			3	1
6-9 vuotta	3		1	2	
10-12 vuotta	1			1	
yli 12 vuotta	3	1			2

Kohdeorganisaatio toimii tavoitteellisesti ja nämä tavoitteet tulisi asettaa henkilöstöjohtamisen kautta. Tämän vuoksi on haluttu kysyä mielipidettä siihen, miten paljon esihenkilöt kokevat heille asetettujen tavoitteiden tukevan heidän työnkuvaansa. Vastausten

keskiarvoksi muodostui 6,9. Vastauksia valittiin asteikolla 2–10 väliltä vaihdellen ’erittäin vähäisestä erittäin paljoon’. Alhaisimmat asteikot 2, 4 ja 5 oli valinnut yksi vastaaja (6 %, yhteensä 18 % vastauksista). Eniten oli valittu asteikkoja 7 (23 %), 8 (18 %) ja 9 (18 %). Näin ollen asetetut tavoitteet tukevat melko paljon esihenkilöiden työnkuvaa.

Kysyttäessä esihenkilöiden kokemusta siitä, miten he uskovat heidän työnsä vaikuttavan alaisten kokemukseen työtyytyväisyydestä, keskiarvoksi muodostui 8,9. Liukuasteikolla vastauksia annettiin 5–10 välillä. Ainoastaan yhdet vastaajat oli valinnut arvon 5 (6 %) ja 7 (6 %). Loput vastaukset olivat asteikon 8–10 välillä, joista asteikko 10 ’ erittäin paljon’ oli valituin (41 %). Keskiarvo kertoo siitä, että suurin osa kokee heidän työllään olevan erittäin paljon merkitystä alaisten kokemaan työtyytyväisyyteen.

Esihenkilöiden arvioidessa paljonko heillä kuluu viikoittaisesta työajasta alaisten kanssa, keskiarvoksi nousee vastausten perusteella noin 14 tuntia. 18 % vastauksen antaneista mainitsi, että vaihtelua on viikosta riippuen. Ristiintaulukoinnissa voidaan havaita (taulukko 8.), että alle 3 vuotta esihenkilötehtävissä olleilla keskimääräiseksi ajaksi muodostuu keskiarvon mukaisesti 14 tuntia viikossa, kun annetut vastaukset huomioidaan annetun maksimi tuntimäärän mukaan. Yli 12 vuotta esihenkilötehtävissä olleilla vastaukset olivat 10, 18 ja 20 tuntia eli keskiarvona noin 16 tuntia viikossa. On mielenkiintoista huomata, että pitkän esihenkilöuran tehneet ovat enemmän tekemisissä alaistensa kanssa työviikon aikana. Tulee huomioida, että osa viikoittaisesta ajasta on ennakkoon suunniteltua, kuten viikkopalaverit.

Taulukko 8. Ristiintaulukointi palvelusvuosien esihenkilötehtävissä toimimisen ja arvion ’kuinka paljon viikoittaisesta työajastasi kuluu alaistesi kanssa’ välillä.

	Palvelusvuodet esihenkilötehtävissä				
	alle 3 vuotta	3-5 vuotta	6-9 vuotta	10-12 vuotta	yli 12 vuotta
Arvioi kuinka paljon viikottaisesta työajastasi kuluu alaistesi kanssa? Vastaa tunteina, esim. 5h.					
8h	0	0	1	0	0
10h	2	0	0	0	1
12h	0	1	0	0	0
15h	3	2	1	1	0
16h	0	0	1	0	0
18h	0	1	0	0	1
n. 10-20h	1	0	0	0	0
20h	0	0	0	0	1

Edellistä kysymystä on vielä tarkennettu, jotta saataisiin selville alaisten kanssa käytetyn ajan tarvetta itseohjautuvuuden näkökulmasta. Kysymyksessä esihenkilöitä pyydettiin arvioimaan, kuinka paljon heille ohjatut asiat alaiset voisivat hoitaa itsenäisesti. Vastaus pyydettiin antamaan prosentteina ja keskiarvoksi muodostui 24 %. Kyseinen keskiarvo on melko korkea, kun lähes yhden neljäsosan ohjatuista asioista alaiset voisivat hoitaa itsenäisesti. Hajontaa vastausten välillä on kuitenkin ollut suhteellisen paljon. Yksi vastaajista (6 %) on kirjannut vastauksekseen 0 %. Tästä voidaan päätellä, että vastaajalla on sellaiset alaiset, jotka eivät ohjaa asioita esihenkilölleen taikka ohjatut asiat todella ovat sellaisia, että he eivät voisi itse hoitaa niitä. Taulukossa 9. on nähtävissä vastausten vaihtelu riippuen palvelusvuosista esihenkilötehtävissä.

Taulukko 9. Ristiintaulukointi palvelusvuosien esihenkilötehtävissä toimimisen ja arvion ’kuinka paljon sinulle ohjatuista asioista alaisesi voisivat hoitaa itsenäisesti’ välillä.

	Palvelusvuodet esihenkilötehtävissä				
	alle 3 vuotta	3-5 vuotta	6-9 vuotta	10-12 vuotta	yli 12 vuotta
Arvioi kuinka paljon sinulle ohjatuista asioista alaisesi voisivat hoitaa itsenäisesti? Vastaa prosentteina, esim. 20%.					
0 %	0	0	0	0	1
5 %	1	0	0	0	0
10 %	0	0	1	0	2
15 %	1	1	0	0	0
20 %	0	0	1	0	0
25 %	0	1	0	0	0
30 %	2	1	0	0	0
40 %	2	1	0	1	0
50 %	0	0	1	0	0

Vielä viimeisessä ajankäyttöön liittyvässä kysymyksessä haluttiin nähdä, miten esihenkilöt kokevat ajan riittävyyden alaistensa kanssa. Vastaajista kolme (18 %) kirjasi, että aikaa on omasta mielestä riittävästi alaisille. Vastauksissa nostettiin perusteluina, että ajan riittävyys on vahvasti kiinni omasta kalenterin hallinnasta sekä priorisoinnista. Yksi vastaaja (6 %) vastasi myös, että aikaa on riittävästi johtuen tämän hetken pienemmästä tiimin koosta. Valtaosa vastaajista (59 %) on kirjannut, että aikaa ei ole, sitä ei ainakaan juuri tutkimuksen teettämisen hetkellä ole ollut tai aikaa on toivottu olevan enemmän. Syyksi tähän on nostettu muun muassa lisääntyneiden koulutuksien sekä palavereiden määrä. Kohdeorganisaation olisi hyvä kiinnittää tähän jatkossa huomiota, jotta aikaa olisi tasaisesti ympäri vuoden, koska aikaa on toivottu olevan enemmän etenkin valmentamisen parissa. Toki on ymmärrettävää, että ajoittain erilaisia asioita joudutaan edistämään samanaikaisesti.

”On, kyse on omasta ajanhallinnasta ja priorisoinnista.” (H1)

”Ei. Erilaiset suunnittelut ja palaverit vievät paljon aikaa.” (H2)

”Aikaa ei ole tällä hetkellä tarpeeksi, sillä erilaiset sisäiset palaverit ja kehittämisprojektit vievät siitä aikaa.” (H3)

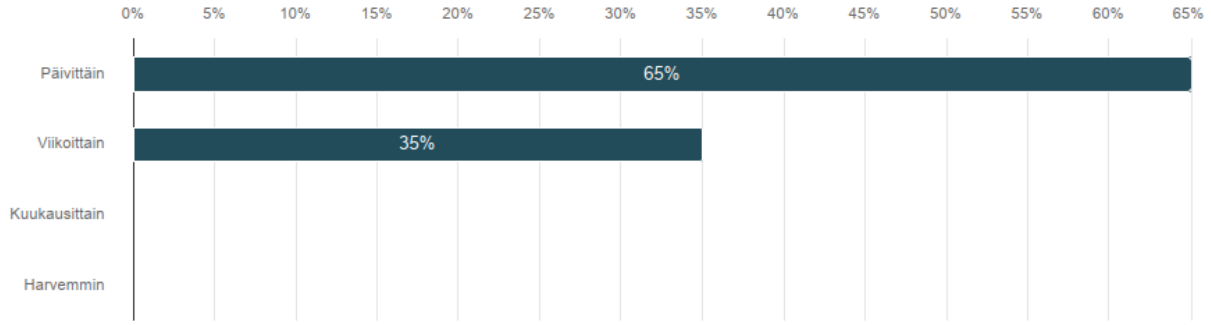
”Ei ole. On liikaa koulutuksia ja esihenkilöpalavereita.” (H4)

”Haluaisin voida käyttää enemmän aikaa tiimiläisteni valmentamiseen ja läsnäoloon.” (H5)

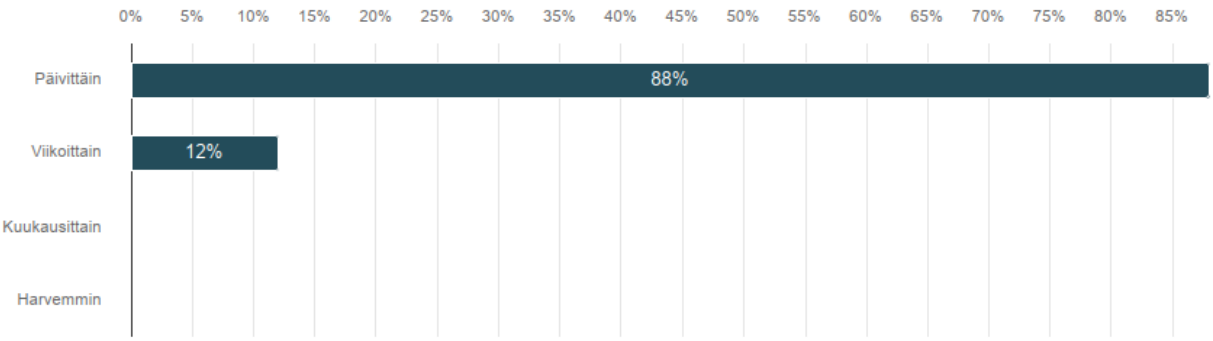
5.4 Sisäinen viestintä

Sisäistä viestintää ja sen käytön hahmottamiseksi selvitettiin, miten usein esihenkilöt itse sekä heidän tiiminsä jakavat tietoa sisäisissä viestintävälineissä keskenään. Selkeästi molemmissa tilanteissa tietoa jaetaan päivittäin tai vähintään viikoittain, joka selviää kuvista 6. ja 7. Esihenkilöiden vastaukset kertovat selkeästi siitä, että heidän tiiminsä jakaa tietoa heitä itseään aktiivisemmin. Tiedon jakaminen tiimin kesken vahvistaa yhdessä ohjautumista.

