

## OPINNÄYTETYÖ

### **Yhteisöohjautuvat tiimit Helsingin kaupunginkirjastossa**

Case: Yhteisöohjautuvuuden kehittäminen Helsingin  
kaupunginkirjaston aluekirjastopalveluissa

Sami Rainio

Yhteisöpedagogi YAMK  
(90 op)

11/2024

# TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu  
Yhteisöpedagogi YAMK

---

Tekijät: Sami Rainio

Opinnäytetyön nimi: Yhteisöohjautuvat tiimit Helsingin kaupunginkirjastossa – Case: Yhteisöohjautuvuuden kehittäminen Helsingin kaupunginkirjaston aluekirjastopalveluissa  
Sivumäärä: 58

Työn ohjaaja(t): Päivi Mäntyneva

Työn tilaaja(t): Helsingin kaupunginkirjasto

---

Työelämässä tiimityö ja yhteisöohjautuvuus ovat jo uusi normaali. Myös Helsingin kaupunginkirjaston aluekirjastopalvelut on organisoitunut vuoden 2018 syksystä alkaen itseohjautuviin tiimeihin, jotka toimivat alueellisesti. Itseohjautuvuus on viime vuosien aikana muuttanut muotoaan yhteisöohjautuvuudeksi ja alueelliset tiimit suunnittelevat yhä enemmän arjessa omaa toimintaansa ja myös toteuttavat sitä tiimien sisäisesti sovituin keinoin. Yhteisöohjautuva tiimityö ei ole kuitenkaan sujunut kaikilta osin täysin kitkatta. Tämän opinnäytetyön ja kehittämishankkeen tavoitteena ja tuloksina onkin löytää konkreettisia ehdotuksia ja toimintatapoja, joilla tiimityötä kehitetään aiempaa toimivammaksi ja paremmaksi.

Tutkimuskohteena on Helsingin kaupunginkirjaston aluekirjastopalveluiden yhteisöohjautuvat tiimit ja niiden nykyinen toiminta ja toimivuus. Opinnäytetyön tietoperustassa käsitellään itseohjautuvuutta, yhteisöohjautuvuutta, valmentavaa johtamista sekä motivaatiota. Tutkimusmenetelminä käytettiin aluekirjastopalveluiden henkilökunnalle suunnattua lomakekyselyä sekä esihenkilöille eli mentoreille tarkoitettuja teemahaastatteluita. Teemahaastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina. Kyselyllä ja haastatteluilla selvitettiin tiimien ja mentoroinnin nykytilaa ja pyrittiin löytämään näiden perusteella kohteita, joita erityisesti tulisi kehittää.

Konkreettisilla teoilla, kuten valmentavan johtajuuden käyttöönotolla ja hyödyntämisellä voidaan kehittää yhteisöohjautuvuutta ja tiimien toimintaa yhä paremmaksi. Tuloksista voidaan myös päätellä, että tiimien ydintehtävää on yhä syytä kirkastaa, jotta kaikille on varmasti selvää, mihin suuntaan tiimityötä tulisi kehittää ja miksi sitä ylipäätään tarvitaan. Tuloksista näkee myös, että esihenkilöiden eli tiimien mentoreiden roolia on syytä selventää kaikille, niin tiimiläisille kuin mentoreille itselleenkin.

Opinnäytetyötä voidaan hyödyntää erityisesti Helsingin aluekirjastopalvelujen tiimejä ja niiden toimintaa kehitettäessä. Tämän lisäksi myös muut organisaatiot, jotka ovat siirtymässä tiimityöhön ja yhteisöohjautuvuuteen, voivat hyödyntää opinnäytetyön tuotoksia ja oivalluksia.

---

Asiasanat: kirjastot, yleiset kirjastot, tiimit, itseohjautuvuus

# ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences  
Community Educator, Master's Degree, Master of Humanities

---

Author: Sami Rainio

Title: Self-managing teams in Helsinki City Library – Case: Development of self-managing teams in Helsinki City Library's regional library services

Number of Pages: 58

Supervisor(s): Päivi Mäntyneva

Commissioned by: Helsinki City Library

---

Teamwork and self-managing teams are the new normal in work-life. Since the fall 2018, Helsinki City Library's regional library services have also been organized into self-directional regional teams. In the last couple of years self-direction has morphed into self-managing teams. The regional teams increasingly plan their day-to-day operations and also execute them within the guidelines agreed in the team. As any new way of working, self-managing teamwork hasn't been fully without friction. The goal of this thesis and development project is to find concrete proposals and models of operations to develop more functional teamwork.

The subject is Helsinki City Library's regional library services self-managing teams and their current operations and functionality. The theory basis covers self-direction, self-managing teams, executive coaching and motivation. Research methods are a questionnaire directed to regional library services employees and themed interviews for their supervisors i.e. the mentors. Themed interviews were executed as individual interviews. The questionnaire and the interviews were used to establish the current situation of the teams and mentoring and find areas of development.

With concrete actions, for example implementing and utilizing executive coaching, you can develop self-management exceedingly better. From the results you can deduce that the core mission of the teams should be clarified even further, so it is clear to everyone which direction the teamwork should be developed and why. You can also see from the results that supervisor's role should be clarified to both the team members and supervisors themselves.

This thesis can be utilized especially for development of Helsinki regional library services teams and their operations. In addition, other organizations moving towards teamwork and self-managing teams can utilize the output and insight of this thesis.

---

Keywords: libraries, public libraries, teams, self-managing

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	6
2	OPINNÄYTETYÖN TARVE JA TAVOITE .....	8
3	ITSEOHJAUTUVUUS.....	12
	3.1 Itseohjautuvuus – mitä sillä tarkoitetaan?.....	13
	3.2 Itseohjautuva kulttuuri .....	15
	3.3 Voiko jokin mennä pieleen itseohjautuvuudessa?.....	16
4	YHTEISÖOHJAUTUVUUS .....	18
	4.1 Yhteisöohjautuvan tiimin käytännöt.....	20
	4.2 Mentorin rooli yhteisöohjautuvassa tiimissä.....	23
	4.3 Yhteisöohjautuvuuden kriittiset pisteet.....	24
	4.4 Luottamus ja psykologinen turvallisuus .....	25
	4.5 Haasteet ja kritiikki yhteisöohjautuvuutta kohtaan.....	27
5	VALMENTAVA JOHTAMINEN .....	30
	5.1 Kehittyminen valmentavan johtajuuden opeilla.....	32
	5.2 Valmentava johtaminen ja tiimit .....	34
6	MOTIVAATIO TYÖELÄMÄSSÄ JA YHTEISÖOHJAUTUVUUDESSA	
	37	
	6.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio.....	38
	6.2 Miksi kaikki eivät ole motivoituneita? .....	41
7	AINEISTON KERUU JA TUTKIMUSMENETELMÄT .....	42
8	TUTKIMUSTULOKSET .....	49

8.1 Tutkimustulokset – henkilökunta .....	49
8.2 Tutkimustulokset – mentorit .....	53
9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	59
LÄHTEET .....	64

# 1 JOHDANTO

Teen opinnäytetyöni työpaikalleni Helsingin kaupunginkirjastolle. Opinnäytetyöni aiheena on yhteisöohjautuvissa tiimeissä työskenteleminen ja tämän yhteisöohjautuvuuden kehittäminen Helsingin kaupunginkirjaston aluekirjastopalveluissa.

Helsingin kaupunginkirjastossa alkoi uusi aikakausi vuoden 2018 syksyn aikana, kun eri kirjastoyksiköt ryhtyivät omien tavoitteidensa ja toimintasuunnitelmiansa sijaan toimimaan myös alueellisissa tiimeissä yhteistyössä toisten kirjastoyksiköiden kanssa. Alueelliset tiimit muodostuvat maantieteellisesti samalla suunnalla sijaitsevista kirjastoista, esimerkiksi eteläinen alue muodostuu Etelä-Helsingissä sijaitsevista Jätkäsaaren, Lauttasaaren, Pikku Huopalahden, Rikhardinkadun, Suomenlinnan ja Töölön kirjastoista ja niiden henkilökunnasta.

Ydintiimit (myöhemmin käytetään termiä tiimit) ovat asiakaskokemustiimi, digitiimi, lasten- ja nuorten tiimi, sisältötiimi ja tilat ja osallisuus -tiimi. Kukin työntekijä kuuluu yhteen alueensa tiimeistä. Jotta tiimi pystyy työskentelemään tehokkaasti ja kehittämään myös kykyä oppia yhdessä, ryhmän jäsenten pitää luottaa toisiinsa. Tiimin toimivuuden kannalta on myös tärkeää, että sen jäsenet ovat erilaisia. (Karlöf & Helin Lövingsson 2009, 299.) On selvää, että on innostavampaa työskennellä ihmisten kanssa, jotka ovat motivoituneita, innostuneita ja myönteisiä vuorovaikutuksessaan (Hakanen 2011, 60).

Alueella työskentelevät esihenkilöt toimivat tiimien mentoreina ja muodostavat keskenään alueen johtotiimin. Viiden varsinaisen tiimin lisäksi jokaisella alueella toimii myös viestintätiimi, joka koordinoi nimensä mukaisesti markkinointia ja viestintää yhdessä Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan viestintä- ja markkinointipalvelujen kanssa. (Helsingin kaupunginkirjasto 2021).

Samanaikaisesti kun alueellinen tiimimalli otettiin käyttöön, alettiin myös puhumaan itseohjautuvuudesta. Tiimejä alettiinkin jo alusta alkaen kutsumaan itseohjautuviksi tiimeiksi. Itseohjautuvuus tarkoitti käytännössä sitä, että esimerkiksi esihenkilön ei tarvinnut mentorina osallistua tiimin kokouksiin tai päätöksiin, elleivät tiimiläiset sitä itse toivoneet. Terminä itseohjautuvuus tuntui kuitenkin jo muutamassa vuodessa hieman vanhanaikaiselta ja tänä päivänä vuonna 2024 puhutaankin käytännössä pelkästään yhteisöohjautuvista tiimeistä. Yhteisöohjautuvuus on siis puheessa korvannut aiemman itseohjautuvuuden.

Yhteisöohjautuvissa tiimeissä ei ole syytä tai tarvetta pyytää suostumusta esihenkilöltä, kun ollaan tekemässä päätöksiä. Esihenkilön sijaan on syytä kysyä heiltä, joihin päätös vaikuttaa ja joilla on hyvät tiedot päätöstä varten. (Martela 2021b, 15.) Päätöksenteko yhteisöohjautuvissa tiimeissä ei ole kuitenkaan täysin ongelmaton. Ammatillaiset ovat saattaneet tottua työskentelemään autonomisesti omassa roolissaan, eivätkä he välttämättä ole motivoituneita tai kiinnostuneita vaikuttamaan isompiin päätöksiin roolinsa ulkopuolella (Koistinen & Kostamo 2021, 69). Muutos aiemmasta hierarkkisemmasta organisaatorakenteesta yhteisöohjautuviin tiimeihin ei ole kuitenkaan sujunut kitkatta. Vielä yli viiden vuoden ydintiimeissä työskentelyn jälkeen kuulee usein puhuttavan, etteivät kaikki ymmärrä, mitä tiimeissä kuuluu tehdä tai miksi ylipäätään pitää työskennellä alueellisissa tiimeissä, kun työskentely omassa yksikössä olisi tehokkaampaa ja mielekkäämpää.

## 2 OPINNÄYTETYÖN TARVE JA TAVOITE

Lähden opinnäytetyössäni tutkimaan ja kehittämään sitä, miten yhteisöohjautuvat tiimit saataisiin toimimaan aiempaa paremmin. Tutkimustuloksena voi myös olla yksinkertaisesti se, että kaikkien kirjastoissa työskentelevien ei kannata kuulua alueelliseen tiimiin, jos esimerkiksi heidän motivaationsa tai innostuksensa työskennellä alueellisessa tiimissä on heikko. Itse- ja yhteisöohjautuvien organisaatioiden toimintaa lähdetään usein lähestymään Frederic Laloux:n vuonna 2014 julkaiseman *Reinventing Organizations* -teoksen ja siihen liittyvän teorian mukaan. Laloux:n mukaan esimerkiksi yhteisöohjautuvilla tiimeillä ja niissä toimivilla ihmisillä ei ole lainkaan esihenkilöitä, vaan tiimit toimivat täysin autonomisesti. Koska tämä malli ei vastaa todellisuutta Helsingin kaupunginkirjastossa esimerkiksi esihenkilöiden roolin vuoksi, pyrin löytämään muita hyviä vaihtoehtoja haastatteluin, kyselyin ja tutkimalla aiheen tietoperustaa, toki Laloux:a unohtamatta. Opinnäytetyöni tuotoksena on ehdotuksia toiminnasta, jolla tiimimallia saataisiin aiempaa paremmaksi ja toimivammaksi.

Rajaan tutkimustani siten, että jätän Helsingin keskustakirjasto Oodin työni ulkopuolelle ja ulotan tutkimukseni koskemaan kaikkia muita Helsingin kaupunginkirjaston 37 kirjastoyksikköä. Oodi toimii suuren kokonsa vuoksi itse omana alueenaan ja kaikki Oodin ydintiimeissä toimivat henkilöt työskentelevät saman katon alla. Oodissa myös esihenkilövastuut on määritelty niin, että tiimien mentorit toimivat myös tiimiläisten esihenkilöinä. Aluekirjastopalveluissa näin ei ole. Nämä syyt erottavat Oodin selkeästi muista kirjastoista, joissa ydintiimeissä työskentely tapahtuu oman kotikirjaston lisäksi monessa muussa kirjastossa, jotka sijaitsevat useiden kilometrien päässä toisistaan.

Helsingin kaupunginkirjaston organisaatorakenteessa muut kirjastot kuin Oodi kuuluvat aluekirjastopalveluihin. Tavoitteeni on siis selvittää, miten ydintiimeissä toimiminen ja tiimimalli saataisiin mahdollisimman toimivaksi Helsingin kaupunginkirjaston aluekirjastopalveluissa. Tutkimuksellisen kehittämisprosessin aikana on myös syytä pohtia radikaalilta tuntuvaa vaihtoehtoa, etteivät kaikki henkilöt ehkä jatkossa kuuluisikaan tiimeihin, jos heillä ei ole halua tai motivaatiota työskennellä niissä.

Tampereen kaupungin kirjastopalvelujen johtaja ja Tampereen kaupungin vt. kulttuurijohtaja Niina Salmenkangas (2024) kävi puhumassa keväällä Helsingin kaupunginkirjaston esihenkilöfoorumissa Tampereen kaupunginkirjastossa olevasta tiimimallista. Tampereella tiimeihin kuuluvat henkilöt ovat kaikki vapaaehtoisia, eli heillä koko henkilökunta ei oletuksena kuulu

tiimeihin. Helsingin kaupunginkirjastossa kaikki kuuluvat tällä hetkellä tiimeihin, halusivat tai eivät. Tässä on suuri periaatteellinen ero Helsingin ja Tampereen välillä.

Vuonna 2018 itseohjautuvat ydintiimit polkaistiin käyntiin melko lailla tyhjästä vailla henkilökunnan varsinaista koulutusta aiheeseen liittyen. On myös syytä selvittää tietoperustaan ja kyselyihin perustuen, voisiko esimerkiksi laajalla henkilökunnan kouluttamisella itse- ja yhteisöohjautuvuuteen olla positiivisia vaikutuksia alueellisten ydintiimien toimivuuteen. Ei ole helppoa irrottautua yhtäkkisesti vanhasta hierarkkisesta mallista, joka on ollut vuosikymmenten ajan normaali käytäntö, ja alkaa toimimaan itseohjautuvasti vailla sen kummempaa tietoa tai koulutusta aiheeseen.