Kuva 6. Esihenkilön tiedonjako alaisilleen yhteisissä viestintävälineissä.

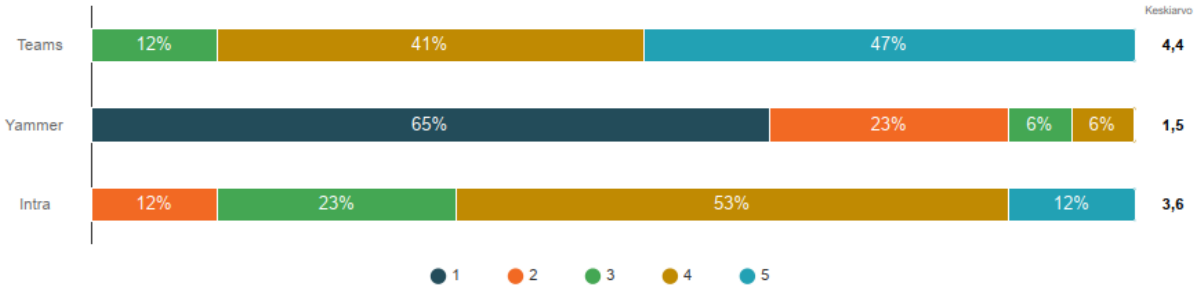


Kuva 7. Alaisista koostuvan tiimin tiedonjako yhteisissä viestintävälineissä.



Vastaukset jakaantuivat organisaation sisäisten viestintävälineiden kesken, kertoen niiden toimivuudesta (kuva 8.). Organisaation sisäisinä viestintävälineinä toimivat Teams, Yammer sekä Intra. Ylivoimaisesti Teams on toimivin sisäisen viestinnän väline ja Intra vuorostaan seuraava. Yammer on selkeästi toimimattomin vastausten perusteella. Yammerin käyttö onkin aikaisemmin tässä raportissa sisäisen viestinnän alaluvussa 2.3.1. todetun mukaan vapaaehtoista ja ’ei lainkaan toimiva’ vastaukset voivatkin kertoa siitä, että koko viestintäkanavaa ei käytetä heidän keskuudessaan.

Kuva 8. Organisaation sisäisten kanavien toimivuus (1=ei lainkaan toimiva, 5=erittäin toimiva).



Tiedonkulun riittävä nopeus on ensiarvoisen tärkeää viestittäessä tapahtuvista muutoksista ja esihenkilöiltä kartoitettiin, saavatko he oman kokemuksensa perusteella tiedon mahdollisesta tapahtuvasta muutoksesta riittävän aikaisin. Yhdessä vastauksessa (6 %) on nostettu esille se, että organisaatiossa on hyvät kanavat muutoksen viestimiselle, ongelmana on vain muutosten määrä. Kyseinen vastaaja myös kokee saavansa tiedon riittävän aikaisin. 47 % on kokenut, että saa ja ei saa tietoa riittävän aikaisin, riippuen tilanteesta. Perusteluissa tuotiin esille sitä, että tietoa jaetaan monessa kanavassa ja tieto hukkuu sen vuoksi helposti. Suoraan ’ei’ sanoneiden kesken (12 %) erityisesti muutoksen jalkauttamisen nopeus koettiin haasteena.

> *”Kyllä. Mielestäni meillä on hyvät kanavat mistä tieto muutoksesta valuu meille. Ongelma on vain muutosten määrä.” (H1)*
>
> *” En aina. Viestintää tapahtuu niin monessa eri kanavassa ja niin lyhyellä syklillä, että joskus tieto saavuttaa minut vasta päivien tai viikkojen kuluttua.” (H2)*
>
> *” Osassa muutoksissa tieto tulee riittävän ajoissa, mutta toisinaan ei.” (H3)*
>
> *”Joskus saa joskus ei. Muutoksia tulee koko ajan ja niihin reagoidaan.” (H4)*

”Usein muutostarve tulee varsin nopealla aikataululla, joten siksi koen, että en saa riittävän aikaisin tietoa.” (H5)

Kysyttäessä, saavatko esihenkilöt riittävästi aikaa käsitellä mahdollisia muutoksia alaistensa kanssa, kirjasi 12 %, että aikaa on riittävästi ja jälleen nostettiin esille oman ajankäytön hallinta. Kahden vaiheilla olevia oli 41 % vastanneista. Asiaan vaikuttaa vastassa olevan muutoksen suuruus. Viestintä nousee tärkeäksi tueksi muutoksissa ja pienempiin muutoksiin onkin totuttu. Vastauksista on hyvin huomattavissa, että organisaatio on muutosherkkä.

”Kyllä saan, kyse on taas priorisoinnista ja oman ajankäytön hallinnasta.” (H1)

”En aina, riippuen muutoksen suuruudesta ja siitä mitä muita mahdollisia muutoksia on samaan aikaan meneillään.” (H2)

”Kyllä ja ei. Pieniin muutoksiin on totuttu ja tiedämme niitä tulevan tasaiseen tahtiin. Joskus muutokset tulevat keskeneräisinä ja herättävät paljon kysymyksiä. Tällaiset tilanteet vievät paljon tiimiläisten energiaa.” (H3)

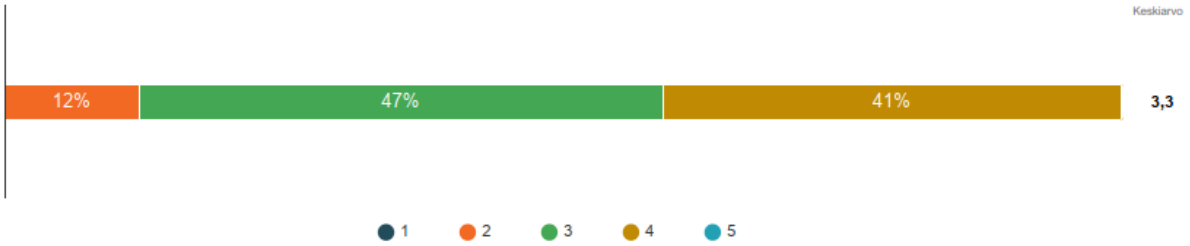
”Useimmiten en, mutta onneksi toisinaan kyllä. Se miten muutoksista viestitään, on tärkeintä.” (H4)

5.5 Itseohjautuvuus

Kyselytutkimuksen seuraavat yhdeksän kysymystä ovat käsitelleet itseohjautuvuutta. Kysymykseen 25., 26. ja 27. vastausta pyydettiin asteikolla 1–5, jossa numero 1 kuvastaa huonointa arvosanaa ja 5 parhainta. Loput kysymykset ovat olleet avoimia kysymyksiä.

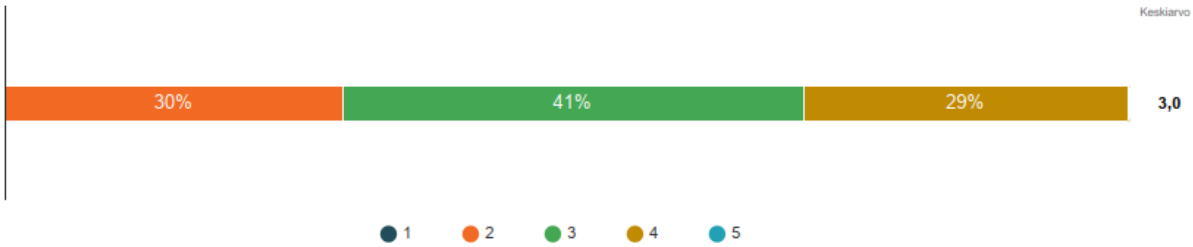
Esihenkilöiden arvioidessa itseorganisoitumisen tasoa tällä hetkellä organisaatiossa, annettiin vastaukset asteikon 2–4 väliltä ja eniten vastauksia sai asteikko 3. Keskiarvollisesti organisaation itseorganisoitumisen taso on sievoisesti yli sanallisen arvion ’ei vähän, eikä paljon itseorganisoituva’ (kuva 9.).

Kuva 9. Itseorganisoitumisen taso organisaatiossa.



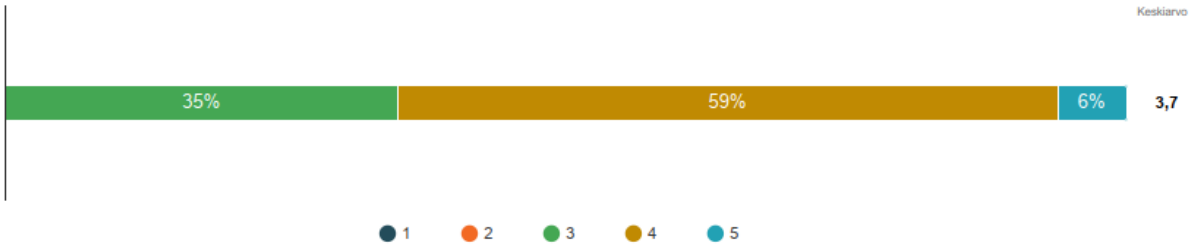
Itseohjautuvuuden tulisi tukea päätöksenteon nopeutumista ja haluttiin selvittää esihenkilöiden näkemystä siihen, onko itseohjautuvuus lisännyt päätöksenteon selkeyttä. Tähänkin kysymykseen vastaus pysyi hyvin neutraalilla tasolla (kuva 10.), eikä keskiarvollisesti vastausten perusteella koeta päätöksen teon selkeytyneen asteikon sanallisella merkityksellä ’vähän taikka paljon’ itseohjautuvuuden myötä.

Kuva 10. Päätöksenteon selkeytyminen itseohjautuvuuden myötä.



Jokaiselle tulisi olla selkeää, mitä heiltä odotetaan ja mitkä asiat ovat heidän vastuullaan. Tämän vuoksi viimeisessä arviointikysymyksessä pyydettiin esihenkilöitä arvioimaan oma sekä heidän alaistensa välillä vastuiden jakautumisen sopivuus. Nyt vastausten arvot olivat asteikon 3–5 välillä ja numeerisen keskiarvon mukaan sanallisesti hyvällä tasolla (kuva 11.).

Kuva 11. Vastuiden jakautumisen sopivuus esihenkilön ja alaisen välillä.



Ensimmäisessä itseohjautuvuutta käsittelevässä avoimessa kysymyksessä pyydettiin mainitsemaan 1–3 asiaa, joilla itseohjautuvuutta tulisi kehittää organisaatiossa. Avoimissa vastauksissa korostui raamien ja linjausten selkeyttäminen. Lisäksi koettiin, että tiimiläisten

tulisi saada enemmän vastuuta itselleen ja myös henkilötasolla sitä tulisi osata ottaa enemmän. Yksi vastaajista (6 %) koki itseohjautuvuuden olevan yleisesti epäselvä organisaatiossa ja toisella (6 %) oli kokemus, että juuri nyt olisi otettu hieman takapakkia aiheessa. Myös päätöksenteko ja valmennus nousivat vastauksissa esille. Päätöksentekoa koskien annetut kommentit tukevat hyvin aikaisemmin kysyttyä päätöksenteon selkeytymistä ja kertoo, että asiaa tulisi täsmentää organisaatiossa.

> *”Henkilötasolle pitäisi saada selkeämmät linjaukset, mitkä ovat henkilön itse päätettävissä olevia asioita ja mitkä vaativat keskustelun esihenkilön/ylemmän johdon kanssa. Tiimiläisiä tulisi kannustaa enemmän itsenäiseen päätöksentekoon.” (H1)*
>
> *”Antamalla aidosti aikaa ja tilaa sen kehittämiselle.” (H2)*
>
> *”Erilaisuuden ymmärtäminen, byrokraattisen tasapuolisuuden poistaminen ja yrittäjähenkinen ajatusmalli” (H3)*
>
> *”Merkityksellisyyden luominen. Ohjaus ja valmentaminen.” (H4)*
>
> *”Yleinen keskustelu aiheesta, itseohjautuvuuden määrittely & raamitus ja myös esihenkilöille yhtenäinen ohjeistus/toimintamalli itseohjautuvuuden lisäämiseen.” (H5)*
>
> *”Lisää vastuuta tiimeille ottaa asioista selvää itsenäisesti.” (H6)*
>
> *”Annetaan enemmän valtaa päättää tekemisistä tiimeille. Riittää, että on tavoitteet ja tiimi päättää omat tekemiset.” (H7)*

Itseohjautuvuuden tuomien hyötyjen selvittäminen esihenkilötyössä on tärkeää itseohjautuvuuden kehittämisen kannalta organisaatiossa. Esihenkilöitä pyydettiin jälleen mainitsemaan 1–3 tärkeintä asiaa, jotka he kokevat suurimmiksi hyödyiksi itseohjautuvuuden myötä. Kysymykseen annetut vastaukset tukevat hyvin teoriapohjaa. Oman työn vaikuttamisen kautta saadaan merkityksellisyyden tunnetta ja ollaan yleisesti tyytyväisempiä. Toiminta on tehokkaampaa, kun otetaan vastuuta ja motivaatio lisääntyy.

> *”Työtyytyväisyys, mahdollisuus kehittää omaa toimintaa ja aika oikeille tärkeille asioille.” (H1)*

”Arjen sujuvuus, tunne vaikuttamismahdollisuudesta, psyykkisten taitojen ja työelämätaitojen kehittyminen” (H2)

”Tiimiläisten tunne vastuusta ja luottamuksesta. Tieto lisääntyy ja sitä osataan jakaa tiimiläisille” (H3)

”Selkeyttää. Työn merkityksellisyyden lisääntyminen ja työtyytyväisyyden lisääntyminen.” (H4)

”Vastuunotto lisääntyy. Luottamus lisääntyy. Hyvinvointi lisääntyy.” (H5)

”Yrittäjämäinen ote tuo parempia tuloksia. Toiminta tehostuu ja selkeys lisääntyy: ei sotketa montaa ihmistä yhteen asiaan. Motivaatio lisääntyy.” (H6)

Henkilöstöjohtamiseen viitaten on kysytty, ovatko odotukset itseohjautuvuuden johtamisesta selkeät. 82 % mielestä odotukset eivät ole selkeät, sitä ei ole sanoitettu tai asiasta ei puhuta ainakaan juuri nyt. Myös organisaation sisäiset prosessit ja muutokset hidastavat itseohjautuvuuden lisääntymistä. Vaikka aikaisemmin kartoitetun mukaan esihenkilöitä on ohjattu melko paljon itseohjautuvuuden johtamiseen, tulisi itseohjautuvuuden johtamisen odotuksia selkeästi täsmentää.

”Eivät mielestäni ole.” (H1)

”Meille ei ole tähän asetettu odotuksia.” (H2)

”Ne voisivat olla vielä selkeämmät.” (H3)

”Ei tällä hetkellä riittävän selkeät, koska olemme hyvin riippuvaisia toisistamme (sisäiset prosessit) ja toimintatavat eivät ole vielä riittävän sujuvia. Jatkuvat muutokset hidastavat oppimista.” (H4)

On myös haluttu saada vastauksia siihen, kokevatko esihenkilöt tarvitsevansa enemmän tukea itseohjautuvuuden johtamiseen. Yksi henkilö on jättänyt vastaamatta kysymykseen ja tämä huomiotta jätettäessä, 63 % kokee tarvitsevansa jossain määrin tukea. Esille nostettiin sitä, että asiasta tulisi puhua ja tarkentaa enemmän itseohjautuvuuden johtamisen määritelmää. Aihe ei ole tällä hetkellä aktiivisesti mukana yleisessä organisaation viestinnässä.

”Kaipaan itseohjautuvuuden määritelmää oman ja tiimiläisteni roolin kontekstissa. Koen kummatkin toimenkuvat kohtalaisen kapeaksi.” (H1)

”Kaipaan määrittelyä - mitä tämä tarkoittaa meillä, missä raameissa itseohjautuvuutta toteutetaan.” (H2)

”Tätä olisi hyödyllistä edelleen edistää mielestäni.” (H3)

”Itseohjautuvuutta tulisi sanottaa paremmin ja tuoda esiin arjessa.” (H4)

Entä mitenkä esihenkilöt sitten kokevat alaistensa kaipaavan tukea toimiakseen itseohjautuvasti? Aikaisempaankin kysymykseen vastaamatta jättänyt, ei ole vastannut tähänkään kysymykseen. Jätettäessä tämä huomiotta, on lähes yksimielisesti (94 %) vastanneista sitä mieltä, että heidän alaisensa tarvitsevat enemmän tukea toimiakseen itseohjautuvasti.

”Kyllä, monetkaan eivät ole tottuneet siihen, että voivat itsenäisesti päättää osan asioista. Heille tulisi lisätä viestintää itseohjautuvuudesta myös muiden kuin lähiesihenkilön toimesta” (H1)

”Osa tarvitsee. Vastuu ja vapaus kulkevat käsi kädessä.” (H2)

”Aika-ajoin kyllä. Koen että minun tehtäväni on kirkastaa asiaa omalle tiimille.” (H3)

”Kyllä, millaisissa asioissa odotetaan enemmän itseohjautuvuutta, sitä pitäisi korostaa.” (H4)

”Pelisäännöt, mitkä ovat meidän tiimin vapaudet päättää asioista.” (H5)

”Tarvitsevat kokemusta ja rohkaisua - itsevarmuuden ja vastuun lisäämistä.” (H6)

Jotta saataisiin selville, toimiiko kuitenkin itseohjautuva toimintatapa organisaatiossa paremmin kuin hierarkkinen, on esihenkilöitä pyydetty kertomaan, miten he toivoisivat jatkossa organisaation tukevan itseohjautuvuutta verrattuna hierarkkisuuteen. Tähän avoimeen kysymykseen saatiin kommentti kaikilta kyselyyn vastanneilta. Valtaosa (76 %) oli

selkeästi sitä mieltä, että toivoo itseohjautuvuutta lisättävän organisaatiossa. Loput avasivat asiaa siten, että kokee tietyn hierarkkisenkin tason olevan hyväksi ja etenkin suuressa organisaatiossa itseohjautuvuus on myös haaste. Vastanneet ovat hyvin osanneet kertoa ja avata itseohjautuvuuden tutkittuja hyötyjä työntekijöiden keskuudessa.