Lähdin keväällä 2024 suunnittelemaan tutkimukseni tekemistä. Tutkimuksen varsinainen tekeminen sijoittuisi saman vuoden kesän ja alkusyksyn ajalle. Alkujaan suunnitelmiini oli kuulunut Helsingin kaupunginkirjaston aluekirjastopalvelujen henkilökunnalle tehtävä kysely sekä tiiminvetäjille tehtävät haastattelut. Sain kuitenkin kesällä 2024 käyttööni tiimeihin ja niiden toimintaan liittyvää materiaalia, jota oli kerätty vuonna 2023 eri tiimeille järjestettyjen työpajojen yhteydestä tiimeissä työskenteleviltä henkilöiltä, myös tiiminvetäjiltä. Materiaalista kävi ilmi, että tiimeissä koettiin selvästi eniten haasteita ja epäselvyyksiä tiimin mentorin roolista.

Pallottelin opinnäytetyöhöni liittyviä ajatuksia toimeksiantajan eli Helsingin kaupungin kirjastokollegan kanssa, joka toimii myös opinnäytetyöni ohjaajana. Päädyimme siihen tulokseen, että tiiminvetäjien sijaan olisi tärkeää saada tietoa ja ymmärrystä erityisesti tiimien mentoreilta ja siitä, miten he kokevat oman roolinsa. Vaihdoin siis haastattelujeni kohdetta tiiminvetäjistä tiimien mentoreihin.

Helsingin kaupunginkirjastossa tiimien kehittämistä varten on myös olemassa oma ryhmänsä. Kävin kesällä 2024 kertomassa tulevasta opinnäytetyöstäni kyseisessä ryhmässä. Tässä porukassa nousi ideaksi, että parempaa osaamista tiimeissä olisi syytä edistää tutkimalla valmentavaa johtamista. Erityisesti tämän takia yhtenä opinnäytetyöni osa-alueena onkin valmentavaan johtamiseen syventyminen. Tiimimallin kehittämissyhmässä sovimme, että opinnäytetyöni edistymistä tai mahdollisia tarkentavia kysymyksiä ei ole tarkoituksenmukaista käsitellä koko ryhmässä, vaan yksi ryhmän edustaja voi toimia tässä roolissa. Koska sama henkilö, joka toimii opinnäytetyöni tilaajaorganisaation edustajana, on jäsen myös tässä kehittämissyhmässä, sovitin, että hän voi hyvin toimia opinnäytetyöni sparraajana myös tiimimallin kehittämissyhmän edustajana.

Sovimme siis hänen kanssaan yhdessä, että järjestän aluekirjastopalvelujen henkilökunnalle kyselyn. Tiimien mentoreilta eli aluekirjastopalvelujen esihenkilöiltä hankkisin tietoa ja ymmärrystä haastattelemalla osaa heistä.

Vaikka tutkimukseni kohdistuu erityisesti Helsingin kaupunginkirjaston aluekirjastopalveluihin, on siitä hyötyä myös vähintään muille kirjastoille, jotka harkitsevat tiimimallissa työskentelyä tai jotka ovat parhaillaan samankaltaisten haasteiden äärellä kuin Helsingin kaupunginkirjasto. Opinnäytetyön tuloksilla ja tuotoksilla on siis merkitystä muillekin. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä pyritään saamaan myönteistä vaikutusta ja merkitystä monille eri tahoille, eikä ainoastaan sille organisaatiolle, joka on toiminut työn mahdollisena tilaajana. (Humak 2024).

Itseohjautuvuudelle ja yhteisöohjautuvuudelle löytyy useita eri termejä englanniksi. Itseohjautuvuuteen viitataan useimmiten termeillä self-management, self-leadership ja self-determination. Yhteisöohjautuvuuden eli tiimitason termejä ovat esimerkiksi self-organizing, self-directing teams, self-managing teams tai self-managed organization. (Sinkkonen & Lehto 2022, 88.) Suomeksi yhteisöohjautuvuuden rinnakkaistermejä ovat esimerkiksi itseorganisoituminen, me-ohjautuminen ja joukko-ohjautuminen (Sinkkonen ym. 2022, 89; Salovaara 2019, 104). Uudet organisoitumisen tavat ovat Suomessa kiteytyneet termin itseohjautuvuus alle, mutta ehkä mielekkäämpi termi olisi yhteisöohjautuvuus, sillä työelämässä harvoin toimitaan yksin (Salovaara 2020, 195). Suomessa itseohjautuvuudella saatetaan kuitenkin tarkoittaa kumpaa tahansa vaihtoehtoa (Rubanovitsch 2020, 243). On siis hyvä havaita, että vaikka nykyisin puhutaan useimmiten yhteisöohjautuvuudesta tai yhdessäohjautuvuudesta, kun tarkoitetaan esimerkiksi ryhmää tai tiimiä, niin vielä jokunen vuosi sitten näistäkin on käytetty termiä itseohjautuvuus.

Yleisissä kirjastoissa yhteisöohjautuvia tiimejä on tutkittu aiemminkin Anneli Hurtigin (2021), Tia Jokisen (2020) ja Sari Yli-Kauhaluoman (2022) toimesta koskien Helsingin kaupunginkirjastoon kuuluvaa keskustakirjasto Oodia. Oodissa johtamisrakenne on muokattu tukemaan yhteisöohjautuvia tiimejä, kun taas Helsingin kaupunginkirjaston aluekirjastopalveluissa vastaava rakennetta ei ole. Pidän myös tiimien näkökulmasta keskustakirjasto Oodin tilannetta hyvin erilaisena Helsingin kaupunginkirjaston aluekirjastopalveluihin nähden: Oodissa kaikki tiimit ja työntekijät työskentelevät fyysisesti saman katon alla, aluekirjastopalveluissa henkilökunta ja tiimit sijaitsevat useissa eri kirjastoyksiköissä useiden kilometrien päässä toisistaan. Keskustakirjasto Oodin lisäksi aiempaa tutkimusta löytyy myös hieman toisaalta Suomesta, sillä Kalle

Heiskanen (2021) on tutkinut pro gradu -tutkielmassaan itseohjautuvuutta Pirkanmaan ja Keski-Suomen alueen kirjastoissa. Aiempaa tutkimusta on siis Suomestakin jonkin verran saatavilla, painottuen vahvasti Helsingin kaupunginkirjaston keskustakirjasto Oodiin.

Lähden tutkimuksessani myös selvittämään, miksi yksilö haluaa työskennellä tiimissä ja mikä häntä siinä motivoi. Voisiko ihmisen motivoitumisen syyt paljastaa jotain, jota emme jo tiedä tai jota emme ehkä arjessa osaa ajatella?

### 3 ITSEOHJAUTUVUUS

Itseohjautuvuus-termiä on kuullut viime vuosina usein työelämän yhteydessä. Jos ryhdymme toimimaan itseohjautuvasti, mitä hyötyä siitä meille on? Frank Martela (2021a, 6) toteaa lyhyesti, että kun ammattilaiset voivat keskenään päättää työnteon tavat sekä kun he voivat itse tehdä päätökset, on paras tulos tällöin saavutettavissa. Kuulostaa hyvältä, mutta miksi näin ei ole toimittu jo aiemmin vaan miksi juuri nyt? Frank Martelalla (2021b, 11-12) on myös tähän vastaus, joka tiivistyy neljään eri asiaan. Hän toteaa ensinnäkin, että maailma muuttuu nyt nopeammin kuin koskaan ennen. Nykyään hierarkkinen, ylhäältä päin johdettu malli koetaan usein aivan liian hitaaksi ja jäykäksi rakenteeksi reagoimaan nopeasti muuttuvaan maailmaan. Paras osaaminen sijaitsee asiakasrajapinnassa. Jos päätökset voidaan tehdä suoraan tällä tasolla, saadaan ne tehtyä nopeammin ja muutokseen pystytään reagoimaan herkemmin, kuin jos kaikki uudet tarpeet, muutosehdotukset ym. kierrätettäisiin organisaation esihenkilöiden kautta.

Toinen Martelan löytämä itseohjautuvuuden tarve liittyy siihen, että automatisaation ja digitalisaation jäljiltä jäävät työpaikat tulevat vaatimaan yhä enemmän asiantuntemusta, kriittistä ajattelua ja itsenäistä päätöksentekokykyä. Jos näitä asiantuntijoita yrittää ohjailta ylhäältä, kaivetaan se heidän mahdollisuuttaan tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä luonnollisesti johtaa huonompaan tulokseen ja turhauttaa ammattilaisia eli asiantuntijoita.

Kolmantena syynä Martela mainitsee työntekijöiden motivaation laadun, josta on tullut kilpailuvaltti aloilla, joissa laadun tekeminen on määrää tärkeämpää. Kun työntekijä on sisäisesti motivoitunut, kykenee hän itsenäisempään ja yksinkertaisesti parempaan työn laatuun verrattuna henkilöihin, jotka saapuvat töihin ainoastaan esimerkiksi hyvän palkan vuoksi, mutta jotka eivät ole sisäisesti motivoituneita. Ihmisen sisäistä motivaatiota voi vahvistaa antamalla hänelle autonomiaa ja mahdollisuuden tehdä työnsä itsenäisesti ja sillä tavalla, kun hän itse päättää.

Nejāntenā ja viimeisenā suurena muutoksena Martela pitää erilaisia koordinaatioon liittyviä haasteita, joita esihenkilöt aiemmin hoitivat. Suuri osa näistä asioista hoituu nykyään automaation, ohjelmistojen ja algoritmien suorittamina. Tämän takia perinteinen esihenkilötyö menettää myös merkitystään. Tästä ja edellisestä kolmesta perusteesta johtuen itseohjautuvuus ei jatkossa ole enää uutta ja ihmeellistä, vaan suorastaan pakollista menestyville organisaatioille.

### 3.1 Itseohjautuvuus – mitä sillä tarkoitetaan?

Mitä muuta itseohjautuvuus-termillä tarkoitetaan? Käsitellään heti se, mitä itseohjautuvuus ei ole: se ei ole sitä, että kaikki tekevät sitä mikä heitä sattuu huvittamaan (Akola 2020, 10). Itseohjautuvuus-termillä viitataan yksilöön eli tässä tapauksessa työntekijään ja hänen kykyynsä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta. Itseohjautuvuuden vastakohtana voisi pitää ylhäältäpäinohjautuvuutta. Ylhäältäpäinohjautuvuudessa esihenkilö määräisi työntekijää ja päättäisi hänen puolestaan, miten hänen tulee työnsä tehdä. Tällöin myös organisaation rakenteissa on selvä hierarkia. (Martela & Jarenko 2017, 13; Martela 2021c, 14.)

Itseohjautuvuudessa on periaatteessa kyse taidosta suunnata itseään kohti asetettuja tavoitteita (Norrena 2019, 13). Itseohjautuvuus lisää työntekijöiden ja työntekijöistä muodostuvien tiimien osaamista ja valtaa. Samalla ne saavat myös lisää vapautta tehdä työnsä siten, miten he parhaaksi katsovat. (Huttunen 2020, 26.) Organisaatiossa mahdollisesti sijaitsevia hierarkioita on poistettava ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia lisättävä, jotta itseohjautuvuus voi toimia (Launonen 2021, 133). Tuija Hietanen (2022) kertoo, että yksinkertaistettuna itseohjautuvan ihmisen on osattava ajatella itse, tällöin hän voi toimia itseohjautuvasti. Itseohjautuvuuden edellytyksenä on yhteisen tavoitteen ymmärtäminen sekä tulevaisuudenkuvan hahmottaminen (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 31). Itseohjautuvuus vaatii myös ymmärrystä kokonaisuuksista ja asioiden välisistä suhteista (Mäki 2019, 137).

Itseohjautuvan henkilön on löydettävä itsestään häntä motivoivat tekijät päästäkseen hänelle merkityksellisiin tavoitteisiin. Tämä siis edellyttää sitä, että sekä yksilöt että tiimit tuntevat yksilölliset motivaatiotekijänsä ja pystyvät hyödyntämään niitä käytännössä. (Mayor & Risku 2022, 14-15.)

Autonomialla viitataan siihen, että ihminen voi itse päättää asioista, joita hän tekee (Martela 2014). Paremman työelämän luominen edellyttää lisääntyneitä vapautta. Vapaus ei tarkoita sitä, että voi tehdä mitä huvittaa, vaan kyse on liikkumavapaudesta sovittujen reunaehtojen sisällä. Tämän vastakohtana voidaan nähdä vieraantumisen, joka tarkoittaa sitä, että henkilö ei koe minkäänlaista omistajuutta työhönsä, vaan hän suorittaa työtä ainoastaan esimerkiksi palkan vuoksi. Tällöin työ ei tuota mielekkyyttä eikä se tunnu merkitykselliseltä. (Launonen 2021, 35, 38.)

Itseohjautuvuuden taidot ovat riippuvaisia itsetunnosta. Itsetunto kehittyy, kun henkilö tuntee hallitsevansa omaa toimintaansa. (Norrena 2019, 22.) Itseohjautuvuuden vahvistumiselle tärkeimpiä tapoja on reflektioon ohjaava keskustelu esihenkilön ja työntekijän välillä (Viitala 2019, 176). Itseohjautuvuutta ei voi olla ilman yksilön omaa kriittisyyttä ja tahtoa (Norrena 2019, 17). Itseohjautuvuutta voidaan tukea myös seuraamalla asioiden etenemistä ja kehittymistä. Tällöin voidaan puhua esimerkiksi välittävästä seuraamisesta, kyse ei ole kyttäämisestä (Vilkman 2023, 256). Itseohjautuvuuden yhteydessä puhutaan usein autonomiasta. Autonomialla tarkoitetaan sitä henkilön tilaa, jossa itseohjautuvuus elää ja kehittyy. Autonomia kantaa aina mukanaan vapautta ja vastuuta. Kun ihmisen valtaa autonomian tunne, pystyy hän tekemään omia päätöksiä ja myös vastaamaan niistä. (Norrena 2019, 37.)

Itseohjautuvuutta ei opita ensisijaisesti kouluissa tai työpaikoilla vaan matkimalla, käytännön ongelmia ratkomalla ja toimimalla yhdessä muiden kanssa. Yleensä näiden taitojen oppimiseen tarvitaan jonkinlaista yhteisöä, jonka jäsenillä saattaa olla itseohjautuvuuteen liittyen hyvin erilaisia valmiuksia. Kyky itseohjautuvuuteen määrittää ryhmäläisten rooleja ja niiden välisiä suhteita. Kun esimerkiksi toisilleen tuntemattomat ihmiset muodostavat ryhmän, joku heistä ottaa pian tilanteen haltuun ja alkaa kantaa vastuuta yhteisistä tehtävistä. (Norrena 2019, 14-15.)