> *”Itseohjautuvuus on asiantuntijaorganisaatiossa mielestäni ainoa järkevä tapa toimia.” (H1)*
>
> *”Lisää itseohjautuvuutta, jotta vaikuttamismahdollisuuksia lisäämällä henkilöstö myös sitoutuisi ja motivoituisi työhön paremmin.” (H2)*
>
> *”Enemmän itseohjautuvuutta. Oletettua enemmän se lisää työhyvinvointia ja tuottavuutta isossa kuvassa.” (H3)*
>
> *”Toivoisin organisaation kasvattavan vastuullisen joustavuuden edistämistä ja kehittävän sopeutumiskykyä jatkuviin muutoksiin.” (H4)*
>
> *”Toivoisin rooleja, joissa aito itseohjautuvuus on mahdollista tai vastaavasti hierarkkisempaa organisaatiota, jossa tulee selkeitä ohjeita ylhäältäpäin kapeisiin toimenkuviin.” (H5)*
>
> *”Lisäävän itseohjautuvuutta, juuri siitä syystä, että työtyytyväisyys ja työn merkityksellisyys lisääntyisi.” (H6)*
>
> *”Yhä enemmän itseohjautuvuutta. Se on paljon parempi tapa pitää yllä ja lisätä motivaatiota sekä henkilön omaa kehittymistä.” (H7)*

5.6 Sisäinen motivaatio

Sisäisen motivaation syntyä on avattu omaehtoisuuden sekä oman kyvykkyyden täyttymisellä. Vastaus pyydettiin kysymyksessä 34. ja 35. liukuasteikolla. Omaehtoisuuden täyttyminen katsottiin toteutuvan melko hyvin, vastausten keskiarvo 6,7. Asteikkovalinnat ovat vaihdelleet 2–10 välillä. Eniten vastauksia valittiin asteikolla 6 (23 %) ja 7 (23 %). Oma kyvykkyys on pysynyt hyvin samoissa ja keskiarvoksi on muodostunut 6,5. Edelliseen verrattuna alhaisemmasta keskiarvosta huolimatta on asteikkovalinnat vaihdelleet 3–10 välillä. Eniten vastauksia valittiin asteikolla 6 (23 %) ja 7 (35 %), kuten aikaisemmassakin

kysymyksessä. Organisaation tulisi kehittää näitä osa-alueita, jotta ne täyttyisivät paremmin tulevaisuudessa.

Mennäksemme oman kyvykkyyden toteutumisessa hieman syvemmälle on esihenkilöiltä pyydetty avoimella kysymyksellä kertomaan kokevatko he, että heillä olisi jotain tarpeellisia kykyjä, joita organisaatio ei vielä hyödynnä. Tähän kysymykseen vastaaminen ei ole ollut pakollista ja vastauksia tuli 10 kappaletta. Vastaukset ovat jakaantuneet kahtia (50 % / 50 %). ’Kyllä’ vastanneet nostivat esille, että esihenkilöillä on paljon osaamista, mutta annetut kommentit eivät välttämättä johda toimenpiteisiin. ’Ei’ vastanneet ovat vuorostaan kokeneet, että asiaan voi myös itse vaikuttaa. Vaikka suhteellisen moni vastasikin kysymykseen, jää kuitenkin pohtimisen arvoiseksi se, miksi loputkin eivät antaneet jotain kommenttia aiheesta. Mahdollisesti heillä ei ole ollut painavaa sanottavaa asiaa koskien.

> *”Minusta meillä hyödynnetään hyvin erilaisia kykyjä ja niitä pääsee käyttämään organisaation hyödyksi, mikäli itse on halukas.” (H1)*
>
> *”Ei oikeastaan. Kykyni hyödynnetään jo laajamittaisesti ja pystyn kyllä itse vaikuttamaan tähän tarvittaessa - tuon kykyni esiin, jos näen sellaiselle tarvetta.” (H2)*
>
> *”Esihenkilöillä on paljon osaamista ja näkemystä toiminnan kehittämiseen. Esihenkilöitä osallistetaan paljon, mutta kokemus on, ettei nuo kommentit lopulta johda läpinäkyvästi tuleviin toimenpiteisiin.” (H3)*

Aikaisempien lisäksi sisäiseen motivaatioon vaikuttaa yhteisöön kuuluminen sekä tarve hyvän tekemiselle. Vastaukset pyydettiin näihin liukuasteikolla ja yhteisöön kuulumisen keskiarvoksi muodostui 7,7. Vastaukset vaihtelivat asteikolla 4–10 välillä. Keskiarvon muodostumisen kannalta merkittävimmät asteikkovalinnat ovat olleet 7 (18 %), 8 (35 %), 9 (18 %) ja 10 (12 %). Jatkotutkimuksissa esille tuotu tarve hyvän tekemiselle on koettu täyttyvän vielä paremmin. Keskiarvoksi vastauksissa muodostui 7,9. Yksi vastaaja (6 %) antoi vastauksensa asteikolle 3. Muutoin vastauksia annettiin eniten asteikolla 8 (29 %), 9 (23 %) ja 10 (18 %). Molemmat ovat hyviä keskiarvoja ja organisaatio tukee näiden perustarpeiden täyttymistä hyvin. Esihenkilöt kokevat, että organisaatiossa tehdään hyvää kollegoille, asiakkaille sekä yhteiskunnalle.

Sisäisen motivaation osa-alueessa on vielä haluttu tarkentaa, kuinka paljon esihenkilöt kokevat omalla työllä olevan vaikutusta alaisten sisäiseen motivaatioon. Vastaus annettiin

liukuasteikolla ja keskiarvoksi on muodostunut 8,8. Valittujen asteikkojen hajonta on ollut pienehkö ja vastaukset valittiin asteikolla 6–10 väliltä. Suurin osa (41 %) valitsi asteikon 10 eli sanallisesti ’erittäin paljon’. Esihenkilöillä on vastausten perusteella hyvin vahva kokemus oman työnsä vaikuttamisella alaisiinsa. Tästä voidaan päätellä organisaatiolle hyväksi tiedoksi se, että esihenkilöt kokevat oman työnsä olevan merkityksellistä, kun he kokivat vaikutuksensa myös alaisten työtyytyväisyyteen olevan merkittävällä tasolla.

Kysymyksessä 40. on vielä annettu mahdollisuus avata tarkemmin aikaisemman kysymyksen liukuasteikkoa, mikäli vastaus olisi annettu asteikolla 1–2 eli sanallisella merkityksellä ’erittäin vähän’. Kukaan ei kuitenkaan ole valinnut vastaustaan kyseisellä asteikolla.

5.7 Valmentava johtajuus

Kaikkiin tämän osa-alueen kysymyksiin on pyydetty vastausta avoimesti. Ensimmäisenä esihenkilöiltä pyydettiin määritelmää siihen, mitä valmentava johtajuus on organisaatiossa. 82 % vastauksista on tuonut vahvasti esille sen, että valmentava johtajuus on valmentamista, jatkuvaa kehittymistä, onnistumisessa auttamista, omien vahvuuksien löytämistä sekä omana itsenään oloa.

> *”Valmentava johtajuus näkyy siinä, että esihenkilö valmentaa työssä tarvittavia taitoja tiimiläisille, eikä vain ohjeista heitä.” (H1)*
>
> *”Yrityksessä X tavoitellaan valmentavan johtamisella lyhykäisyydessä tiimiläisen menestymisen mahdollistamista ja auttamista onnistumaan omassa työssään.” (H2)*
>
> *”Valmentavalla johtamisella pyritään yksilön kehittymiseen motivaatiotekijöiden yksilöimisen ja omien vahvuuksien kautta.” (H3)*
>
> *”Esihenkilön tärkeä tehtävä on auttaa tiimiläisiä onnistumaan paremmin tehtävässään ja löytämään omat vahvuutensa.” (H4)*
>
> *”Jokainen saa olla oma itsensä ja kannustetaan jatkuvaan kehittymiseen.” (H5)*

Kun valmentava johtajuus on määritelty organisaatiossa esihenkilöiden toimesta, haluttiin saada vastauksia siihen, miten tämä valmentava johtajuus näkyy esihenkilöiden omassa

työssä. Useampi vastannut on kirjannut keskusteluiden käymisen olevan yksi näkyvä tekijä. Samalla halutaan olla läsnä sekä ratkaisukeskeinen haastavissa tilanteissa. Kaikki vastaukset ovat olleet toisiaan tukevia.

> *”Näkyy päivittäin siinä, millaisia keskusteluja käyn tiimiläisten kanssa.” (H1)*

> *”Hyödynnän valmentavan johtamisen metodeja omassa johtamisessani päivittäin. Haluan oivalluttaa tiimiläisiäni, jotta he voivat onnistua työssään entistäkin paremmin niin yksilö- kuin tiimitasollakin. Tämä näkyy työssäni mm. siten että olen tiimiläisteni arjessa läsnä ja ohjaan heitä ratkaisukeskeiseen toimintaan erikseen ja yhdessä.” (H2)*

> *”Pyrin valmiiden vastausten sijaan ratkomaan arjen haasteita ja tulevaan kehittymistä yhdessä keskustellen ja valmennettavan omaa ääntä esiin nostaen.” (H3)*

> *”Olen kiinnostunut, läsnä ja haluan, että tiimiläiseni kehittyvät ja saavat entistä monipuolisemman tehtävän.” (H4)*

> *”Olen aidosti kiinnostunut, helposti lähestyttävä ja turvallinen esihenkilö. Näen ihmisissä hyvää ja korostan vahvuuksia. Puutun epäkohtiin asianmukaisesti ja varmistan oikeudenmukaisuuden toteutumisen. Olen esimerkillinen, luotettava ja selkeä.”*

Viimeisenä on haluttu saada tietää, mitä valmentava johtajuus merkitsee esihenkilöille. Yleisesti annetut avoimet vastaukset kuvastavat sitä, että valmentava johtajuus merkitsee heille hyvinkin paljon. Vastaukset antavat myös ymmärtää, että valmentava johtajuus on merkittävänä osana yrityksen tapaa toimia ja sopii hyvin esihenkilöiden arvomaailmaan.

> *”Merkitsee sitä, että voin mahdollistaa tiimiläisten kehittymisen niin substanssissa kuin psyykkisissä taidoissaan” (H1)*

> *”Tiimiläisten osaamisen ja erilaisuuden arvostamista. Jokaisen parhaiden puolien löytämistä ja niiden kehittämistä eteenpäin.” (H2)*

> *”Paljon. Antaa mahdollisuuden onnistua yhdessä.” (H3)*

”Minusta se on oikea tapa toimia ja saavuttaa entistä parempia tuloksia, asiakaskokemusta ja työntekijäkokemusta tulevaisuudessa.” (H4)

”Se on kaiken perusta. Toisaalta se vaatii onnistuakseen sitoutumista myös valmennettavalta.” (H5)

”Valmentava johtajuus sopii arvomaailmaani.” (H6)

5.8 Avoin palaute

Tutkimuksen lopuksi vastaajille annettiin mahdollisuus avoimeen palautteeseen, johon on voinut kirjata mietteitään kyselyä sekä aihetta koskien. Saadun palautteen avulla toivoin tutkijana saavani tätä kautta tietooni, miten kysely ja aihe koettiin. Nousisiko esimerkiksi esille se, että kysely on ollut liian pitkä tai vaikeasti ymmärrettävissä. Vastaavasti on toivottu myös palautetta, joka tukisi jatkoa aiheen parissa organisaation sisällä. Vastauksissa on noussut esille pohdintaa sekä toivottu myös kuultavan kyselyn tuloksista myöhemmin.

”Kiitos paljon hyvästä kyselystä ja onnistuneista kysymyksenasetteluista ja hyvistä määrittelyistä, jotka auttoivat vastaamaan ja herättivät myös miettimään teemoja.” (H1)

”Olisi kiva kuulla tuloksia tästä kyselystä myöhemmin.” (H2)

”Mielenkiintoinen ja tärkeä aihe. Tämä jätti asioita hautumaan omaan mieleen johtamistyöhön liittyen.” (H3)

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tällä opinnäytetyöllä haluttiin saada vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten itseohjautuvuus näkyy organisaation toiminnassa esihenkilöiden näkökulmasta?

2. Mikä on esihenkilöiden kokemus työn muuttumisesta itseohjautuvuuden myötä?

3. Mitkä ovat itseohjautuvuuden hyödyt esihenkilötyössä?

Itseohjautuvuuden voidaan todeta näkyvän yleisesti hyvin organisaation tavoissa toimia ja organisaation koetaan olevan jokseenkin itseohjautuva. Esihenkilöiden näkökulmasta itseohjautuvuuden johtaminen vaatii paremmin esille tuomista. Kokemuksena oli myös se, että organisaation sisäiset prosessit ja muutokset omat omiaan hidastamaan itseohjautuvuuden lisääntymistä. Muutokset korostavat myös ajan merkitystä ja niiden käsittelemiseksi aikaa tulee olla riittävästi. Vastausten perusteella oli havaittavissa, että moni esihenkilö oli tutkimuksen aikaan hyvin kiireinen ja koki ajanpuutetta. Organisaation tulee kiinnittää jatkossa huomiota siihen, miten paljon se haluaa saada itseohjautuvuutta lisättyä toiminnassaan.

Esihenkilöt kokevat, että heitä on suhteellisen hyvin ohjattu itseohjautuvuuden johtamiseen, eikä työn muuttuminen itseohjautuvuuden myötä ole koettu kovin radikaalina. Kuitenkin vastauksia vertaamalla nähtiin, että osa esihenkilöistä on kokenut saaneensa hyvinkin vähän ohjausta itseohjautuvuuden johtamiseen ja tätä myöten kokee myös työnkuvan muutoksen suurempana. Vastausten hajanaisuus voi osittain johtua organisaatiossa muutama vuosi takaperin tapahtuneista muutoksista, joiden myötä on haettu yhteisiä toimintamalleja. On kuitenkin tulkittavissa, että omana itsenä oleminen, keskustelut ja ratkaisukeskeisyys on lisääntynyt.

Itseohjautuvuuden hyötyjä tuotiin laajasti esille. Sisäiseen motivaatioon vaikuttavien tekijöiden osalta organisaatiossa toteutuu hyvin eritoten yhteisöön kuuluminen ja hyvän tekeminen. Työtyytyväisyys, hyvinvointi ja motivaatio nousi useamman vastaajan kirjauksissa. Itseohjautuvuuden tuoma valmentava johtajuus oli yksi merkittävistä hyödyistä. Valmentava johtajuus on hyvin näkyvä osa organisaation tavoissa toimia. Esihenkilöt ovat vahvasti valmentavan johtajuuden puolella, kokevat sen tärkeäksi ja luontaiseksi tavaksi johtaa alaisiaan. Onnistunut valmentava johtajuus tukee itseohjautuvuuden lisääntymistä, jonka vuoksi on tärkeää, että esihenkilöt näkevät kyseisen johtamistyylin positiivisessa valossa.

Keskivertovastaaja on ollut Yritys X alaisuudessa 11–16 vuotta ja esihenkilötehtävissä alle 3 vuotta. Ristiintaulukoitaessa kysymyksiä palvelusvuosien esihenkilötehtävissä olemisen kanssa, ei esiin noussut merkittäviä huomioita. Ainoastaan pisimpään esihenkilötehtävissä olleet käyttivät vastaustensa perusteella eniten aikaa omasta työviikostaan alaistensa kanssa. Samaiset henkilöt kokivat myös, että he voisivat omien resurssiensa puitteissa johtaa suurempaa määrää alaisia.

Organisaatiokulttuurin koettiin olevan rationaalisen ja kehittymiseen painottuvan väliltä. Kyseiset organisaatiokulttuurit tukevat itseohjautuvuutta ja sen johtamista. Olikin hyvin erikoista, että tutkimuksessa nykyisen organisaatiokulttuurin ei koettu tukevan itseohjautuvuutta niin paljon kuin olisi voinut olettaa. Itseohjautuvuuden johtamisen odotuksia ei pidetty selkeänä, vaikka ohjausta sen pariin olikin koettu saaduksi melko paljon. Tämä kertoo siitä, että organisaatiokulttuuri on itseohjautuvuutta suosiva, mutta vaatii vielä työstämistä konkretisoituakseen kokemusten tasolle.

Päätöksenteko ei ole juurikaan selkeytynyt itseohjautuvuuden myötä, mutta vastuut jakautuvat sopivassa suhteessa esihenkilön ja alaisten välillä. Kokemus on kuitenkin se, että yksilötasolla alaiset tarvitsevat enemmän rohkaisua ja tiimitasolla enemmän päätäntävaltaa, tehdäkseen tulevaisuudessa työtään itseohjautuvammin. Saatujen vastausten mukaan keskiarvollisesti 24 % esihenkilölle ohjatuista asioista alainen voisi hoitaa itsenäisesti. Tätä tulisi tutkia vielä tarkemmin ja selvittää, minkä vuoksi sekä minkälaisia asioita alaiset ohjaavat esihenkilöilleen. Näin saataisiin tarkemmin juurisyyt selville ja sitä myöten nähtyä, miten työtehtäviä voisi ratkaista itsenäisemmin. Ratkaisu voi vaatia valmentavampaa otetta esihenkilöiden suunnalta taikka vastavuoroisesti enemmän autonomiaa organisaatiolta.

Keskiarvollisesti esihenkilöillä kuluu aikaa alaisten kanssa 14 tuntia viikossa. Tämä on alle puolet kokonaisesta työviikosta. Ajallisesti tämä on vähän, kun huomioidaan, että osa ajasta on ennalta sovittua ja niin sanotusti pakollista aikaa esimerkiksi yhteisten palavereiden muodossa. Lisäksi, jos huomioidaan tämän ajan mahdollisesti sisältävän näitä alaisen itse hoidettavissa olevia asioita, voisi keskiarvollinen aika alaisten keskuudessa olla vieläkin vähäisempi. Esihenkilöt toivoivat ajankäyttöä koskevassa kysymyksessä, että sitä olisi enemmän oman tiimin kanssa. Itseohjautuva organisaatio voi vaatia entistä enemmän esihenkilöiden aikaa alaisten parissa ja tämä tulisi pystyä mahdollistamaan. Muutoin on vaarana, että kokemus itseohjautuvuudesta muuttuu negatiiviseksi, joka voi näkyä tunteena heitteille jättämisestä.

Paljon jatkuvia muutoksia kokevan organisaation on tärkeää pitää huolta viestinnän toimivuudesta. Sisäisistä viestintävälineistä Microsoft Teams koettiin erittäin toimivaksi. On hyvin positiivista, että niin esihenkilöt kuin heidän tiimiläisensä jakavat tietoa keskenään pääasiallisesti päivittäin. Tiimiläiset jakavat keskenään tietoa esihenkilöä aktiivisemmin, mikä osoittaa tiimin yhdessä ohjautumisesta. Jotta tiedot eivät hukkuisi ja ne saavuttaisivat sitä koskevat henkilöt mahdollisimman tehokkaasti, tulisi viestintää tehostaa sekä yksinkertaistaa. Kuten aiemmin todettu, muutostilanteissa tulee varmistua ajan riittävyydestä, jotta esihenkilö sisäistää muutoksen ja tätä myöten saa käytyä sen läpi alaistensa kanssa.

Itseohjautuvuutta toivotaan lisättävän hierarkkisuuden sijasta organisaatiossa, koska itseohjautuvuuden hyödyt ovat selkeästi tunnistettavissa työntekijöiden keskuudessa (työn merkityksellisyys, työssä kehittyminen, motivaatio, edesauttaa sopeutumaan muutoksiin). Itseohjautuvuutta toivotaan lisättävän tulevaisuudessa organisaatiossa juuri sen tuomien hyötyjen vuoksi. Tästä huolimatta myös tietyn tasoinen hierarkkisuus ei ole huono asia, vaan tärkeintä on selkeät linjaukset työn sujuvoittamiseksi. Esihenkilöt ovat kokeneet oman vaikutuksensa alaistensa työtyytyväisyyteen sekä sisäiseen motivaatioon erittäin merkittävänä. Esihenkilön tuleekin olla motivoitunut sekä kokea tekevänsä alaisiinsa vaikuttavaa työtä, jotta hän voi edesauttaa alaistensa kokonaisvaltaista hyvinvointia ja työssä suoriutumista.