Itseohjautuvuuden oppimisessa jokaisen on syytä olla jatkuvassa vuorovaikutussuhteessa ympäristönsä kanssa ja hyväksyä, että suurin osa oppimisesta tapahtuu vaikeuksien kautta. Itseohjautuvuutta pitää myös harjoitella, läheskään kaikki työelämässä olevat aikuiset eivät hallitse sitä automaattisesti. (Norrena 2019, 34, 73-74). Itseohjautuvuudella tavoitellaan yhteisiä työn tekemisen tapoja, joiden avulla yhteistyö parantuu entisestään. Voitaissiinkin sanoa, että itseohjautuvuudessa on kyse parantuneesta yhteistyöstä eikä itsenäisestä työstä (Launonen 2021, 140). Odotusten on syytä olla selkeitä ja kirkkaita kaikille, jotta on mahdollista suunnata itseään tekemään juuri niitä asioita, joilla päästään tavoitteeseen (Vilkman 2023, 254).

Kun toisen henkilön itseohjautuvuutta pyritään edistämään, tulee muistaa, että sitä ei voi tehdä hänen puolestaan, vaan hänen tulee itse löytää tavoitteellisuutensa. Yksi tärkeimmistä itseohjautuvuutta lisäävistä asioista on turvallisen ja luottamusta tuottavan ilmapiirin luominen. Jos tällaista tilaa ei saada toteutettua, on itseohjautuvuuden saavuttaminen vaikeaa. Itseohjautuvuuden kannalta on siis merkitystä, millainen ilmapiiri oppimiselle on saatu rakennettua. Jos yhteisön jäsenet sopivat yhteisistä tavoitteista ja jos he nauttivat toistensa läsnäolosta, on lopputulos epäilemättä mainio. Oppimista edistää parhaiten sellainen yhteisö, joka kannustaa ja auttaa toisiaan. Toisaalta myös kilpailevat yksilöt voivat motivoitua toisistaan. (Norrena 2019, 28, 51.)

### 3.2 Itseohjautuva kulttuuri

Itseohjautuvan kulttuurin saapuminen liittyy toimintaympäristön muutokseen ja työn luonteen muuttumiseen rutiinistyöstä asiantuntijatyöksi, johon hierarkkisesti tapahtuva käskyttäminen ei enää sovi. Myös nuoremman sukupolven tuleminen työmarkkinoille on vaikuttanut tähän. Nuoremmille työntekijöille hierarkkinen käskyttäminen ei ole luontevaa. He eivät pökkuroi tai arvosta esihenkilöä pelkän tittelin tai aseman vuoksi. Työntekijöiltä itseltään odotetaan myös nykyään aiempaa enemmän ja aktiivisempaa roolia työyhteisön ja omien tehtäviensä kehittäjinä. Tämä tähtää kilpailukyvyyn ja taloudellisen menestyksen parantamiseen, mutta ennen kaikkea työn mielekkyyden kasvattamiseen. Inhimillinen vuorovaikutus sekä luovuus ovat taitoja, joita tullaan tarvitsemaan tulevaisuudessa aiempaa enemmän työelämässä. Työn täytyy siis olla innostavaa, johtamisen oikeudenmukaista ja yhteistyön ylipäättään mukavaa. (Ristikangas & Ristikangas 2018, 18-19; Sinkkonen ym. 2022, 87). Enää ei myöskään uskota siihen, että työntekijä tekee ainoastaan omat rajatut työnsä ja lähtee sitten kotiin. Oletuksena nykyään on, että myös työntekijät haluavat osallistua enemmän päätöksentekoon ja muidenkin asioiden parantamiseen ja kehittämiseen. (Huttunen 2020, 26.)

Itseohjautuvuus tehostaa organisaation toimintaa ja lisää sen ketteryyttä ja reagointinopeutta. Kun vastuuta annetaan esihenkilöiltä työntekijöille, vahvistaa se heidän autonomiaansa ja vaikutusmahdollisuuksiaan omaan työhönsä. Tämä parantaa yleisesti motivaatiota ja ylipäättään työn mielekkyyttä. (Launonen, Koistinen & Mäkkeli 2020, 30.) Jos työyhteisössä halutaan käyttää itse- tai yhteisöohjautuvuutta virallisena mallina, on sen syytä olla kaikkien tiedossa ja siitä on syytä löytyä myös ohjeistus tai dokumentti. Itse- tai yhteisöohjautuvuuden on siis syytä olla selkeästi viestitty, dokumentoitu sekä läpinäkyvä ja kaikille yhtenäinen (Salovaara 2020, 185).

Itseohjautuvuuteen liittyvä toimintakulttuuri kohdistaa muutostarvetta johtamiselle ja esihenkilötyölle. Näiden tulee muuttua, jotta uudenlaiset toimintatavat saadaan kunnolla käytäntöön. Johtajuutta pitää hajauttaa ja vastuuta, päätöksentekoa ja valtaa pitää jakaa muillekin. Voisi siis tiivistää, että johtajuus on oleellista jatkossakin, mutta se muuntuu toisenlaiseksi kuin perinteisessä organisaatiomallissa. Nykyaikaisessa organisaatiomallissa voisikin sanoa, että pitää johtaa yhdessä. (Huttunen 2020, 27-28.) Voisiko valmentavasta johtajuudesta löytyä keinoja tämän edistämiseen?

### 3.3 Voiko jokin mennä pieleen itseohjautuvuudessa?

Itseohjautuvuuden esteenä on useimmiten se, että ihminen ei tunne olevansa osaava suorittamaan tehtävää, hän ei arvosta siihen liittyvää tekemistä tai hän ei koe sen johtavan maaliin (Norrena 2019, 95). Kaikki eivät myöskään ole automaattisesti itseohjautuvia, jolloin voidaan tuntea esimerkiksi osaamattomuutta itseohjautuvuuteen siirtymisessä. Muutokset organisaatioiden toimintatavoissa eivät myöskään tapahdu hetkessä, vaan ne vievät runsaasti aikaa. (Sinkkonen ym. 2022, 91, 98). Itseohjautuvuuden ensimmäiset kokeilut epäonnistuvat usein myös siksi, että ihmiset pyrkivät löytämään helpoimman keinon itseohjautuvuuteen. Tällöin saatetaan määrätä hierarkia ja esihenkilöt poistettavaksi, josta vuorostaan seuraa lähinnä valtatyhjiö ja kaaos (Laloux 2021, 65).

Anne Akola (2020, 74-77) kuvaa hyvin tilannetta, joka on varmasti ollut monessa organisaatiossa arkea. Organisaatioon on saatettu palkata esimerkiksi päiväksi kouluttaja innostamaan, jonka esityksen jälkeen organisaatio on vain päättänyt olevansa itseohjautuva. Tällöin ei ole otettu huomioon lainkaan sitä, että ihmiset ovat vuosien varrella tottuneet tiettyyn, perinteiseen organisaatiomalliin eikä siitä siirtyminen tapahdu automaattisesti niin päättämällä. Ilman laajempaa totuttelua tai koulutusta ihmiset kokevat uuden tilansa turvattomaksi, jonka takia he stressaantuvat ja voivat huonosti. Tämän jälkeen kaikesta negatiivisesta onkin helppo alkaa syyttelemään itseohjautuvuutta. On myös huomattava, että koko organisaation on syytä tukea itseohjautuvuutta tai itseohjautuvuutta ei yksinkertaisesti ole. Kun pohjatyö on tehty kunnolla, on itseohjautuvuudella mahdollisuus alkaa toimimaan erinomaisesti.

Moni kritiikki itseohjautuvuutta kohtaan määritellään siten, että ihmiset eivät olisi riittävän osaavia tai he eivät haluaisi tehdä päätöksiä. Samoilla perusteilla aikanaan vastustettiin sitä, ettei demokratiaa tarvittaisi yhteiskunnassa (Launonen 2021, 138). Itseohjautuvuus ei kuitenkaan muodostu itsestään, vaan se vaatii isoja investointeja osaamisen kehittämiseen sekä organisaatioiden rakenteiden muuttamiseen. Muutokset mahdollistavat sen, ettei muutos jää ainoastaan ihmisten oman toiminnan varaan, vaan myös rakenteet tukevat uutta itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuus edellyttää myös malttia, kaikki ei lähde toimimaan välittömästi. Itseohjautuvuuden haasteina eivät ole ihmisten kyvyttömyys tai haluttomuus olla itseohjautuvia. (Launonen 2021, 138-139.) Moni saattaa silti kokea, että he jäävät liiallisessa autonomiassa ongelmiseen yksin. Perinteinen kontrolli ja yksiselitteiset toimintaohjeet näyttävät tuovan ainakin osalle työntekijöistä turvallisuuden tunnetta. (Mäki 2019, 135.)

Perttu Salovaara (2020, 9) kritisoi termiä itseohjautuvuus, jonka perusteella keskiössä on yksilö. Tämän päivän toimintatavassa ei kuitenkaan tavoitella yksilöllisyyttä vaan yhteisöllisyyttä. Itseohjautuvuuden voisi siis sanoa olevan peräti harhaanjohtava termi nykyisessä työelämässä. Itseohjautuvuuden sijaan työelämässä tapahtuvaa muutosta tulisikin kutsua yhteisöohjautuvuudeksi. Myös Karl-Magnus Spiik ja Karl-Johan Spiik (2023, 75) mainitsevat, että yhteisöohjautuvuus muodostuu nimenomaan siitä, kun itseohjautuvat henkilöt muodostavat keskenään tiimejä. Helsingin kaupunginkirjastossa puhutaan nimenomaan yhteisöohjautuvista tiimeistä, eli on luontevaa käsitellä yhteisöohjautuvuutta erikseen, joka painottuu enemmän tiimi- kuin yksilötyöhön, vaikka Suomessa itseohjautuvuudella on tarkoitettu myös ryhmien tai tiimien toimintaa.

## 4 YHTEISÖOHJAUTUVUUS

Äärimmilleen viety yksilöllisyyden korostus on loppumassa ja yhteisöllisyyden merkitys on korostumassa. Ihmiset kokevat merkitykselliseksi kuulua ryhmään sekä olla hyväksytyinä ryhmän jäseninä. Työyhteisössä tämä tarkoittaa sitä, että yhteisökeskeinen ajattelu, vuorovaikutustaidot sekä yhteistyötaidot korostuvat. (Ristikangas ym. 2018, 20.)

Yhteisöohjautuvuudella tarkoitetaan sitä, miten työntekijät voivat yhdessä organisoida ja koordinoita työntekoa (Martela 2021c, 14). Yhteisöohjautuvuus eroaa siis itseohjautuvuudesta siten, että yhteisöohjautuvuudessa asiaa katsotaan yhteisön voimin, ei pelkästään yksittäisinä henkilöinä. Voidaankin sanoa, että tärkeintä yhteisöohjautuvuudessa on koko organisaation keskinäinen luottamus. Johdon tulee luovuttaa valtaa ja henkilöstön tulee ymmärtää, että vallan käyttäminen edellyttää sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. (Antikainen 2023.) Yhteisöohjautuva tiimi ottaa vastuun työstään ja sopii keskenään heille sopivimmat työskentelytavat (Martela 2021, 15). Esihenkilön pitää uskaltaa ja osata antaa työntekijöille vastuuta ja hänen tulee luottaa siihen, että työntekijät osaavat toimia ilman hänen suunnastaan tapahtuvaa pomottamista ja kyttäämistä (Huttunen 2020, 111).

Yhteisöohjautuvuus kuvastaa itseohjautuvuutta paremmin sitä, mitä tällaisissa organisaatioissa tavoitellaan. Yhteisöohjautuvuuden toiminnalle välttämättömiä ovat autonomiset tiimit tai ryhmät. Ideana on, että tiimeille annetaan vastuu kokonaisvaltaisesti työn tekemisen tavoista. Yhteisöohjautuva työyhteisö ylläpitää demokraattisempia toimintatapoja verrattuna hierarkkiseen malliin. Tiimin tulee myös saada asettaa tavoitteensa tiettyjen raamien sisällä itse. Jos tavoitteet ovat suoraan johdon asettamia, on tiimi jo lähtökohtaisesti hierarkkisen riippuvan, eikä tasavertainen tai yhteisöllinen osa työyhteisön kokonaisuutta. Yhteisöohjautuvalla tiimillä tulee siis olla valta ja vastuu tiimilleen kuuluvista asioista. Ajatuksena yhteisöohjautuvuudessa on myös se, että työtaakka, toisista huolehtiminen ja muiden auttaminen on lähtökohtaisesti tiimin vastuulla. (Salovaara 2020, 54-63.)

Huttusen (2020, 27) mukaan lähtökohtana on, että tiimi tai työyhteisö saa yhteisöohjautuvassa organisaatiossa tehdä omaa toimintaansa koskevat linjaukset ja päätökset ilman ulkopuolisen tahon (esihenkilöt, johtajat) ohjausta. Laajimmillaan tiimi voi määritellä oman visionsa, strategiansa sekä päämääränsä ja toimintatapansa itsenäisesti. Tämä kaikki vaatii myös tiimiltä keskinäistä luottamusta. Aalto-Setälä ja Saarinen (2016, 172, 176) toteavat, että innostavassa työ-

yhteisössä on paljon vapauksia ja vähemmän sääntelyä ja valvontaa eikä osallistavassa kulttuurissa käskytetä. Monenlaiset ratkaisut päämäärään pääsemiseksi ovat sallittuja, vaikka ne tuntuivatkin itselle vierailta. On myös syytä ottaa huomioon, että yhteisöohjautuva organisaatio ei ole koskaan valmis, vaan yhdessä sovittuja toimintatapoja ja käytäntöjä tarkastellaan ja päivitetään jatkuvasti (Spiik & Spiik 2023, 65).

Hierarkian tilalle on siis rakennettava hajautetun vallan järjestelmä, joka puolestaan edellyttää hierarkkisten johtamiskäytäntöjen ja -rakenteiden päivittämistä yhteisöohjautuviksi (Laloux 2021, 65). Yhteisöohjautuvassa organisaatiossa päätösvalta tulee siis hajauttaa määrätietoisesti ja systemaattisesti. Hierarkia minimoidaan ja vastuuta jaetaan asiantuntijoille. Päätösvalta ei ole enää keskitettynä johtajille ja oikeuteta sitä sillä perusteella, että hän on johtaja. Päätösvaltaa on hajautettu yhteisöohjautuvassa organisaatiossa johtajilta asiantuntijoille (Lee & Edmondson 2017, 12, Salovaara 2020, 62).

Yhteisöohjautuvuus siis toteutuu, kun tiimeillä on keskitetty valta ja ne voivat tehdä yhteisiä asioita koskevia päätöksiä (Sinkkonen ym. 2022, 90). Vanhassa hierarkkisessa mallissa päätöksiä tekevä esihenkilö on usein ollut pullonkaulana, jos kaikki päätökset on pitänyt kierrättää hänen kauttaan. Tämä on ollut henkilöstölle myös epämotivoivaa. (Spiik 2022b, 40). Hierarkia ei motivoi eikä aktivoi. Se ei myöskään edistä työpaikalla tapahtuvaa kollegoiden välistä myötätuntoa. Hierarkia kehottaa tekemään käsketyllä tavalla ja se on hyvin sääntöorientoitunutta. (Salovaara 2020, 51).

Yhteisöohjautuvuus on ennen kaikkea työpaikkojen demokratiaa edistävä malli, joka tukee sekä itsemääräämisoikeutta että yhteisössä olemisen taitoja (Salovaara 2020, 144). Toimivassa yhteisössä jokainen yksilö on parhaimmillaan autonominen ryhmän jäsen. Tämä tarkoittaa, että yksilöt haluavat toimia yhteisen tavoitteen eteen ja kehittää toimintaansa vielä aiempaa paremmaksi. Osaaminen syntyy dialogista, sparrauksesta ja ideoiden pallottelusta. (Norrena 2019, 37-38.) Yhteisöohjautuvuus painottaa erilaisia taitoja kuin hierarkkinen malli. Tarvittavat taidot liittyvät ryhmässä toimimiseen, muiden huomioimiseen ja tiimin sisäiseen dialogiin. (Salovaara 2020, 64).