6.1 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Arvioitaessa tutkimuksen kokonaisluotettavuutta muodostuu yhteiseksi piirteeksi se, että opinnäytetyöprosessin ei pitäisi antaa tuloksia tai kehittämisehdotuksia sattumanvaraisesti. Luotettava tutkimus ei myöskään sisällä sisäisiä ristiriitoja. Määrällisessä tutkimuksessa reliabiliteettia eli luotettavuutta voidaan tarkastella myös tutkimuksen teon jälkeen. Tätä voidaan mitata esimerkiksi kahden kysymyksen avulla selvittämällä niiden välisen korrelaation. (Vilkka, 2021, Kokonaisluotettavuus -luku, ensimmäinen ja seitsemäs kappale) Myös otoksen koko vaikuttaa tulosten luotettavuuteen. Määrällisessä tutkimuksessa tietää otoskoon olleen riittävä, kun sen avulla saadaan kokonaiskuva koko tutkimuksen perusjoukosta. On kuitenkin hyvä muistaa, ettei otos koskaan kuvaa täysin perusjoukkoa. (Vilkka, 2021, Yleistettävyys ja pätevyys -luku, kuudes kappale)

Validiteettia eli pätevyyttä voidaan tarkastella sen perusteella, kuinka hyvin teoreettiset käsitteet on saatu purettua empiiriselle tasolle. Opinnäytetyössä tulee tuoda esille se, miten kohderyhmä on ymmärtänyt käytetyn käsitteistön ja minkälaisia tulkintaan liittyviä ongelmia käsitteiden ymmärtämättömyys tuotti tulkinnassa, tuloksissa sekä päätelmissä. Pätevyyden osalta määrällisessä tutkimuksessa esitettyjen kysymysten ja vastausvaihtoehtojen sisältö, muotoilu ja asteikot vaikuttavat vastausten antamiseen. Jos vastaaja ei ymmärrä esitettyä kysymystä halutulla tavalla, ei saada mitattua haluttua asiaa. Tulee myös pohtia, onko puuttuvilla tiedoilla vaikutusta tuloksiin, millä tavoin ja missä määrin. (Vilkka, 2021, Yleistettävyys ja pätevyys -luku, seitsemäs kappale)

Teoriaperustan lähteitä voidaan pitää luotettavina ja määrältään riittävänä. Etenkin Frank Martela on tutkinut aihetta pitkään sekä laaja-alaisesti. Lähteiden kautta itseohjautuvuutta on

pyritty tässä työssä käsittelemään siten, että siihen vaikuttavat tekijät ja sen vaikutukset pystytään ymmärtämään kuitenkin aihetta tarpeeksi rajaten.

Kohdeorganisaatiossa kyselyiden vastaanottaminen on hyvin arkipäiväistä. Aikaisemmin todetun mukaan, lähetettiin tämä kyselytutkimus ajankohtana, jolloin esihenkilöt ovat kokeneet muutoinkin ajanpuutetta. Sähköinen kyselylomake on ollut suhteellisen pitkä ja aihe vaativa, joka voi helposti luoda sen, ettei kaikkiin kysymyksiin ole jaksettu vastata ajatuksella. Edellä mainittu on voinut vaikuttaa myös siihen, vaikka kaikki perusjoukkoon kuuluvat avasivat sähköisen kyselylomakkeen, eivät he ole kirjanneet vastauksiaan loppuun saakka.

Tulee huomioida, että tutkimuksen perusjoukkoon kuuluu tutkijan oma esihenkilö. Tämä on voinut vaikuttaa annettuihin vastauksiin, kun tutkija itse työskentelee samassa asemassa kuin perusjoukon omat alaiset. Saadut tutkimustulokset eivät kuitenkaan anna tästä mitään viitteitä. Toiveena on ollut, että vastaus olisi saatu kaikilta perusjoukkoon kuuluvilta ja tätä pidettiinkin mahdollisena ennen sähköisen kyselytutkimuksen edelleen lähettämistä. Valitettavasti näin ei kuitenkaan käynyt, mutta vastausprosentti (71 %) muodostui onneksi hyvälle tasolle ja siitä voidaan päätellä sen kertovan tutkimuksen perusjoukosta. Esihenkilöiden kokemusten hajonta etenkin avoimissa vastauksissa oli vähäistä ja mielipiteitä avattiin yhteneväisesti. Itseohjautuvuuden lisääminen ja selkeyttäminen nähdään järkevänä ajatellen organisaation tapaa toimia.

Kun tutkimusta on jouduttu käsittelemään liukuasteikkokysymysten vuoksi manuaalisesti, lisää se jonkin verran riskiä siihen, että tulokset voivat vääristyä. Tulokset on kuitenkin tarkastettu useampaan otteeseen, ja tutkija ei ole löytänyt kohtia, joissa tieto olisi voinut olla vääristynyt verrattaessa alkuperäiseen aineistoon. Lisäksi on aina olemassa väärin ymmärtämisen riski kirjallisesti esitytetyissä kysymyksissä, vaikka vastaus olisikin saatu. Liukuasteikolla annetuissa vastauksissa on ollut jonkin verran hajontaa, mutta kuitenkin selkeä yleinen mielipide on voitu muodostaa keskiarvojen avulla. Osittainen hajonta on myös luontevaa tällaisen aiheen parissa, joka on herättänyt käytetyn teoriapohjan tutkimuksissakin mielipiteitä. Tämän vuoksi tutkijana uskon, ettei yleisesti vastanneiden keskuudessa ilmennyt vastausten hajonta ole johtunut osa-alueiden taikka esitettyjen kysymysten ymmärtämättömyydestä. Saatujen vastauksien tulkintojen haasteet ja ’ei vastausta’ -jättäneiden osuus on ollut yksittäistä, eikä näin voida katsoa niiden heikentävän tutkimuksen reliabiliteettia taikka validiteettia.

6.2 Tutkimuksen edelleen kehittäminen

Aiheen edelleen kehittämiseksi ja lisää tutkimustuloksien saamiseksi voitaisiin kyseinen tutkimus teettää organisaation kaikkien yksiköiden esihenkilöille. Tämä antaisi kokonaiskuvan siitä, mikä on koko organisaation esihenkilöiden näkemys itseohjautuvuuden johtamisesta ja näkyvyydestä osana toimintaa. Erityisesti tätä kautta voitaisiin nähdä, hajautuuko vastaukset samansuuntaisesti koko organisaation tasolla. Lisäksi olisi hyödyllistä teettää tutkimus esihenkilön alaisille, joka vuorostaan antaisi tietoa heidän henkilökohtaisesta sekä tiimitason itseohjautuvuudesta. Nähtäisiin myös se, toteutuuko esihenkilöiden näkemykset alaisten omissa vastauksissa. Mahdolliseen alaisiin kohdistuvan kyselyn aloittaisin tämän tutkimuksen perusjoukon tiimeistä.

Itseohjautuvuutta voidaan tarkastella monesta näkökulmasta ja syventyä eri osa-alueisiin. Esimerkiksi yksilötasolla muodostuva sisäinen motivaatio olisi mielenkiintoista ottaa tarkempaan tarkasteluun. Esihenkilöiden näkökulmasta tätä voisi tutkia, miten ja kuinka paljon he voivat vaikuttaa alaisten sisäiseen motivaatioon. Alaisten näkökulmasta taas voidaan tutkia, kuinka sisäisesti motivoituneita he ovat ja mitkä tekijät nousevat tärkeimmiksi tekijöiksi, jotka vaikuttavat sisäisen motivaation muodostamiseen sekä ylläpitoon.

Vuonna 2017 silloinen esihenkilöni totesi erään palaverimme yhteydessä, että hän tekee työnsä vasta siinä kohtaa oikein, kun emme tarvitse häntä. Olen vasta nyt ymmärtänyt, mitä hän sanoillaan tarkoitti sekä kuinka aikaansa edellä hän tuolloin oli. Vaikka kohdeorganisaatio ei varmasti ole poistamassa esihenkilöitä, on tärkeää kiinnittää huomiota heidän työhönsä varmistaen yhteisen tulevaisuuden suunnan. Uskomuksena kun on, että Itseohjautuva toimihenkilö, sitä myöten tiimi ja organisaatio luovat yhdessä valmentavien esihenkilöiden kanssa tulevaisuuden menestyksen ytimen.

Lähteet

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. (2021). *Itseohjautuvuuden johtaminen 2020.* [Tutkimusraportti]. Ossi Aura Consulting Oy. Haettu 1.9.2022 osoitteesta https://www.imafi.fi/IOJ2020.pdf

Balentor. (14.12.2016). *Videoblogi: Millainen johtajuus synnyttää itseohjautuvuutta ja vastuunottoa?* [video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=4L3Z-gT-BWM

Balentor. (20.11.2019). *Tiina Luoto-Mäenpää: Itseohjautuvan organisaation rakentaminen.* [video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=zOjbTDlzJsc

Deci, E. & Ryan, R. (2000a). *The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior.* Target article. Psychological Inquiry, Vol. 11, No. 4, 227-268. https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_DeciRyan_PIWhatWhy.pdf

Deci, E. & Ryan, R. (2000b). *Self-Determination Theory ant the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being.* American Psychologist, 68-78. https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf

Hakanen, J. (2016). *Palveleva johtaja keskittyy ihmisten vahvuuksiin.* Työterveyslaitos. Haettu 26.2.2023 osoitteesta https://www.ttl.fi/tyopiste/palveleva-johtaja-keskittyy-ihmisten-vahvuuksiin

HAMK. (2020). *Opinnäytetyöopas – Toimintaohje opinnäytetyöprosesseihin.* Hämeen ammattikorkeakoulu. Haettu 22.4.2024 osoitteesta https://www.hamk.fi/wp-content/uploads/2024/01/HAMK-Opinnaytetyoopas-ont-aloitettu-ennen-01012023.pdf

Hyvän työn kanava: Työ2030-ohjelma. (17.1.2022). *Esa Saarinen: Johtajuuden monet kasvot.* [video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=ekkmNC-OMkk

Jarenko, K. (4.8.2022). Kolme mallia itseohjautuvuusprosessiin. *Karoliina Jarenko.* https://www.karoliinajarenko.fi/blogi/kolme-mallia-itseohjautuvuusprosessiin

Juuti, P. (2020). *Jaettu johtajuus*. Työn tuuli. (2/2020). Kohti uutta normaalia? Henry Ry. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf

Kostamo, T., Vuori, J. & Vänttinen, N. (2020). *Itseohjautuvuus: myyteistä todellisuuteen.* Työn tuuli. (2/2020). *Kohti uutta normaalia?* Henry Ry. Haettu 13.3.2023 osoitteesta https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf

Martela, F. (2020). *Neljä teesiä itseohjautuvuudesta – Askeleita kohti yhteisöohjautuvuutta ja itseorganisoitumista.* Työn tuuli. (2/2020). Kohti uutta normaalia? Henry Ry. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf

Martela, F. (24.1.2022). Onko itseohjautuvuus tie innostukseen vai uupumukseen? Vallan saaminen lisää työn imua, mutta epämääräisyys uuvuttaa. *Filosofian Akatemia -Blogi.* https://filosofianakatemia.fi/blogi/onko-itseohjautuvuus-tie-innostukseen-vai-uupumukseen-vallan-saaminen-lisaa-tyon-imua-mutta-epamaaraisyys-uuvuttaa/

Martela, F. & Jarenko, K. (2017). *Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Alma talent.

Martela, F. & Jarenko, K. (2015). *Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Alma talent.

Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. (2021). *Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa - Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai - pahoinvoinnin lähde?* Aalto University. Haettu 17.4.2023 osoitteesta https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2021-04/ItseohjautuvuusJaTyonImuSuomessa.pdf

MCS. (2020). *Milleniaalit työelämässä ja työyhteisössä.* MCS – Management Consulting Services Oy. https://mcs.fi/milleniaalit-tyoelamassa-ja-tyoyhteisossa/

Pakarinen, T. & Hakonen, N. (2018). *Työn murros haastaa henkilöstöjohtamisen*. Kuntaliitto. Haettu 05.10.2022 osoitteesta https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2018/1958-tyon-murros-haastaa-henkilostojohtamisen

Raine, V. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2.* PS-kustannus.

Rinne, N. (2021). *Itseohjautuvan organisaation johtaminen: Esihenkilötyön hyödyt ja haasteet – Case Telia* [pro gradu -tutkielma, Turun yliopisto]. https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/152671/Rinne_Niko_opinnayte.pdf?sequence=1

Salovaara, P. (2020). *Oikea sana, väärä ilmiö? Itseohjautuvuudesta yhteisöohjautuvuuteen.* Työn tuuli. (2/2020). Kohti uutta normaalia? Henry Ry. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf

Savaspuro, M. (2019). *Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut meille, miten sellainen ollaan.* Alma talent.

Taajamaa, T. (2021). *3 näkymää, jotka ovat muuttaneet johtamisosaamisen vaatimuksia.* Haettu 2.3.2023 osoitteesta https://mif.fi/3-nakymaa-jotka-ovat-muuttaneet-johtamisosaamisen-vaatimuksia/

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakkoarviointi Suomessa.* Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Haettu 30.12.2022 osoitteesta https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakkoarvioinnin_ohje_2019.pdf

Työn tuuli. (2/2020). *Kohti uutta normaalia?* https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf

Työterveyslaitos. (n.d.). *Palveleva johtaminen työpaikan kulttuuriksi.* Hyvinvointia työstä – Työterveyslaitos. Haettu 2.3.2023 osoitteesta https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-on-tietoinen-valinta/palveleva-johtaminen-tyopaikan-kulttuuriksi

Venäläinen, J. (14.12.2021). Mitä on valmentava itsensä johtaminen? *Filosofian Akatemia - Blogi.* https://filosofianakatemia.fi/blogi/mita-on-valmentava-itsensa-johtaminen/

Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen.* Edita.

Vilkka, H. (2021). *Näin onnistut opinnäytetyössä – Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin*. PS-Kustannus.

Liite 1. Sähköisen kyselytutkimuksen saate

Hei,

Teen parhaillani opinnäytetyötä Hämeen ammattikorkeakoulun YAMK-tutkinnon liiketoiminnan kehittämisen ohjelmassa aiheesta itseohjautuvuuden johtaminen esihenkilön näkökulmasta.

Nopeasti muuttuneessa työympäristössä itseohjautuvuus on aiheena hyvin ajankohtainen ja sitä painotetaan myös organisaatiomme toiminnassa. Itseohjautuvuus on yksi tärkeistä tekijöistä ajatellen yrityksen tulevaisuuden kilpailukykyä sekä työntekijöiden hyvinvointia. Muutettaessa organisaation toimintaa kohti itseohjautuvuutta, tulee tämä myös vaatimaan muutoksia esihenkilötyössä sekä tavassa toteuttaa johtamista. Tarkoituksenani on selvittää organisaatiomme esihenkilötehtävissä työskentelevien näkemyksiä itseohjautuvuudesta ja sen johtamisesta.

Linkki kyselytutkimukseen on tässä viestissä. Aikaa vastaamiselle on hyvä varata noin 20 min ja vastausaikaa on perjantai 17.11. saakka. Kyselytutkimukseen vastaaminen tapahtuu anonyymisti, eikä siinä täten käsitellä henkilötietoja. Tutkimuksen tuloksia on tarkoitus käyttää esihenkilövalmennuksen sekä itse esihenkilötyön tukena.

Jos sinulle herää kysyttävää kyselytutkimusta koskien, voit olla suoraan yhteydessä minuun.

Kiitos avustasi jo etukäteen! Ystävällisin terveisin, Kiia Ruotsalainen

Liite 2. Sähköisen kyselytutkimuksen kysymykset

Pakolliset kysymykset on merkitty tähdellä (*)

Tämä kysely koostuu seuraavista aihealueista: henkilöstöjohtaminen, esihenkilötyö, sisäinen viestintä, itseohjautuvuus, sisäinen motivaatio sekä valmentava johtajuus.

Alustaakseni itseohjautuvuutta: Itseohjautuvuutta voidaan tarkastella niin yksilö, tiimi kuin organisaatiotasolla. Itseohjautuvuus kuvastaa muun muassa henkilöiden ja tiimien oma-aloitteisuutta sekä kykyä ottaa vastuuta päätöksenteosta. Lisäksi se on valtaa työn tavoitteista, työn tekemisestä sekä työn tuloksellisuudesta

Perustiedot

1. Palvelusvuodet yrityksessä *
alle 5, 5–10, 11–16, 17–22, yli 22 vuotta

2. Palvelusvuodet esihenkilötehtävissä *
alle 3, 3–5, 6–9, 10–12, yli 12 vuotta

Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen ja esihenkilötyö eivät tarkoita samaa asiaa, mutta liittyvät vahvasti toisiinsa. Henkilöstöjohtamisen kautta annetaan kyvyt, motivaatio ja vaikutusmahdollisuudet esihenkilötyöhön.

3. Kaikki lähtee siitä, että esihenkilöille asetetaan missio, jolla halutaan ymmärryttää esihenkilöiden tarkoitus. Tavoitetilaa muutaman vuoden päähän ohjataan asetetulla visiolla ja arvoilla katsotaan esihenkilöiden toiminnan vastaavan yrityksen arvoja. Viimeisimpänä linjataan lähijohtamisen strategia, jossa on yleisimmät periaatteet asetettujen päämäärien saavuttamiseksi.
Kuinka paljon edellä mainitut näkyvät henkilöstöjohtamisessa? *
Erittäin vähän, vähän, ei vähän eikä paljon, paljon, erittäin paljon

4. Avoin kysymys: Jos vastasit edelliseen kysymykseen erittäin vähän, perustele vastauksesi.

5. Väite: Organisaation henkilöstöjohtamisen malli on ketterä toimivuudeltaan. *
Erittäin vähän, vähän, ei vähän eikä paljon, paljon, erittäin paljon

6. Organisaatiokulttuurit voidaan jakaa seuraaviin pääryhmiin:
- Rationaalinen; edistetään asioita, joilla saadaan lisättyä tehokkuutta ja suorituskykyä
- Kehittymiseen painottuva; halutaan jatkuvasti kehittyä ja oppia uutta
- Hierarkkinen; pyritään koordinoimaan sekä valvomaan
- Konsensuskulttuuri; pyritään keskustelujen kautta pääsemään yhteisymmärrykseen
Aseta edellä mainitut järjestykseen siten, että numero 1 kuvastaa eniten organisaation organisaatiokulttuuria ja numero 4 vähiten *

7. Väite: Nykyinen organisaatiokulttuuri tukee itseohjautuvuutta. *
Erittäin vähän, vähän, ei vähän eikä paljon, paljon, erittäin paljon

8. Avoin kysymys: Jos vastasit edelliseen kysymykseen erittäin vähän, perustele vastauksesi alle.

9. Miten hyvin saat tukea henkilöstöjohtamisen kautta työsi toteuttamiselle? *
Erittäin huonosti, huonosti, en huonosti enkä hyvin, hyvin, erittäin hyvin

10. Avoin kysymys: Jos vastasit edelliseen kysymykseen erittäin huonosti, perustele vastauksesi alle.

Esihenkilötyö

11. Kuinka paljon sinua on ohjattu itseohjautuvuuden johtamiseen? *
Erittäin vähän, vähän, ei vähän eikä paljon, paljon, erittäin paljon

12. Kuinka paljon arvioisit työnkuvasi muuttuneen itseohjautuvuuden myötä? *
Erittäin vähän, vähän, ei vähän eikä paljon, paljon, erittäin paljon

13. Avoin kysymys: Kuinka monta alaista sinulla on tällä hetkellä? *

14. Avoin kysymys: Kuinka monta alaista koet, että sinulla voisi olla omien resurssiesi puitteissa? *

15. Kuinka paljon sinulle asetetut tavoitteet tukevat työnkuvaasi? *
Erittäin vähän, vähän, ei vähän eikä paljon, paljon, erittäin paljon

16. Kuinka paljon koet työlläsi olevan merkitystä alaistesi työtyytyväisyyteen? *
Erittäin vähän, vähän, ei vähän eikä paljon, paljon, erittäin paljon

17. Avoin kysymys: Kuinka paljon viikoittaisesta työajastasi kuluu alaistesi kanssa? Vastaa tunteina, esim. 5 h. *

18. Avoin kysymys: Arvioi kuinka paljon sinulle ohjatuista asioista alaisesi voisivat hoitaa itsenäisesti? Vastaa prosentteina, esim. 20 %. *

19. Avoin kysymys: Onko sinulla mielestäsi riittävästi aikaa alaisillesi? Perustele vastauksesi. *

Sisäinen viestintä

Henkilöstölle tarkoitettu viestintä on sisäistä viestintää. Sisäinen viestintä tapahtuu usein erilaisissa kanavissa ja tarkoituksena on saada tärkeät tiedot eteenpäin henkilöstölle. Tämän lisäksi on muutakin viestintää, kuten esihenkilöiden viestintä.