Olemme yhä enemmän riippuvaisia toisistamme ja myös johtajuudessa painotetaan yhdessä ohjautumista, valmentavaa johtajuusotetta sekä sparraavaa ja valmentavaa esihenkilötyötä. Vastuuta jaetaan kaikille ja työntekijöillä on myös yhä enemmän autonomiaa. Tämän onnistu-

miseen vaikuttaa vahvasti kaikkien osapuolien välinen luottamus. (Huttunen 2020, 111.) Johtamista on se, että opitaan yhdessä ja päädytään yhdessä johtopäätöksiin. Esihenkilövetoisessa organisaatiossa johtajuus ja päätökset nojautuvat lähinnä yhteen henkilöön ja koko tiimin tai organisaation laatu on kiinni tästä esihenkilöstä. Yhteisöohjautuvassa tiimissä kaikki ovat yhdessä vastuussa toiminnan tavoitteista ja laadusta. (Spiik 2022b, 38.) Uudenlaisessa johtamistavassa työntekijöillä tulee olla aiempaa itseohjautuvampi rooli, sillä pomot eivät voi olla läsnä kaikkialla. Johtajien ja esihenkilöiden on pystyttävä antamaan vastuuta työntekijöille ja luottamaan siihen, että työntekijät osaavat kyllä toimia itse- ja yhteisöohjautuvasti (Weerheim, Van Rossum & Ten Have 2018).

#### **4.1 Yhteisöohjautuvan tiimin käytännöt**

Salovaara (2020, 103-112) määrittelee, että yhteisöohjautuvilla tiimeillä tulee olla sovittuja käytäntöjä, jotta tiimin toimivuus varmistetaan. Näitä ovat päätöksenko, konfliktien hallinta, tavoitteet, palautteenanto sekä autonomiset tiimit.

1. Oleelliset päätökset ratkaistaan yhteisöohjautuvassa tiimissä neuvonpito prosessia käyttäen. Ehtona on, että tiimillä on riittävät tiedot, jotta päätös voidaan tehdä. Neuvonpito etenee kolmivaiheisesti. Ensimmäisellä askeleella kysytään mielipidettä niiltä henkilöiltä, joita päätöksenteko koskee. On tärkeää huomata, että kaikilta tiimin jäseniltä ei ole tarvetta kysyä, ellei päätettävä asia koske kaikkia. Useimmiten riittää, että kysyy 3-10 henkilöltä, jotka edustavat henkilöitä, joita päätettävä asia koskee. Toisena askeleena on pyytää asiantuntijoilta heidän näkemyksensä aiheesta. Viimeisenä askeleena on viedä edellisessä vaiheessa saadut tiedot takaisin päätöksen tekevälle ryhmälle, joka voi arvioida saatuja tietoja ja tehdä päätöksen niiden perusteella. Periaate on, että yksilöt, työryhmät tai tiimit on valtuutettu tekemään omaa työtään koskevat päätökset itsenäisesti, eli päätöksiin ei tarvita kaikkien hyväksyntää. Päätöksentekijöiden tulee kuitenkin ottaa vilpittömästi ja aidosti kaikkien näkemykset asiaan liittyen huomioon.
2. Konfliktien hoitamiseen valmistaudutaan siten, että ne ratkaistaan siellä ja niiden ihmisten toimesta, missä ne alun perin ovat ilmaantuneet. Koska kukaan ei ole auktoriteetti-asemaa toisia enempää, on tärkeää sopia yhteinen konfliktien ratkaisumalli, jolla mah-

dolliset konfliktit ratkaistaan. Esihenkilöt eivät lähtökohtaisesti ole mukana ratkaisemassa yhteisöohjautuvissa tiimeissä syntyneitä ongelmia ja erimielisyyksiä.

3. Tiimin tulee luoda itselleen sopivat tavoitteet, joka taas vaatii runsaasti dialogia ja tietoa tuekseen. Jokaisen tiimiläisen on syytä tunnistaa koko työyhteisön sekä erityisesti oman tiimin prosessit. Olennaista on, että kaikilla tiimiläisillä on selkeä käsitys siitä kokonaisuudesta, jossa he ovat työskentelemässä.
4. Koko tiimi ja kaikki tiimiläiset ovat vastuussa palautteenannosta, eli palautetta voi antaa ja tulla keneltä tahansa. Palautteenannolla tarkoitetaan tässä tapauksessa erityisesti yhteisen ymmärryksen lisäämistä työstä ja sen tekemisen tavoista. Palautteenannon sijaan voidaan myös käyttää termiä puheeksi ottaminen, joka saattaa kuvata tilannetta paremmin.
5. Yhteisöohjautuvuus rakentuu hyvin pitkälti autonomisten tiimien varaan. Autonomisessa tiimissä sen jäsenet suorittavat työtehtäviä yhteisesti sovitun päämäärän eteen ja tiimi voi teke päätökset itselleen kuuluvista asioista. Mitä ikinä tiimin tuleekaan tehdä tai ratkaista, ratkaisun on perustuttava tiimin toiminnan tarkoitukseen sekä yhteisesti sovittuihin tavoitteisiin. Kaikkien tiimiläisten on saatava äänensä kuuluviin.

Erityisen tärkeää on tiimeissä tapahtuva päätöksenteko, jota on syytä harjoitella ja tähän liittyvät pelisäännöt tulee hioa valmiiksi. Päätöksentekoon ei tarvitse osallistaa kaikkia, jos tämä ei kiinnosta joitain tiimin jäseniä. Tällöin siis osa tiimin jäsenistä luovuttaa päätöksentekovastuun muille. Samalla he kuitenkin sitoutuvat siihen, etteivät he valita muiden tekemästä päätöksestä, jos ei se miellytä itseä. Jokaisella on kuitenkin syytä olla yhteisöohjautuvuudessa mahdollisuus tehdä halutessaan omaa työtään koskevia päätöksiä, tätä on jaettu johtajuus. (Spiik 2024, 17.) Pelisääntöjen lisäksi erityisesti konfliktien ratkaisukeinoihin on syytä panostaa, sillä ratkaistavia tilanteita tulee takuulla vastaan (Akola 2020, 54). Kun tiimissä rakentuu systemaattinen kulttuuri, jossa ongelmiin ja konflikteihin puututaan, ne myös vähenevät (Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas & Ristikangas 2021, 320).

Martela ja Rieki (2018) toteavat tutkimuksessaan, että arjen mielekkyyteen voi helposti vaikuttaa positiivisesti antamalla työntekijöiden itsensä määrittellä, miten he työnsä tekevät. Päätösvalta oman työnsä tekemiseen vahvistaa autonomian kokemusta, joka taas osaltaan vaikuttaa

työntekijän motivaatioon. Valta ja vastuu on syytä antaa pienille yksiköille tai tiimeille. Jos ja kun nämä tiimit tekevät virheitä, annetaan heidän itse korjata ne. Virheitä ei ole syytä korjata ylhäältä päin, sillä jos näin tehdään, huomaavat tiimit, ettei heillä ole todellista valtaa omiin asioihinsa. Jos näin toimii, on erittäin vaikea saada tiimi uudelleen vakuutetuksi siitä, että heillä on todellista päätäntävaltaa asioihinsa. (Spiik 2022a, 53-54.)

Kun koko henkilökunta on sitoutunut kehittämään toimintaa, seuraa tästä selvästi parempia tuloksia. Kaikilla tulee olla selkeä näkemys, miten juuri oma työ liittyy koko tiimin suunnitelmiin ja haluttuun lopputulokseen. Kehittämisen tulee olla osa normaalia arkea ja sen tulee kuulua jokaisen henkilön työnkuvaan. Tämä kaikki vaatii sitä, että tiimeillä on mahdollisuus organisoida toimintaansa sillä tavalla, minkä he itse näkevät parhaaksi. (Martela & Jarenko 2017, 22.) Mitä paremmin hyödyllistä tietoa on saatavilla ja mitä enemmän tiimiläiset luottavat toisiinsa, sitä todennäköisemmin yhteisöohjautuva toiminta on kokonaisuuden kannalta hyväksi (Paju 2017, 47).

Tiimeillä on siis yhteisöohjautuvuudessa päävastuu organisaation tehokkuudesta ja asiakastytyväisyydestä (Sinkkonen ym. 2022, 89). Yhteisöohjautuvissa organisaatioissa on huomattu, että kun johdosta ei luoda painetta tehdä asioita esimerkiksi nopeammin, työntekijät rupeavat itse- ja yhteisöohjautuvasti käyttäytymään siten, että he työskentelevät aiempaa tehokkaammin ja laadukkaammin. Syynä tälle on sisäisen motivaation paraneminen, joka toimii erinomaisesti ilman hierarkkista johtamismallia. (Laloux 2021, 79.)

Osaavalla tiimillä on syytä olla yhteiset tavoitteet, joiden ympärille tiimi pystyy organisoitumaan. Tavoitteiden tulee olla järkeviä ja tärkeitä koko organisaation kannalta (Törmälä ym. 2015, 62). Yhteisöohjautuvalla tiimillä ei välttämättä ole lainkaan pysyvää, nimettyä johtajaa, vaan johtajuus voi vaihtua tavoitteen tai tilanteen mukaan. tällöin tiimin yhteisten pelisääntöjen ja sovittujen toimintatapojen merkitys korostuu. (Mayor ym. 2022.)

Vaikka tiimillä ei olekaan pysyvää johtajaa, tunnetaan Helsingin kaupunginkirjaston tiimeissä tiiminvetäjät. Karl-Johan Spiik (2022a, 56) suosittelee, että tiiminvetäjäys palaverissa kiertää, sillä kierrättämällä roolia saadaan kokemus jokaisen tiimiläisen johtajuudesta ja vähitellen tiimin yhteiset säännöt kiteytyvät. Näin jokainen ymmärtää roolin vastuun ja velvollisuudet. Tiimin pelisäännöistä on tarpeen keskustella säännöllisesti. Jos pelisääntöjen vastaiseen toimintaan ei puututa, ei niillä ole lopulta mitään merkitystä. (Ristikangas ym. 2018, 223-225.)

## 4.2 Mentorin rooli yhteisöohjautuvassa tiimissä

Jokaisella Helsingin kaupunginkirjaston ydintiimillä on mentori. Tiimien mentoreina toimivat esihenkilöt. Tiimien mentorit eivät kuitenkaan ole lähtökohtaisesti kyseisen ydintiimin tiimiäisten esihenkilöitä vaan nimensä mukaisesti mentoreita.

Englannin kielessä mentorointi määritellään kahden yksilön, mentorin ja aktorin eli mentoroitavan väliseksi vuorovaikutussuhteeksi. Useimmiten mentori on ollut pidempään työelämässä ja hänellä on pitkän uransa takia runsaasti tietoa ja taitoja. Hänellä on halua ja osaamista ohjata mentoroitaviansa saavuttamaan paremman osaamisen tason. (Onnismaa 2021, 96.) Mentoroinnissa pitää aina olla riittävästi tilaa aktoreiden ja mentoreiden omille tavoitteille, johon koko mentoroinnin idea perustuu (Kupias & Salo 2021, 64). Mentorointisuhteen onnistumiseen vaikuttaa esimerkiksi se, kuinka usein tapaamisia järjestetään ja kuinka pitkäkestoisia ne ovat ja pystyvätkö kaikki osapuolet antamaan sopivaa palautetta. Myös molemminpuolinen luottamus nousee mentoroinnissa tärkeään asemaan. (Onnismaa 2021, 98).

Mentoroinnin pitäisi aina ensisijaisesti tukea aktorin tarpeita ja kehittymistä, vaikka ohessa myös mentorin oppiminen lisääntyy, jos hän on halukas oppimaan aktorin ajatuksista. Nykyaikaisessa mentoroinnissa mentori ei lähtökohtaisesti kerro aktorille omia näkemyksiään, vaan hän ennemminkin kuuntelee ja keskustelee aktorin kanssa. Tarkoituksena on auttaa aktoria ymmärtämään ja oivaltamaan asioita itse, jolloin aktori saattaa oppia ja oivaltaa asioita jopa mentorin osaamista laajemmin. Mentori saattaa itsekkin saada keskusteluista lisää intoa omaan työhönsä. Hän voi mentorointinsa kautta kokea myös olevansa työyhteisönsä arvostettu ja tärkeä jäsen (Kupias & Salo 2021, 12-17). Mentori tekee parhaansa, jotta mentoroitavan ajattelu- ja toimintakyky parantuisi ja tämän rohkeus sekä viisaus kasvaisi. Hänen ei ole syytä kertoa valmiita vastauksia mentoroitaville, sillä siitä voi olla haittaa mentoroitavan oppimiseen. (Ristikangas ym. 2020, 33.)

Mentorointia voi hyvin harjoittaa yksilötason lisäksi esimerkiksi pienryhmissä ja tiimeissä. Pienryhmämentoroinnissa huomataan usein, että aktorit oppivat ja saavat tukea myös toisiltaan mentorin lisäksi. Tämä toisilta oppiminen eli vertaistuki saattaa nousta jopa tärkeämmäksi oppimisen lähteeksi kuin mentorilta saatu tuki. Koska pienryhmään kuuluu useita henkilöitä, on esimerkiksi ryhmän tapaamisajoista sovittava hyvissä ajoin ennakkoon ja niistä tulee pitää kiinni. Jos yksittäinen henkilö ei pääse mukaan, ei tapaamisaikaa ole välttämättä syytä muuttaa. Jos aikaa muutetaan, pian saatetaan olla tilanteessa, että tapaamisaikoja jatkuvasti perutaan ja

muutetaan myöhemmäksi. (Kupias & Salo 2021, 27-28.) Vaikka ryhmämentorointi toimisikin muuten hyvin, siinä ei kuitenkaan päästä samaan luottamuksellisuuteen tai syvällisyyteen kuin kahdenvälisissä keskusteluissa (Juusela 2010, 10).

Parhaimmillaan mentorointi on kahden tai useamman henkilön välistä epävirallista keskustelua, jossa kaikki osapuolet voivat olla omana itsenään. Tällöin onnistunutta mentorointia voisi-kin pitää ikään kuin ystävien välisenä avoimena jutusteluna, jossa vallitsee avoin, luottamuksellinen ja kaikkia osapuolia arvostava ilmapiiri (Juuti 2016, 141). Valmentavan mentoroinnin piirteisiin kuuluvat kehittymistä ja uudenlaista oppimista lisäävät kokeilut, joihin mentori kannustaa. Se perustuu luottamukseen, yhteisen ajattelun kehittämiseen ja siinä hyödynnetään aiempia kokemuksia sekä osaamista. Valmentavan mentoroinnin avulla vahvistetaan myös jokaisen sitoutumista organisaatioon ja motivaatiota tehdä työnsä hyvin. Hienoimmillaan valmentava mentorointi tukee itseohjautuvuutta ja lisää jokaisen vastuuntuntoa yhteisistä tehtävistä. (Ristikangas ym. 2020, 18).

Mentoroinnissa ja valmentavassa johtamisessa on paljon yhteistä: molemmissa pyritään voimaannuttamaan työntekijää ja molempien työvälineenä toimii mentorin tai valmentajan oma persoona (Onnismaa 2021, 106). Onnistunut mentorointi on itseohjautuvaa ja se kehittää johtajuutta, tukee tuloksellisuutta sekä madaltaa organisaatorajoja (Juuti 2016, 139). Valmentavan mentoroinnin on syytä olla arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistyötä kaikkien osapuolien kanssa. Näitä kaikkia kolmea osa-aluetta tarvitaan, jotta tuloksia syntyy. Näitä yhdistämällä on mahdollisuus saada yksilöiden ja ryhmien potentiaali käyttöön. Kun mentoreista tulee valmentavia mentoreita, vaikuttavuus kasvaa. Valmentava mentorointi poikkeaa perinteisestä mentoroinnista sillä, että valmentavassa mentoroinnissa lähtökohtana on tasaveroinen yhteistyösuhde. (Ristikangas ym. 2020, 12-13, 17.)

### **4.3 Yhteisöohjautuvuuden kriittiset pisteet**

Yhteisöohjautuvat organisaatiot ja siihen liittyvä itseohjautuvuus vaatii uudenlaisia taitoja. Dialogitaidot, kuuntelu, fasilointi, kollektiivinen päätöksenteko, tiimityön vaiheiden ymmärtäminen ja konfliktien ratkaisu ovat taitoja, jotka kaikkien tulee yhteisöohjautuvassa organisaatiossa työskentelevien hallita (Sinkkonen ym. 2022, 92). Tiimi ei voi työskennellä tiiminä, mikäli sen jäsenet eivät ole tavoitettavissa ja eivät kommunikoi keskenään kuin vain minimin verran. Tiimin jäsenten tulee ymmärtää oma merkityksensä tiimissä ja tiimille ja heidän on oltava läsnä ja tavattava toisensa kasvokkain tiimipalavereissa. (Spiik 2022b, 14, 18.)

Kommunikoinnin tärkeyttä ei voi liiaksi korostaa. Kun asioista keskustellaan tiimissä tai ryhmässä yhdessä, jokaisen ajatuksia tarttuu mukaan. Yhteisesti keskustellut ja sovitut asiat myös sitouttavat kaikkia tiimin jäseniä päätöksiin, koska jokainen tiimin jäsen kokee, että on voinut vaikuttaa päätöksentekoon. (Spiik 2024, 17.) Outi Sivonen (2022, 81) kokee viestimisen ja siitä seuraavan dialogin äärimmäisen tärkeäksi kaikelle toimivuudelle. On syytä pohtia, missä kanavissa viestitään, jotta kommunikoinnista syntyy dialogia. Tiimi toimii tiiminä nimenomaan siksi, että se kommunikoi keskenään.

Erinomaisesti toimivassa tiimissä tarvitaan yhteistä ymmärrystä ja runsaasti aitoa arvostusta toisia kohtaan. Tiimin tulee ymmärtää, että vuorovaikutuksen laadulla ja määrällä on merkitystä. Itsensä ilmaiseminen ja toisten kuuntelu ovat keskeisiä taitoja. Tiimissä ei kuitenkaan tule tavoitella ainoastaan harmoniaa, sillä eriävät näkökulmat, kyseenalaistaminen ja haastaminen kehittävät tiimiä. On hyvä kuitenkin huomata, että jokainen näkökulma ei aina ole yhtä hyvä tai oikea. Kokonaisuuden kannalta erilaiset mielipiteet ovat kuitenkin tärkeitä ja ne edistävät monipuolista ajattelua. Muiden mielipiteiden haastaminen positiivisessa mielessä on osa tiimin työtä. Sen avulla jokainen tiimiläinen voi kehittyä entistä paremmaksi pohtimalla asiaa syvemmin esimerkiksi päätöksentekotilanteessa ja muulloinkin. (Spiik 2022b, 29.) Ratkaisevaa tiimien toiminnan kannalta on yhteinen, selkeä tavoite, joka pitää tiimiä kasassa ja näyttää suuntaa (Ajanko 2016, 125).

#### **4.4 Luottamus ja psykologinen turvallisuus**

Monissa työpaikoissa uskotaan vapaampaan ja epämuodollisempaan työkuultuuriin, jossa luotetaan ihmisten itsenäisyyteen, fiksuuteen ja omaehtoiseen toimintaan ilman turhia rajoitteita tai sääntöjä. Nämä periaatteet eivät voi käytännössä toimia ilman luottamusta. (Huttunen 2020, 24.) Nopea reagointi asioihin ja päätökset muiden puolesta eivät olisi mahdollisia, ellei tiimin jäsenten välillä vallitsisi syvää luottamuksen tunnetta (Spiik 2022b, 49). Luottamus ja molemminpuolinen arvostus ovat oleellisimpia piirteitä valmentavassa otteessa (Ristikangas ym. 2020, 12).

Luottamus kohdistuu ihmisiin ja se sisältää ajatuksen, että meillä on mahdollisuus vaikuttaa siihen. Luottamus on vapaaehtoista ja jokainen voi halutessaan edistää sitä, jotta se vahvistuu ja voi aiempaa paremmin. (Huttunen 2020, 32.) Kun organisaation toiminnassa on luottamuksellinen ilmapiiri, on mahdollista toteuttaa yhdessä sekä yksittäisten henkilöiden että koko or-

ganisaation tavoitteita (Norrena 2019, 39). Luottamuksen ja yhteisöllisyyden tunteen ylläpitämisessä ja vahvistamisessa auttavat ennakoitavat ja järjestelmälliset viestintä- ja toimintatavat (Mayor ym. 2022, 165). Kun esihenkilö arvostaa työntekijöitä ja kohtelee heitä reilusti ja oikeudenmukaisesti, luottavat työntekijät häneen. Esihenkilön on myös itse omassa työssään noudatettava eettisyyttä ja toimittava mallikkaasti, jotta luottamukselliset suhteet voivat syntyä ja voida hyvin. (Juuti 2016, 40.)

Yhteisöohjautuvuuden lisääntyessä autonomia sekä yhteistyö lisääntyvät, hierarkiat poistuvat ja erilaiset ohjeistukset ja säännöt vähenevät. Monipaikkainen- ja etätyö voimistuvat. Esimerkiksi näistä johtuen luottamus korostuu nykyisessä työelämässä aiempaa enemmän. Työyhteisön keskinäisen luottamuksen voisi sanoa muodostuvan avoimuudesta, läpinäkyvyydestä ja turvallisuudesta ilmapiiristä. Mitä suurempaa luottamus on, sitä vähemmän pelkäämme virheitä ja uskallamme kokeilla uusia, rohkeitakin asioita. (Huttunen 2020, 11-12, 23, 25.)

Jos halutaan henkilöstön ottavan vastuuta ja kehittävän toimintaansa enemmän, on varmistettava, että henkilöstöllä on turvallista olla (Spiik & Spiik 2023, 58). Psykologinen turvallisuus tarkoittaa ryhmässä tai tiimissä vallitsevaa käsitystä, että asioista saadaan keskustella vailla huolta siitä, että keskustelusta voisi seurata aloittajalle jotain negatiivista. Se tarkoittaa myös muiden kuuntelua ja sellaista työilmapiiriä, että virheitä voi tehdä, rakentavaa palautetta unohtamatta. Psykologinen turvallisuus on olennaista myös luovuuden ja innovaatioiden synnyn kannalta. (Mayor ym. 2022, 164.) Julia Rozovsky (2015) on tutkinut tiimien toimivuutta Googlella. Ylivoimaisesti tärkein ominaisuus parhaiten toimivien tiimien keskuudessa oli psykologinen turvallisuus. Tällöin tiimissä vallitsee turvallinen ilmapiiri ja sen jäsenet ovat halukkaita ottamaan riskejä vailla pelkoa siitä, että heidät esimerkiksi nolattaisiin riskin tai epäonnistumisen vuoksi.

Organisaation ja sen yksilöiden kehittymisen kannalta psykologinen turvallisuus on tärkeää, sillä kehittyminen vaatii usein kokeiluja, vahinkoja ja epäonnistumisia. Jos psykologinen turvallisuus toimii tiimissä hyvin, uskalletaan siinä suorittaa erilaisia kokeiluja vailla pelkoa virheistä. Epäonnistumisista opitaan, joka taas ohjaa tiimin toimintaa uuteen ja aiempaa parempaan suuntaan. (Spiik 2024, 40.) Katja Pasanen (2021, 160) konkretisoi hienosti psykologisen turvallisuuden merkityksen: jos turvallisuus ei ole kohdallaan ja joutuu kaiken aikaa olemaan varuillaan ja epävarmana, niin kuinka helppoa on heittäytyä luovuuteen, olla oma itsensä ja tehdä parhaansa? Suurin este uuden oppimiselle on pelon lisäksi se, että koemme jo tietävämme

ja osaavamme (Sivonen 2022, 124). Valmentavassa johtajuudessa mentori ohjaa tiimin toimintaa siten, että jokaisella sen jäsenellä on turvallinen olla oma itsensä ja työskennellä juuri tässä omassa tiimissä. Hän myös pitää tiimin tavoitteet selkeinä jokaisen tiimiläisen mielessä. (Spiik & Spiik 2023, 59).

Yhteisöohjautuvan tiimin toimintaa auttaa myös sen moninaisuus. Mitä moninaisempi tiimi on, sitä varmemmin eri asiat tulevat katettua ja osien summasta muodostuu isompi kokonaisuus. Kun jokainen tiimin jäsen pystyy turvallisesti tuomaan tiimiin parhaansa ja kokee, että sekä oma työrooli että persoona voivat olla esillä ja arvostettuina, silloin tiimin on kokonaisuudessaan mahdollista saavuttaa kukoistus ja flow-tila. (Ajanko 2016, 127.) Tiimissä olevaa erilaisuutta on myös syytä hyödyntää systemaattisesti, jokaisella meillä on omaa yksilöllistä osaamista. Työpaikalla vallitseva turvallinen ilmapiiri tukee moninaisuutta ja sen mahdollisuuksia. (Ristikangas ym. 2018, 12, 127).

Minkä muun syyn vuoksi moninaisuudelle ja inklusiivisuudelle pitäisi olla avoin? Siksi, että se on inhimillisesti katsottuna yksinkertaisesti oikein. Jos organisaatio pystyy viestimään ulkoisestikin inklusiivisesta ilmapiiristään, houkuttelee se todennäköisesti aiempaa monipuolisempia ammattilaisia riveihinsä ja pitää kiinni nykyisistä osaajistaan aiempaa tehokkaammin. Moninaisuus lisää paremmin myös mahdollisuuksia kehittää uusia ideoita ja se stimuloi monipuolisempaa ajattelua. Ei myöskään pidä väheksyä sitä, että tällä lailla toimivan organisaation brändiä ja arvoja pidetään nykyaikaisina ja yleensäkin positiivisina. (Sivonen 2022, 145-146.)

#### **4.5 Haasteet ja kritiikki yhteisöohjautuvuutta kohtaan**

Yhteisöohjautuvuuden haasteena voi pitää sitä, että esihenkilöillä ja johdolla on yleensä kuvitelma siitä, että organisaation tavoitteet ja odotukset ovat kaikille selkeitä. Näin ei kuitenkaan aina ole työntekijöiden parissa. (Vilkman 2023, 254.) Tiimit ja yhteisöt tarvitsevat riittävästi aikaa yhteiseen keskusteluun ja linjausten tekoon (Ristikangas ym. 2018, 221). Vastuun jalkauttaminen työntekijöille on pitkäjänteistä työtä ja se saattaa vaatia myös taloudellisia resursseja ja ainakin aluksi kaikkien hermoja. Tiimien on myös osattava pyytää tukea ja apua, jos asiat eivät lähde sujumaan. Esihenkilöiden on myös osattava tarjota apuaan ja auttaa ratkaisukeskeisesti, ilman valittamista tai kenenkään syyllistämistä. (Spiik 2022a, 54.) Tiimityö saattaa aluksi tuntua myös kuormittavalta ja jopa turhalta, kun sitä ollaan vasta aloittamassa eivätkä kaikki tulevat tiimityön käytännöt ole vielä hallussa. Hiljalleen tiimit kuitenkin alkavat saada

yhteisestä tekemisestä aiempaa enemmän irti ja tiimiläiset huomaavat, että yhteistyöllä saadaankin aiempaa enemmän asioita aikaan. Tähän auttaa myös hyvä yhteishenki, joka ei välttämättä muodostu heti tiimityön alkuvaiheessa. (Spiik 2022b, 28.)

Haasteena on syytä myös mainita se, että osa työntekijöistä on edennyt uuteen, yhteisöohjautuvaan organisaatiokulttuuriin kun taas osa työntekijöistä kaipaa yhä aiempia malleja. Tästä seuraa väistämättä yhteentörmäyksiä ja haasteita. (Soback 2021, 52.) Itseohjautuvat yksilöt saattavat myös joutua helposti ristiriitatilanteisiin keskenään toimiessaan yhteisöohjautuvasti, sillä he ovat innostuneita työskentelemään asian eteen ja saattavat tästä johtuen pitää enemmän kiinni omista ajatuksistaan ja malleistaan kuin hyväksyä muiden ideat samasta aiheesta. Yhteistyö ja yhteisöohjautuvuus tuleekin jo alkuvaiheessa suunnitella ja organisoida niin hyvin, jotta siihen liittyvistä konflikteista ja niiden korjaamisesta ei tule suurta haastetta tiimin toimivuuden kannalta. (Salovaara 2017, 70.)

Karl-Johan Spiik (2022b, 51) toteaa, että tiimin jäsenten tulisi päivittäin kohdata toisensa ja jakaa olotilansa esimerkiksi kertomalla omat kuulumisensa. Vaikka tiimit toimivatkin nykyään usein monipaikkaisesti ja esimerkiksi etätöissä, on tässä kuitenkin suuri haaste ajatellen Helsingin kaupunginkirjaston aluekirjastopalveluissa työskentelyä, jolloin työskennellään fyysisesti eri taloissa. Tiimiläiset eivät välttämättä tapaa toisiaan viikkoihin tai jopa kuukausiin.

Haasteita voi myös esiintyä, jos yhteisöohjautuvaan toimintakulttuuriin ja sen edellyttämään aktiiviseen vastuunottoon ei ole aiempaa kosketuspintaa. Tällaisessa tapauksessa tarve esimerkiksi sisäiselle koulutukselle ja yhteisöohjautuvuutta tukeville rakenteille voi olla suuri. (Koisinen & Kostamo 2021, 64.) On myös harhaluulo, että samanlainen itse- tai yhteisöohjautuva organisaatiomalli toimisi kaikkialla identtisenä (Sivonen 2022, 25).

Joka tapauksessa yhteisöohjautuvuuteen ei siis niin vain siirrytä välittömästi päättämällä siitä. Liian suuri muutos yhdellä kertaa ei ole realistinen tavoite ja todennäköisesti se epäonnistuu, eikä yhteisöohjautuvuus lähde toimimaan. Työntekijät saattavat kaivata perinteisempää johtajuutta, eikä yhteisöohjautuvuus tunnu hyvältä. Toisaalta muutoksesta puhuminen ja siitä seuraavat pienetkin muutokset lisäävät kiinnostusta yhteisöohjautuvuutta kohtaan, vaikka hetkeä aiemmin työntekijät olisivatkin toivoneet perinteisempää johtajuusmallia. (Spiik 2022a, 13-14).