20. Kuinka usein jaat tietoa alaisillesi yhteisissä viestintävälineissä? *
Päivittäin, viikoittain, kuukausittain, harvemmin

21. Kuinka usein tiimisi jakaa tietoa keskenään yhteisissä viestintävälineissä? *
Päivittäin, viikoittain, kuukausittain, harvemmin

22. Arvioi asteikolla 1-5 organisaation käytössä olevat viestintäkanavat (1=ei lainkaan toimiva, 5=erittäin toimiva) *
Teams, Yammer, Intra

23. Avoin kysymys: Saatko tiedon mahdollisesta tapahtuvasta muutoksesta riittävän aikaisin? Perustele vastauksesi. *

24. Avoin kysymys: Saatko riittävästi aikaa käsitellä muutosta alaistesi kanssa? Perustele vastauksesi. *

Itseohjautuvuus

Kuten kyselyn alussa alustettiin, itseohjautuvuutta voidaan tarkastella niin yksilö, tiimi kuin organisaatiotasolla. Itseohjautuvuus kuvastaa muun muassa henkilöiden ja tiimien oma-aloitteisuutta sekä kykyä ottaa vastuuta päätöksenteosta. Lisäksi se on valta työn tavoitteista, työn tekemisestä sekä työn tuloksellisuudesta.

25. Arvioi asteikolla 1-5 itseorganisoitumisen taso organisaatiossa tällä hetkellä (1=ei lainaan itseorganisoitunut, 5=erittäin itseorganisoitunut) *

26. Arvioi asteikolla 1-5 päätöksenteon selkeytymistä itseohjautuvuuden myötä (1=ei lainkaan selkeytynyt, 5=selkeytynyt täysin) *

27. Arvioi asteikolla 1-5 vastuiden jakamisen sopivuus sinun ja alaistesi keskuudessa (1=erittäin epäsopiva jakautuminen, 5=erittäin sopiva jakautuminen) *

28. Miten itseohjautuvuutta tulisi kehittää organisaatiossa? Mainitse 3 tärkeintä asiaa. *

29. Mitkä ovat suurimmat itseohjautuvuuden tuomat hyödyt työssäsi? Mainitse 3 tärkeintä asiaa. *

30. Avoin kysymys: Ovatko yrityksen asettamat odotukset itseohjautuvuuden johtamisesta mielestäsi selkeät? Perustele vastauksesi. *

31. Avoin kysymys: Tarvitsetko itse enemmän tukea itseohjautuvuuden johtamiseen? Perustele vastauksesi. *

32. Avoin kysymys: Koetko, että alaisesi tarvitsevat enemmän tukea toimiakseen itseohjautuvasti? Perustele vastauksesi. *

33. Avoin kysymys: Toivoisitko tulevaisuudessa organisaation tukevan yhä enemmän itseohjautuvuutta vaiko lisäävän hierarkkisuutta? Perustele vastauksesi. *

Sisäinen motivaatio

Tutkimusten mukaan meillä on perustarpeita, joiden toteutumisella on vaikutusta sisäiseen motivaatioon. Itseohjautuvuusteorian mukaan alamme motivoitumaan itse, kun omaehtoisuus, oma kyvykkyys ja yhteisöön kuuluminen saavat positiivista vahvistusta työympäristössä. Nämä edesauttavat toimimaan asetetuissa työtehtävissä innostuneesti ja vastuuta ottaen.

34. Omaehtoisuudella tarkoitetaan mahdollisuutta päättää itse tekemisestään eli mahdollisuudesta valita sekä toimia. Omaehtoisuudella ja sen tuomalla vapaudella tarkoitetaan, että työntekijä kokee yrityksen arvot sekä päämäärät omikseen ja noudattaa yleisiä ohjeita, koska hän haluaa tehdä niin.

Kuinka hyvin organisaatio tukee nykyisellään omaehtoisuuden täyttymistä? *
Erittäin huonosti, huonosti, ei huonosti eikä hyvin, hyvin, erittäin hyvin

35. Omalla kyvykkyydellä tarkoitetaan, että kyvykäs työntekijä kokee osaavansa oman työnsä ja saa asioita aikaan.
Kuinka hyvin organisaatio tukee nykyisellään oman kyvyn täyttymistä? *
Erittäin huonosti, huonosti, ei huonosti eikä hyvin, hyvin, erittäin hyvin

36. Avoin kysymys: Koetko, että sinulla olisi tarpeellisia kykyjä, joita organisaatio ei vielä hyödynnä? Perustele vastauksesi.

37. Yhteisöön kuuluminen syntyy siitä kokemuksesta, kun ympärillä on ihmisiä, joista välittää ja jotka myös välittävät sinusta. Meidät tulee kohdata sellaisina kuin olemme, jottemme koe vain olevamme organisaation sisällä vaihdettavia osia. Organisaatioissa keskinäinen arvostaminen ja hyvä yhteishenki kiteyttävät kokemusta välittämisestä.
Kuinka hyvin organisaatio tukee nykyisellään yhteisöön kuulumisen täyttymistä? *
Erittäin huonosti, huonosti, ei huonosti eikä hyvin, hyvin, erittäin hyvin

38. Jatkotutkimuksilla on tuotu esille neljäs perustarve, tarve hyvän tekemiselle, jolla tarkoitetaan, että omalla tekemisellä koetaan tehtävän hyvää kollegoille, asiakkaille kuin yhteiskunnallekin. Hyväntekemisen kokemus organisaatiossa syntyy organisaation tuottaman hyvän, oman työtuloksen aikaan saadun hyvän ja auttamisen kokemuksella, jolla tarkoitetaan olemista omien kollegoiden tukena.
Kuinka hyvin organisaatio tukee nykyisellään tarvetta hyvän tekemiselle täyttymistä? *
Erittäin huonosti, huonosti, ei huonosti eikä hyvin, hyvin, erittäin hyvin

39. Kuinka paljon koet omalla työlläsi olevan vaikutusta alaistesi sisäiseen motivaatioon? *
Erittäin vähän, vähän, ei vähän eikä paljon, paljon, erittäin paljon

40. Avoin kysymys: Jos vastasit edelliseen kysymykseen erittäin vähän, perustele vastauksesi alle.

Valmentava johtajuus
Valmentavan johtajuuden tarkoituksena on se, että johtajuutta jaetaan oman työyhteisön kesken samalla hierarkkisuutta poistaen. Valmentavaa johtajuutta harjoittavassa organisaatiossa esihenkilöt pyrkivät mm. voimaannuttamaan, antamaan vastuuta, olemaan tukena taustalla, hyväksymään sekä vaalimaan yhteistä etua.

41. Avoin kysymys: Miten määrittelisit valmentavan johtamisen organisaatiossa? Perustele vastauksesi. *

42. Avoin kysymys: Millä tavoin valmentava johtajuus näkyy työssäsi? Perustele vastauksesi. *

43. Avoin kysymys: Mitä valmentava johtaminen merkitsee sinulle? Perustele vastauksesi. *

Lopuksi

44. Avoin kysymys: Tähän kenttään voit vielä kirjata vapaasti mietteesi kyselyä sekä sen aihetta koskien.

Liite 3. Aineistonhallintasuunnitelma

Aineistonhallintasuunnitelma on laadittu Hämeen ammattikorkeakoulun opinnäytetyöoppaan ohjeiden mukaisesti (HAMK, 2020, ss. 10–13).

Hyvä tieteellinen käytäntö

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan määritykset eivät koske tätä tutkimusta ja täten tutkimus ei vaadi ihmistieteiden eettiseltä toimikunnalta eettistä ennakkoarviointilausuntoa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019, ss. 16–18). Tutkimus tehdään yksittäiseen organisaatioon, eikä vaadi erikseen tutkimusluvan hakemista. (HAMK, 2020, ss. 8–9). Kyselylomakkeeseen vastaaminen tapahtuu anonyymisti ja kyselytutkimuksen alussa on saateteksti.

Tutkimusaineiston kerääminen, tallennus ja säilytys

Tutkimuksen aineisto kerätään sähköisenä kyselytutkimuksena hyödyntäen Webropolia. Webropolin kyselytutkimuksen saatteen ja sisällön kirjoittaa tutkija. Tutkimuksen lähetys tapahtuu tutkijan kautta. Opinnäytetyön tutkimusaineiston sekä sen tulokset omistaa tutkija ja niiden jatkokäyttöön ei ole muilla lupaa. Kyselytutkimuksella saadut vastaukset tallennetaan tutkijalle rekisteröidylle työtietokoneelle OneDrive palveluun. Rekisteröityyn työtietokoneeseen pääsee käsiksi vain tutkija itse hänen asettamallaan salasanalla. Kyselytutkimuksen vastauksia säilytetään lisäksi Webropolissa tutkimuksen teon ajan. Varsinaista opinnäytetyötä tutkija säilyttää hänelle rekisteröidyn työtietokoneen lisäksi Hämeen ammattikorkeakoulun opinnäytetöiden ohjausjärjestelmä Wihissä. Tutkija säilyttää kyselytutkimuksen aineiston opinnäytetyön hyväksymiseen asti, jonka jälkeen aineisto hävitetään. Lisäksi huolehditaan kyselyn poistamisesta Webropolista.

Arkaluontoisten tietojen käsittely

Tässä opinnäytetyössä ei käsitellä arkaluontoisia tai luottamuksellisia tietoja.

Opinnäytetyöaineiston jatkokäyttö työn valmistumisen jälkeen

Opinnäytetyöaineisto on luovutettu kohdeorganisaatiolle, joka vastaa sen hävittämisestä tietoturvallisesti, kun kokee sen tarpeettomaksi.