Suurin osa yhteisöohjautuvista organisaatioista kiinnittää erityistä tarkkuutta rekrytointiin, jossa pyritään valitsemaan henkilöitä, jotka soveltuvat organisaatiossa käytössä olevaan mallin. Vaikka valittavat henkilöt vaikuttavatkin sopivilta, voi heiltäkin kestää yli vuosi totutteluun.

Olkoon kyse vanhoista tai uusista työntekijöistä, laajempi vastuu ei myöskään yksinkertaisesti sovi kaikille henkilöille. Vastuu vaatii uutena osaamisena myös taitoja, jotka liittyvät konfliktien ratkaisuihin. Tämä taas vaatii kokonaan uudenlaisia yhteistyötaitoja. (Salovaara 2019, 115-117.) Johtajalla ja johdettavilla on syytä olla ymmärrys roolistaan ja selvyys siitä, mistä itse kukin vastaa (Mäki 2019, 134).

Yhteisöohjautuvuutta on siis syytä harjoitella ja edetä kärsivällisesti. Yksi mahdollinen linkki yhteisöohjautuvuuteen siirtymisessä voisi olla valmentavan johtamisen hyödyntäminen. Parhaimmillaan valmentava johtaminen johtaa tiimin jäsenten itse- eli yhteisöohjautuvuuteen. Tällöin johtajan rooliksi jää tiimin pitäminen oikeassa suunnassa, kannustaminen, innostaminen ja motivoiminen. (Pasanen 2021, 22.). Valmentavan johtajuuden keinoin on mahdollista saattaa organisaatio henkilöstöineen kohti uuden ajan toimintatapoja, eli kohti yhteisöohjautuvuutta. Tälle pitää kuitenkin antaa aikaa ja se pitää toteuttaa tarkoituksenmukaisella tavalla. (Soback 2021, 56.)

## 5 VALMENTAVA JOHTAMINEN

Valmentavaan johtamisotteeseen kannattaa perehtyä, jos haluaa kehittää sekä itseään että omaa työyhteisöään ja vaikuttaa samalla myönteisesti niin tavoitteiden saavuttamiseen kuin myös ilmapiiriin ja hyvinvointiin. Valmentava ote on parhaimpia keinoja edistää sekä työsuorituksia että itse työssä kehittymistä ja oppimista. (Ajanko 2016, 108.) Se ei ole mikään yksittäinen tapa tai tekniikka, vaan kokonaisvaltainen tapa toimia omalla olemuksellaan, yhdessä tekemällä ja toisia kunnioittaen (Soback 2021, 60). Jos halutaan pitää motivoituneet osaajat omassa työyhteisössä, on heidän johtamiseensa kiinnitettävä huomiota valmentavan johtamisen keinoin (Ristikangas ym. 2018, 19). Dan Soback (2021, 22-23) on löytänyt kolme keskeistä toisiinsa liittyvää muutosvoimaa, joiden vuoksi valmentavaa johtajuutta tulisi hyödyntää nykyisin organisaatioissa. Niihin kuuluva nopeasti muuttuva toimintaympäristö sekä työn tekeminen erilaisissa tiimeissä. Henkilökunta myös odottaa nykyiseltä johtamistavalta aiempaa parempaa ja nykyi-  
kaan sopivampaa otetta.

Valmentavassa esihenkilötyössä esihenkilö kehittää niin itseään kuin valmennettavaa henkilöstöään sovittujen tavoitteiden mukaisesti. Itsensä kehittämällä tarkoitetaan tässä tapauksessa itsensä johtamista ja sitä, miten siinä tullaan paremmaksi. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 20.) Valmentavan johtamisen perusideana on siirtyminen hierarkkisesta organisaatiomallista jaetun vallan ja vastuun mallia. Tällöin myös päätöksentekoon on syytä osallistaa henkilökuntaa eikä ainoastaan esihenkilöitä. (Soback 2021, 10.) Samaa voisi sanoa tarkoittavan myös monikollinen johtajuus, jossa esihenkilön tehtävät on jaettu tiimin jäsenten kesken. Tämä painottaa yhteisön vastuuta. (Salovaara 2019, 113.) Jos valmentava johtaja vaatii valmennettaviltaan itseohjautuvuutta, tulee myös itse toteuttaa sitä (Furman & Pinjola & Rubanovitsch 2014, 102). Valmentavan johtajuuden voisi tiivistää myös työntekijöiden voimaannuttamiseen niin yksilö- kuin ryhmätasolla. Näin heidän toimijuus vahvistuu ja työntekijät ovat aiempaa enemmän subjekteja eivätkä objekteja johtamisen näkökulmasta. (Viitala 2019, 175.)

Valmentavan johtajuuden voisi määritellä olemaan eettisesti kestävä, ihmisarvoon, potentiaaliin ja oppimiskykyyn uskovaa johtajuutta (Moksi 2016, 11). Valmentava johtaja on lisäksi aito ja joustava ja hän tekee valmentavaa esihenkilötyötään omalla persoonallaan (Carlsson & Forsell 2017, 25). Kun vuorovaikutuksessa ovat ensisijaisesti kuuntelu ja läsnäolo pomottamisen sijaan, syntyy henkilöstölle tunne, että heistä ollaan kiinnostuneita ja he saavat tukea työtehtä-

viinsä (Soback 2021, 11). Valmentavan johtajuuden ytimessä ovat siis luottamus ja molemminpuolinen vuorovaikutus. Valmentava johtaja haluaa itse vaikuttaa henkilökuntaansa eli valmentaviinsa, mutta hän haluaa vastavuoroisesti tulla myös itse vaikutetuksi ja oppia uutta henkilökunnaltaan. Valmentava johtaja osallistaa henkilökuntaansa tavoitteellisesti ja monin eri tavoin. Tällöin yksittäiset henkilöt saadaan toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla organisaation eli esimerkiksi tiiminsä tavoitteiden eteen. (Pasanen 2021, 22; Sinkkonen ym. 2022, 93; Soback, 10.)

Valmentavassa johtamisessa painottuvat varsinkin tavoitteellisuus, ratkaisukeskeisyys sekä henkilöiden vahvuuksiin keskittyminen ja niiden vahvistaminen entisestään. Myös vilpitön kiinnostus, kysyminen ja kuunteleminen kuuluvat valmentavan johtajan työkalupakkiin. (Huttunen 2020, 126-128.) Sinkkonen ja Lehto (2022, 92) lisäävät tähän vielä toisten arvostamisen sekä osallistavan tavan toimia. Valmentavan johtajuuden ydinajatuksen voisikin sanoa liittyvän läheisesti filosofiaan ”tee siten muille, kuin haluaisit heidän tekevän itselle” (Moksi 2016, 12). Mitä enemmän esihenkilö uskaltaa olla inhimillinen ja ihan tavallinen, sitä enemmän hän todennäköisesti saa arvostusta osakseen henkilöstöltä (Ristikangas ym. 2014, 30).

Valmentava johtaja ei keskity asioihin vaan ihmisiin, hän pyrkii tukemaan alaisiaan oppimisessa ja löytämään parhaat kykynsä. Valmentavan johtajuuden keinovalikoimaan kuuluvat ensisijaisesti kyseleminen, kuunteleminen ja läsnäolo, joiden avulla hän kehittää johdettaviensa osaamista. Hän ei suoraan tyrkytä omaa osaamistaan muille, vaan auttaa heidän kehittymistään yksilöinä ja ammattilaisina. Voisi melkein sanoa, että valmentava johtaja ei pyri kasvattamaan ja kehittämään itselleen alaisia tai seuraajia vaan uusia johtajia. (Moksi 2016, 11.) Vaikuttavuuden ytimessä ovat hyvät kysymykset (Ristikangas, Ristikangas & Alatalo 2020, 14). Vaikka valmentavan johtajan keskeinen toimintakeino on kyseleminen, hänen ei tule kuitenkaan muuttua henkilöksi, joka ei kerro lainkaan omia näkemyksiään (Ajanko 2016, 110).

Valmentava johtaminen rakentuu olemiselle ja tekemiselle. Valmentava johtaja haluaa kohdata johdettavansa, yksilöinä sekä ryhmänä. Hän haluaa olla läsnä ja ymmärtää ja hyödyntää ryhmässä olevaa erilaisuutta yhdessä tekemistä korostaen. Voisikin sanoa valmentavan johtajuuden koostuvan muutamasta kokonaisuudesta: siitä, miten suhtaudut toisiin, eri keinoista, joilla päästään maaliin, tiimin tärkeydestä, luottamuksen merkityksestä sekä siitä havainnosta, että valmentava mentorointi ja johtajuus on tärkeää meistä jokaiselle. (Ristikangas ym. 2018, 42-43.) Valmentava johtajuus toteutuu organisaatiossa, kun kaikki organisaatioon kuuluvat ihmiset

niin henkilökunnasta kuin esihenkilöistä rupeavat toteuttamaan ja soveltamaan sitä. Valmentava kulttuuri näkyy aina myös organisaatiosta ulospäin, asiakkaille saakka. Kun asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt kohtaavat asiakkaat arvostavan, osallistavan ja tavoitteellisen otteen kautta, on menestyminen mahdollista. (Ristikangas ym. 2020, 12-13.)

On kuitenkin hyvä huomata, että valmentava johtajuus ei ole sopiva lähestymistapa siinä tapauksessa, jos johdettavilta puuttuu perusvalmiudet toimimaan roolissaan. Valmentavan johtajuuden keinoja ei tule myöskään käyttää silloin, jos ratkaisuja on vain yksi mahdollinen tai kun jonkin asian edistäminen vaatii johtajan päätöstä (esim. iso strateginen suunta). Kaavamaisen työn tai hätätilanteen kohdalla ei myöskään ole tarkoituksenmukaista käyttää valmentavaa johtajuutta. (Soback 2021, 80-81.) Valmentava johtaminen saadaan myös epäonnistumaan, jos esihenkilöt toimivat autoritäärisesti, ohjaavat liikaa, kontrolloivat ja määräävät, kommunikoivat heikosti, panttaavat tietoa sekä kohtelevat työntekijöitä ylipäättään heikosti ja epäkunnioittavasti (Ellinger, Hamlin & Beattie 2008).

## 5.1 Kehittyminen valmentavan johtajuuden opeilla

Valmentava ote ja esihenkilötyö sopii kaikkiin tilanteisiin. Siitä voi olla erityisesti hyötyä silloin, kun pyritään motivoimaan henkilöstä ja saamaan heitä ottamaan enemmän vastuuta työtehtävistään. Valmentavalla otteella on myös mahdollista saada parempia tuloksia oma-aloitteisuuden lisäämiseksi. (Huttunen 2020, 126.) Todellisten vaikutusmahdollisuuksien lisääminen työntekijöille on aidosti toimiva keino vaikuttaa motivaatioon ja työn mielekkyyteen (Lauonen 2021, 139). Yhdessä toimivat asiantuntijat tarvitsevat tukea ja oikeanlaista ympäristöä – eivät komentoa ja kontrollia. Työntekijät eivät voi olla vain resursseja, joita ohjataan ja valvotaan johdon suunnalta. Mikäli toiminnasta halutaan mahdollisimman tuottavaa, on työntekijöillä yksilö- ja tiimitasolla oltava korkea autonomian aste. Lähdetään siitä oletuksesta liikkeelle, että ihmiset ovat vastuuntuntoisia ja heillä on vastuu ja kontrolli omaan työhönsä liittyen (Törmälä ym. 2015, 25).

Valmentava, utelias esihenkilö kiinnostuu johdettaviensa kiinnostuksen kohteista sillä hän tietää, että se, mikä kiinnostaa, myös motivoi (Bergman 2022, 88-89). Jotta ihmiset saavuttaisivat tavoitteensa hyvin, tulee heidän konkreettisesti tietää mitä ne ovat ja kokea ne omikseen (Aalto-Setälä & Saarinen, 172). Hyvä esihenkilö on kaikissa toimissaan ystävällinen, empaattinen ja henkisesti kannustava (Kurvinen 2020, 95). Työntekijän on oltava valmis toimimaan valmentavana ja ottamaan vastaan vastuuta, mutta samalla hän saa käyttöönsä myös valtaa. Koko

henkilöstö ja kaikki työntekijät on syytä ottaa huomioon ja kohdata heidän omana itsenään, yksilöinä. (Sinkkonen ym. 2022, 95).

Valmentavassa johtajuudessa esihenkilön rooli on muuttunut palvelevaksi ja valmentavaksi, eikä esihenkilön tule enää tehdä päätöksiä: henkilöstöllä itsellään on kyky tehdä parhaat päätökset. Esihenkilön tulee mahdollistaa henkilökunnalleen parhaat mahdolliset olosuhteet sekä mahdollistaa heille työn tekeminen ja kehittyminen mahdollisimman hyvin. (Spiik 2022a, 12). Kun ongelmat ratkotaan ja päätökset tehdään siellä missä niitä kohdataan, kokevat työntekijät suurempaa omistajuutta työstään, eikä päätöksenteko ja tekeminen yleensä ole enää riippuvaista esihenkilöistä tai heidän läsnäolostaan. Näin toimiva organisaatio reagoi myös ketterästi arjen muuttuviin tilanteisiin. (Soback 2021, 11).

Olennaisinta valmentavan johtajan tehtävänä on toisen henkilön ajattelun edistäminen, jossa pyritään lisäämään tietoisuutta, nostamaan esiin potentiaalia ja ratkaisutaitoja ja tätä kautta lisäämään vastuullisuutta (Ajanko 2016, 109). Valmentava johtaja haluaa kehittää henkilöstöään osaavammiksi ja taitavammiksi (Ristikangas ym. 2014, 21). Osallistaminen ja oikeiden kysymysten tekeminen ovat keinoja, joilla päästä kohti haluttua tavoitetta (Ristikangas ym. 2021, 53).

Kuten edellä todettiin, ovat hyvät kysymykset valmentavan johtajan arkea. On syytä erottaa muutamat erilaiset kysymykset. Näihin kuuluvat erilaiset kysymykset, joista osa on kuvailevia, osa taas kontekstuaalisia. Kysymyksistä jotkut ovat reflektiivisiä ja jotkut taas strategisia. Kuvailevissa kysymyksissä halutaan yksinkertaisesti tietoa, mistä onkaan kyse. Kontekstuaalisissa kysymyksissä lähdetään etsimään syytä, mistä jokin johtuu. Reflektiiviset kysymykset käsittelevät syvällistä pohdintaa ja strategiset kysymykset puolestaan liittyvät tuleviin tavoitteisiin. (Ristikangas ym. 2018, 112-113.)

Dan Soback (2021, 112) tiivistää hyvin kuuteen kohtaan valmentavan johtajuuden ytimen, jota kannattaa toteuttaa, jos haluaa ottaa valmentavan johtajuuden keinot käyttöön:

1. Kaikille tulee kehittää ympäristö, jossa heidän on turvallista olla
2. Hyvät kysymykset johdattelevat eteenpäin kohti maalia
3. Päätöksenteosta on tehtävä sellaista, että henkilöstö hoitaa sen itse
4. Pyydettyäessä pallole ajatuksia tiimin kanssa ja tue heitä tarvittaessa

5. Tutkiskelua varten on syytä pitää esillä erilaisia toimintatapoja

6. Muista säännöllisesti kiittää ja kannustaa kaikkia hyvästä työstä

Valmentava johtajuus on erinomainen keino tukea työntekijöiden motivaatiota ja hyvinvointia sekä osaamista ja oppimista. Parhaimmillaan valmentava johtajuus lisää työntekijän kokemusta työnsä merkityksellisyydestä, se vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja siten kokemusta toimimisesta yhteisen tavoitteen hyväksi. Valmentavan johtajuuden avulla työntekijällä on myös mahdollisuus saavuttaa täysi potentiaaliinsa. (Sinkkonen ym. 2022, 98.) Valmentaminen myös sitouttaa työntekijöitä erinomaisesti organisaatioon ja sen avulla pystytään kehittämään työpaikan ilmapiiriä paremmaksi ja tekemään työpaikasta yleisesti ottaen paremman ja mukavamman paikan työskennellä (Moksi 2016, 12).

On myös hyvä huomata, että valmentavassa johtajuudessa esihenkilö saa tukea työntekijöiltä, päinvastoin kuin autoritäärisessä johtamistyyliässä, jossa esihenkilö saattaa jäädä ilman työntekijöidensä tukea (Moksi 2016, 26). Epäonnistumisia ei tarvitse pelätä, jos osaamme suhtautua niihin oikein. Valmentavien esihenkilöiden tehtäviin kuuluukin kannustaa ja luoda uskoa, etteivät epäonnistumiset haittaa ja ne kuuluvat asiaan (Ristikangas ym. 2014, 39).

## 5.2 Valmentava johtaminen ja tiimit

Helsingin kaupunginkirjastossa kaikki kuuluvat johonkin tiimiin. Mikä muu määrittelee tiimin kuin tietty ryhmä ihmisiä? Tiimillä tulee olla seuraavia tavoitteita ja osaamista, jotta siitä voi muodostua toimiva (Ristikangas ym. 2021, 26-27):

1. Tiimin yhteiset tavoitteet
2. Toisten osaamisen ja erilaisuuden hyödyntäminen
3. Tiimin jäsenet yksinkertaisesti tarvitsevat toisiaan
4. Tiimin yhteiset toimintamallit
5. Sidosryhmäyhteistyö
6. Yhteinen vastuu kaikesta

Valmentava johtaja palvelee tiimiään ja kasvattaa sekä mahdollistaa muiden potentiaalia ja auttaa heitä onnistumisissa. Lähtökohtana on ajatus siitä, että johtajuuteen ei kuulu esimerkiksi kaikkien asioiden tietäminen tai henkilökunnan käskyttäminen. Nämä eivät kuulu valmentavan johtajuuden ytimeen. Näiden perinteisten osaamisten ja keinojen sijaan tarvitaan ihmisten arvostamista, nöyryyttä, uskoa kaikkien kasvun mahdollisuuteen sekä yleisesti halua auttaa ja tukea johdettaviaan. (Sinkkonen ym. 2022, 94.)

Työkaluina valmentavassa johtajuudessa voivatkin toimia tavoitteiden asettaminen, palautteen antaminen ja arviointikäytännöt. Kaiken tämän keskiössä korostuu vuoropuhelu ja tukeminen. Valmentava johtaja kysyy, innostaa, haastaa ja on kiinnostunut. Valmentavassa johtajuudessa painottuu tiimityö, jolloin työt jaetaan tiimissä jokaisen työntekijän vahvuuksien mukaan. Tällöin valmentavan johtajan ja työntekijöiden on syytä tuntea toisensa hyvin, jotta tähän tavoitteeseen päästään. (Sinkkonen ym. 2022, 93). Tiimityön kohdalla valmentavuus tähtää siihen, että tiimiläiset ottaisivat johtajuutta haltuun ja jakaisivat sitä tiimin kesken mahdollisimman leveästi. Mahdollisimman monelle jaettu johtajuus näkyy yhteisvastuuna ja ohjautumisena kohti yhdessä sovittua maalia. (Ristikangas ym. 2021, 14-15.)

Hyvä ja onnistunut johtaminen tarkoittaa myös sitä, että esihenkilö kykenee huomioimaan johdettavansa yksilöin. Haluamme kuulua ryhmiin, mutta emme halua tulla kohdelluiksi massana. (Mayor ym. 2022, 18.) Ihmistyyppejä on myös erilaisia, eikä kaikille sovi samanlainen ohjaus ja opastus. Sekä esihenkilöiden että työntekijöiden tulee ensin ymmärtää erilaisuutta, sitten sieittää ja lopuksi arvostaa sitä. (Spiik & Spiik 2023, 59.) Valmentava johtaja pyrkii kehittämään johdettaviensa itsenäistä päätöksentekokykyä kokonaisuus huomioiden. Heidän on syytä ottaa myös muut ihmiset huomioon päätöksiä tehdessään (Sinkkonen ym. 2022, 93). Kun henkilöstö ja tiimi ottaa vastuuta ja tekee päätöksiä organisaation toiminnasta, nousevat nimenomaan henkilöstön arvot osaksi organisaation toimintaa. Tällöin organisaation arvot tulevat heijastamaan kaikkien organisaation jäsenten yhteisiä arvoja, ei ainoastaan johtajien määrittämiä arvoja. (Spiik & Spiik 2023, 58.)

Tunnettu jääkiekkovalmentaja Erkka Westerlund kertoo yhdessä Manu Tuppuraisen kanssa (2019, 96-103) valmentamisesta ja tavoitteeseen pääsemisestä. Tärkeintä on läsnäolo, se hetki, kun kohtaa ihmiset. Kun pelaajia osallisti ja mahdollisti heidän vuorovaikutustaan pienemmissä ryhmissä, mahdollisti se nopean sitoutumisen yhteiseen päämäärään. Oppiminen ja sitoutumisen aste nousivat huimasti, kun pelaajat tekivät nämä omasta aloitteestaan. Kun haluttiin hyvää yhteistyötä, oli joukkueen taustahenkilöiden näytettävä tässä suuntaa ja mallia. Nämä kaikki

kuulostavat omasta mielestäni siltä, että ne ovat täysin siirrettävissä myös esimerkiksi organisaatioiden ja yritysten käyttöön, eivätkä ne koske pelkkää jääkiekkoa.

## 6 MOTIVAATIO TYÖELÄMÄSSÄ JA YHTEISÖOHJAUTUVUUDESSA

Työmotivaatio vaikuttaa runsaasti työntekijän hyvinvointiin, jaksamiseen sekä yleensäkin suoriutumiseen. Motivoitunut työntekijä saa enemmän aikaa ja hän yrittää enemmän sen eteen, että organisaatio menestyisi. Motivoituneena työntekijä on oma-aloitteinen, kantaa vastuunsa ja hänen tekemänsä työn jälki on laadukkaampaa. Tällaisissa tapauksissa voidaan myös puhua työn imusta ja siihen liittyy myös kokemus työn merkityksellisyydestä. Työn imu on myönteisesti yhteyksissä työntekijän terveyteen ja hyvään työsuoritukseen. Tällaiset työntekijät ovat myös aloitteellisia ja uudistushaluisia ja he ovat sitoutuneita työhönsä. He auttavat työkavereitaan ja siirtävät tätä tunnetta työkavereihinsa. Työn imun saavuttaneet henkilöt tuntevat työn parantavan heidän elämänsä laatua ja he ovat muihin työntekijöihin nähden onnellisempia. He myös haluavat kehittää omaa osaamistaan. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 65-66.) Työelämässä motivaatio vaikuttaisi olevan huipussaan silloin, kun yhteisö ja sen yksilöt työskentelevät osaamisensa ja kykyjensä ääri rajoilla, jolloin he ovat myös rohkeita ja he uskaltavat tehdä asioita (Kurvinen 2020, 106).

Työn imun voisi sanoa olevan aito hyvinvoinnin ja innostuneisuuden tila, joka lisää onnellisuutta. Tätä kokeva henkilö harjoittaa omatoimista työn kehittämistä ja sen ideointia, jotta tulevaisuuden käytännöt työhön liittyen olisivat vielä parempia kuin nykyhetkessä. Työn imu on nautintoa työhön uppoutumisesta, tarmokkuutta ja omistautumista ja siihen sisältyy myös ajatus siitä, että työkavereita halutaan tukea ja auttaa. Voisi siis sanoa, että työn imu aiheuttaa työnantajalle parempaa tuottavuutta, mutta samanaikaisesti se luo myös hyvinvointia itse henkilölle. Vaikka työ olisi monimutkaista ja jopa vaikeaa, työn imun saavuttanut henkilö viihtyy sen parissa. Työn imua kokevat työntekijät ovat kaiken kaikkiaan muita työntekijöitä onnellisempia ja aloitteellisempia. (Hakanen 2011, 5-7, 41.)

Entä työhön vaikuttava motivaatio, mitä sillä tarkoitetaan? Motivaation voisi sanoa olevan vaikuttimien kokonaisuus, joka saa henkilön toimimaan ja käyttäytymään tietyllä tavalla (Karlöf & Helin Lövingsson 2009, 145). Motiivit paljastavat, miksi me toimimme juuri jollain tietyllä tavalla. Motiiveista ei ole kuitenkaan suoraan pääteltävissä, miten joku käyttäytyy. (Mayor ym. 2022, 40, 46.) Motivaation tehtävänä on virittää meitä kohti toimintaa ja tavoitteita. Motivaatio rakentuu merkityksen ja hyödyn perustalle sekä halulle ponnistella tärkeiden tavoitteiden eteen. (Norrena 2019, 39.) Autonomian kokemus vahvistaa motivaatiota. Myös oppiminen ja siihen

liittyvä kehittyminen ja tunne jonkin asian hallinnasta vahvistavat motivaatiota. Ei pidä myöskään vähätellä muilta henkilöiltä saatavaa tukea ja luottamuksenosoitusta motivaation muodostumisessa. (Launonen 2021, 21.)

Vapauden lisääminen antamalla samalla myös enemmän vastuuta on siis erinomainen motivaatiokeino (Vilkman 2023, 248). Motivaatiota heikentävät asiat ovat usein aiemmin mainittujen asioiden vastakohtia, eli esimerkiksi kontrolli, epämieluisat työtehtävät ja tylsistyminen työssä vaikuttavat motivaatioon negatiivisesti. (Launonen 2021, 23). Kurvinen (2020, 93) kertoo motivaation olevan vilpittömän halu tehdä jotain. Useimmiten tähän liittyy myös uuden oppiminen.

Kiinnostuminen ja innostuminen jostakin luo myönteisen tunnesiteen ja jännitteen kyseisen asian ja ihmisen välille (Salonen 2020). Hyvinvoinnin ja innostuneisuuden tila syntyy työpaikoilla esimerkiksi työkäytäntöjen kehittämisestä ja ideoinnista sekä työkaverien epäitsekkästä tukemisesta ja näihin liittyvistä onnistumisen ja ilon hetkistä. Innostuneisuuden ja hyvinvoinnin kokemus lisää myönteisten kokemusten todennäköisyyttä jatkossakin. (Hakanen 2011, 5.)

Myönteinen ja rakentava palaute kannustaa ja motivoi ammattilaisia entisestään (Kurvinen 2020, 106). Myös merkitykselliset tavoitteet motivoivat ponnistelemaan ja laittamaan itseään likoon (Seppänen 2018, 44). Esihenkilön on myös syytä käydä henkilöstön kanssa motivaatiokeskusteluja, joissa keskustellaan esimerkiksi siitä, mikä on itse kullekin tärkeää ja mielekästä omassa työssään. Tällöin saamme runsaasti tietoa toisistamme ja myös selityksiä asioille, jotka ovat saattaneet ihmetyttää. Motivaatiokeskustelut ovat myös oiva tapa lisätä kaikkien osapuolten keskinäistä tuntemusta ja luottamusta. (Ajanko 2016, 92.)

## 6.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Kuuluisimpia itseohjautuvuuteen ja motivaatioon liittyviä teorioita on kuuluisa itseohjautuvuusteoria. Deci & Ryan (2000, 227) määrittelevät teoriassaan, että ihmiseltä löytyy kolme perustarvetta, joita tarvitaan hänen kehitykselleen ja hyvinvoinnilleen. Nämä kolme perustarvetta ovat autonomia, kykenevyys ja tunne yhteenkuuluvuudesta. Kun ihminen kokee näitä kaikkia, hän on motivoitunut ja hyvinvoiva. Jos taas ihminen ei koe näitä kolmea tunnetta, hän ei voi hyvin.

Frank Martela (2014) avaa edellä mainittuja termejä mainiosti. Autonomiassa henkilö kokee, että hän on vapaa päättämään itse tekemisestään. Tällöin henkilöllä on siis valinnan- ja toiminnanvapaus, eikä kukaan pakota häntä tekemään mitään. Motivaatio toimintaan lähtee hänestä

itsestään ja hän kokee asian omakseen. Kyvykkyydellä viitataan siihen, että henkilö kokee osaavansa sen asian, mitä hän on tekemässä. Hän on myös aikaansaava. Hyvä esimerkki tästä on se, että kun jokin tehtävä on haastava mutta henkilö kokee silti osaavansa työt, hän pääsee flow-tilaan. Yhteisöllisyydellä kuvataan sitä, että kaikilla ihmisillä on tarve olla yhteydessä muihin ihmisiin. Yhteisöllisyydellä voisi työelämässä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että jos kuulumme kannustavaan, lämminhenkiseen ja turvalliseen työyhteisöön, olemme tällöin parhaimmillaamme työntekijöinä.

Martela ja Pessi (2018) määrittelevät työn arvokkuuden siten, että se on kokemus siitä, että itse työ ja siihen liittyvät tulokset ovat tekemisen arvoisia ja niillä on merkitystä. Tämä tehty työ tuottaa jotain yleistä hyvää. Ihmiset saattavat esimerkiksi tarkoittaa tätä, kun he käyttävät keskusteluissaan sanaparia merkityksellinen työ.

Decin & Ryanin (2000, 237) itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisen motivaatiokategorioita on kolme: amotivaatio, sisäinen (sisäsyntyinen) motivaatio ja ulkoinen motivaatio. Amotivaatiolla tarkoitetaan motivaation puuttumista jonkin tekemiseen. Sisäinen motivaatio on tekijänä silloin, kun käyttäytyminen tuottaa luontaisesti tyydytystä yksilölle. Ulkoista motivaatiota määrittelevät neljä erilaista säätelytapaa: ulkoinen, sisäistetty, tunnistettu ja integroitu säätely. Ulkoinen säädely käyttäytyminen tapahtuu mahdollisten palkkioiden toivossa tai rangaistuksen välttämiseksi. Sisäistettyä säädelyä käyttäytymistä harjoitetaan sisäisen paineen vuoksi, esimerkiksi syyllisyyden tunteen vuoksi. Kun yksilön toimintaa ohjaa tunnistettu säätely, henkilö sitoutuu tiettyyn käyttäytymiseen, koska tästä seuraavalla tuloksella on hänelle merkitystä. Integroitu säätely heijastaa käyttäytymisen täydellistä omaksumista, jolloin toiminta on osa yksilön muita arvoja ja tarpeita.

Norrena (2019, 39-40, 49) ja Kurvinen (2020, 93) konkretisoivat sisäistä ja ulkoista motivaatiota hieman lisää. Heidän mukaansa sisäiseen motivaatioon ovat yhteydessä pyrkimykset tavoitteellisuuteen, vaikuttavuuteen, aloitteellisuuteen, osaamiseen, liittymiseen ja itsensä toteuttamiseen. Sisäisellä motivaatiolla voidaan siis tarkoittaa esimerkiksi omaa kasvamista tai myönteistä tunnetta. Ulkoinen motivaatio tarkoittaa oman tietoisuuden ulkopuolelta tulevaa viirikettä, esimerkiksi hyvää arvosanaa tai palkkaa. Esimerkiksi suuri rahasumma palkkiona tehdystä työstä voi toimia ulkoisena motivaationa. Frank Martela (2015, 273) täsmentää vielä, että ulkoisen motivaation asioista tekeminen ei innosta tai kiinnosta ihmistä tekemisen itsensä vuoksi, vaan hän tekee jonkin asian ainoastaan ulkoisen seikan, esimerkiksi mainitun palkkion, takia.

Mahdollisuus käyttää luovuutta työssä lisää tutkimusten mukaan sisäistä motivaatiota (Moksi 2016, 14). Kurvinen (2020, 93) toteaa sisäisten motivaattoreiden olevan pysyvämpiä ja pitkäkestoisempia kuin ulkoisten motivaattoreiden. Ulkoinen motivaatio ei myöskään tue menestymistä yhtä voimallisesti kuin henkilön sisäsyntyinen halu oppia uutta. Sisäsyntyinen motivaatio sen sijaan tuottaa jo itsessään henkilölle nautintoa, vaikka siitä ei saisi mitään palkkiota. (Akola 2020, 65-66.). Yhteisöohjautuva tiimimalli tuntuu sopivan erinomaisesti sellaisille henkilöille, jotka kokevat runsaasti sisäistä motivaatiota työtään tehdessään (Koistinen & Kostamo 2021, 65).

Työmotivaation kannalta on työpaikan ilmapiiriä syytä muokata mahdollisuuksien mukaan sellaiseksi, että se tukee sisäisen motivaation kehittymistä. Ilmapiirin vaikutus riippuu erityisesti autonomian tunteesta sekä omaan työpätevyyteen liittyvästä tunteesta. Muita ilmapiiriin vaikuttavia asioita ovat kokemus työn merkityksellisyydestä sekä tunne siitä, kokevatko henkilöt yhteenkuuluvuutta. (Moksi 2016, 25-26.) Kun henkilöt ovat työtään kohtaan motivoituneita, mahdollistaa se aidon sitoutumisen sitä kohtaan. Jos halutaan luoda työkuulttuuri, jossa työ koetaan merkitykselliseksi, tulee organisaation taata se, että työ aidosti motivoi jokaista tekijää muutenkin kuin ainoastaan rahallisen palkan välityksellä. (Launonen 2021, 27.)

Jokainen työtehtävä ei kuitenkaan voi olla sisäisesti motivoiva. Tämän vuoksi tarvitsemme myös sisäistettyä motivaatiota, jotta pystymme suorittamaan kaikki tehtävämme parhaalla mahdollisella tavalla (Launonen, Kostamo & Marttinen 2017, 45). Sisäistetyllä motivaatiolla tarkoitetaan sitä, että jokin sisäisesti epämotivoiva työtehtävä tulee silti hyvin suoritettua, koska sen seurauksena pääsemme päämääriimme. Voimme siis tuntea sisäistettyä motivaatiota, jos tätä epämotivoivaa työtä tehdessämme ja sen johdosta pääsemme tavoitteisiimme. (Launonen & Ruotsalainen 2017, 80-81).

Kukaan ei voi synnyttää toisen sisäistä motivaatiota, vaan motivaatio joko syntyy tai on syntymättä. Hyvä ja sopiva valmentaja voi kuitenkin vaikuttaa niihin asioihin, jotka vaikuttavat positiivisesti sisäisen motivaation syntymiseen. (Parviainen & Parviainen 2017, 33.) Ihminen motivoituu ja sitoutuu toimintaan paremmin, kun hän kokee oman mielipiteensä vaikuttavan yhteisiin asioihin (Norrena 2019, 76). Yksi tunnistettu motivaatiotekijä, joka jää usein vähälle huomiolle, ovat työpaikan ihmissuhteet (Ajanko 2016, 91).

## 6.2 Miksi kaikki eivät ole motivoituneita?

Valitettavan usein esihenkilöt uskovat, että ihmisten tulisi motivoitua samoista asioista, joista he motivoituvat. Tämä saattaa ilmetä esimerkiksi siten, että esihenkilöt ihmettelevät, mikseivät työntekijät innostukaan esimerkiksi johdon määrittelemistä päämääristä tai visioista. Ihmisiä ei voi kuitenkaan pakottaa aidosti ja vapaaehtoisesti tukemaan esimerkiksi johdon tavoitteita, jos ne eivät vastaa ihmisten omia päämääriä (Launonen 2021, 100-101).

Motivaatio kärsii, jos pelko ottaa henkilöstä yliotteen. Kadoksissa olevan motivaation voi työelämässä löytää uudelleen esimerkiksi löytämällä työkavereista ja työstä uusia ulottuvuuksia sekä panostamalla kaikkien yhteiseen hyvinvointiin. (Kurvinen 2020, 105.) Motivoitumisen esteinä voi olla myös esimerkiksi voimavarojen puute, huonosti asetetut tavoitteet sekä itseluottamuksen ja rohkeuden puute (Seppänen 2018, 120-136).

Hierarkkinen malli vaikuttaa tuottavan epämotivoivaa työelämää, työuupumusta, työn mielekkyyden kärsimistä sekä tehottomuutta. Yhteisöohjautuvuudessa päätäntävalta jaetaan työyhteisön jäsenille, joka toimii päinvastoin kuin hierarkkinen malli (Salovaara 2020, 64). Kontrolloitu ilmapiiri on todettu vaikuttavan negatiivisesti työmotivaatiota kohtaan. Jos koemme, että muut päättävät ja ohjaavat työtämme, irtaudumme tunnetasolla vastuusta työtämme kohtaan. Luovuus syntyy valinnanvapaudesta, jota tulisi suosia. Tällöin vastuu töiden edistymisestä lisääntyy ja olemme ylpeitä asioista ja tuotoksista, jotka olemme tehneet. (Moksi 2016, 26.)

## 7 AINEISTON KERUU JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimuksellisella kehittämistoiminnalla tarkoitetaan sellaista kehittämistä, jossa käytetään apuna tutkimuksellista logiikkaa (Toikko & Rantanen 2009, 157). On syytä käyttää tutkimuksellisen kehittämistoiminnan termiä siinä tapauksessa, kun tutkimuksellisia lähtökohtia halutaan korostaa. Kehittäjä ei esiinny ainoastaan ulkopuolisena asiantuntijana, vaan hän pyrkii aitoon dialogiin käytännön toimijoiden kanssa. On syytä myös tiedostaa, ollaanko kehittämässä toimintatapaa vai toimintarakennetta. Toimintatavalla voidaan tarkoittaa yksilön tai esimerkiksi koko organisaation yhteisen toimintatavan selkeyttämistä. (Toikko ym. 2009, 10-11, 13-14.) Kehittämistoiminnassa tiedontuotannolla pyritään vastaamaan useisiin tehtäviin. Kehittämistoiminta perustuu usein esimerkiksi organisaation ylimmän johdon toiveisiin. Tavoitteena voi kuitenkin olla myös kehittäminen ja kehittäjän oma oppiminen. Kehittämistoiminnan tiedontuotannolla on myös merkitystä itse kehittämishankkeelle, jolloin lopputuloksena voidaan esimerkiksi pyrkiä toiminnan suuntaamiseen jotain kohden. Tiedontuotannolla pyritään myös tulosten siirrettävyyteen, jotta ne olisivat myös muiden yhteisöjen ja organisaatioiden käytössä ja siihen, että tiedontuotannolla voidaan auttaa julkisen hallinnon kehittämistä. (Toikko ym. 2009, 113-115.)

Kehittäminen suuntaa aina jonkin asian parantamiseen. Tavoitteellisuus onkin kehittämisen keskeisiä elementtejä. Kehittämistoiminnan alulle paneva voima voikin olla esimerkiksi nykyisen tilanteen tai toiminnan ongelma tai visio jostain uudesta ja paremmasta. (Toikko ym. 2009, 16.) Kun puhutaan tutkimuksellisesta kehittämistoiminnasta, tarkoitetaan konkreettista kehittämistoimintaa ja tutkimuksellista lähestymistapaa yhdessä. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tietoa luodaan oikean elämän ympäristössä. Pääpaino on sanalla kehittämistoiminta, eli tutkimus rajautuu oikeassa elämässä tapahtuvaan kehittämiseen. Itse kehittämistoiminta on siis tärkein prioriteetti. (Toikko ym. 2009, 19, 21-22.)

Kehittämistoiminta etenee usein tilannekohtaisesti määrittyen eikä aineistoja pystytä analysoimaan yhtä laajasti kuin klassisessa tutkimuksessa. Kehittämistoiminnassa tuotetaan tietoa, jotta sen avulla osataan ohjata itse kehittämiseen liittyvää prosessia. Tällöin aineistoilta edellytetään erityisesti sitä, että vastaukset ovat saatavilla nopeasti. Tästä johtuen jokaisen kehittämistoiminnan vaiheen kannalta on syytä harkita oleellista tiedon hankinnan ja analyysin tapaa. (Toikko ym. 2009, 121.)

Kehittämistoiminnassa reflektiivinen näkemys tarkoittaa menetelmien ja toimintatapojen jatkuva uudelleenarviointia. Monimutkaisessa toimintaympäristössä tapahtuva kehittäminen edellyttää toimijoiden ja toimenpiteiden jatkuva tarkastelua, jolloin sitä voidaan kutsua reflektiiviseksi. Tällainen kehittäminen on sekä sosiaalista että jatkuvasti muuttuvaa. On olennaista tunnistaa kehittämistoiminnassa reflektion merkitys. (Toikko ym. 2009, 52-53.)

Kehittämisen prosessiin voisi sanoa kuuluvan viisi keskeistä tehtävää. Kehittäminen edellyttää perusteluja, eli mitä ja miksi kehitetään. Kehittäminen vaatii myös organisointia, eli kuka työstää asiaa ja kenen voimavaroilla. Kehittämisessä tarvitaan myös itse kehittämistoiminnan lisäksi sen arviointia. Kaikesta tästä on tarkoituksena syntyä uusia palveluita tai tuotteita, joita pyritään levittämään myös itse muualle. Kehittämistoimintaa on syytä myös arvioida, jolloin se ohjaa kehittämistoiminnan prosessia. Arvioinnilla on siis tarkoitus tuottaa tietoa, jolla ohjataan kehittämistoimintaa oikealle polulle. Sen avulla myös yksinkertaisesti arvioidaan, onko kehittäminen saavuttanut tavoitteensa vai ei. (Toikko ym. 2009, 56, 61.)

Kehittämisen prosessi muodostuu siis perustelusta, organisoinnista, toteutuksesta, arvioinnista ja levittämisestä. Tämä kehittäminen voidaan hahmottaa monella eri tavalla, joista omaa kehittämistyötäni voi kuvata parhaiten lineaarisella mallilla. Linearisessa mallissa lähdetään liikkeelle yksinkertaisesti tavoitteen asettelulla. Kun maali on asetettu, seuraa sitä suunnitteluvaihe. Kun suunnitteluvaihe on valmiina, päästään kehittämistyötä vihdoin toteuttamaan. Lopuksi tulee vielä muistaa, että jokainen kehittämistyö tulee myös asianmukaisesti päättää. Kun kehittämistyö on päätetty, on lopuksi vielä katsoa koko prosessin sujuminen, eli tehdä loppuarviointi. Toteutusvaiheessa projekti aina elää jonkin verran, jolloin esimerkiksi projektisuunnitelmaa tehdään täsmennyksiä. Lineaarista mallia on kritisoitu liiallisesta suoraviivaisuudesta, jolloin kehittämistoiminta saattaa näyttäytyä liian yksinkertaisena, jota se ei todellisuudessa ole. (Toikko ym. 2009, 64-65, 70.) Oma kehittämistyöni noudattaa lineaarista mallia käytännössä jokaisessa vaiheessaan.

Kvalitatiivista tutkimusta kutsutaan myös laadulliseksi tutkimukseksi. Siinä tarkoituksena on mallintaa oikeaa elämää ja tehdä tutkimusta mahdollisimman monelta eri kantilta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2019, 161.) Koska tutkimukseni kohdistuu yleisessä kirjastossa tiimien toimivuuteen sekä tiimiläisten että tiimien mentorien kannalta, on syytä osallistaa sekä työntekijöitä että esihenkilöitä, jotta tietoa saadaan riittävästi oikeilta tahoilta. Helsingin kaupungin kirjaston aluekirjastopalveluissa työskentelee hieman yli 300 henkilöä, joista hieman yli 20 henkilöä työskentelee esihenkilöinä eli samalla myös tiimien mentoreina.

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa hankitaan ensisijaisesti ihmisiltä oikeaan elämään liittyvissä tilanteissa. Suosittuja metodeja laadullisessa tutkimuksessa ovat esimerkiksi teemahaastattelu tai ryhmähaastattelut. Tutkittava kohde valitaan tarkoituksenmukaisella tavalla, ei sattumanvaraisesti. (Hirsjärvi ym. 2019, 164.) Haastattelututkimuksessa kysytään sitä asiaa, mistä halutaan saada lisää tietoa. Tutkimustuloksia analysoitaessa voi tuloksia perustella esimerkiksi prosenttiosuuksilla, mikäli vastaajia ja toistuvuutta on ollut tarpeeksi runsaasti. (Alasuutari 2011, 81, 203.) Laadullista aineistoa lähestytään kehittämistoiminnassa siltä kantilta, mitä on kysytty. Esimerkiksi kaikkea haastatteluista saatua tietoa ei ole tarkoitus käyttää tutkimustuloksissa. Ei siis ole syytä analysoida sellaista aineistoa, joka ei liity varsinaisesti kohteena olevaan tutkimusongelmaan. (Toikko 2009, 140.) Voisi tiivistää, että laadullisen tutkimuksen tavoitteena on saada tutkittavasta ilmiöstä todenmukainen näkemys (Kananen 2012, 56).

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa merkittävää ovat esimerkiksi aiemmat teorit, hypoteesien esittäminen ja koehenkilöiden tai tutkittavien henkilöiden valinta ja tähän liittyvät otantasuunnitelmat. Usein näistä otannoista saatavat muuttujat muodostetaan taulukko-muotoon, jotta aineisto on tilastollisesti käsiteltävissä ja johtopäätökset pääteltävissä. (Hirsjärvi ym. 2019, 140.) Yleistettävyyden ongelma ratkaistaan tarkastelemalla aineistoa otoksena tietyistä joukosta, johon tulokset voidaan yleistää (Alasuutari 2011, 204). Määrällisellä analyysillä pyritään selvittämään esimerkiksi asioiden välisiä yhteyksiä numeroita ja tilastoja käyttäen (Jyväskylän yliopisto).

Kyselyaineistoihin perustuvien tutkimusten analyysimenetelmät ovat riippuvaisia tiedon käyttötarkoituksesta. Yleisimpinä voidaan pitää kuvailevia tilastollisia menetelmiä. Näiden tulokset ovat dokumentoitu riittävästi, jolloin ne ovat helposti ymmärrettävissä ilman laajempia taustatietoja. Akateemisissa tutkimuksissa ilmiöiden välisiä suhteita pyritään jäsentämään yksityiskohtaisesti. Hyvä keino tähän on ristiintaulukointi, kunhan muuttujien arvot tai luokittelut eivät ole monimutkaisia. Ristiintaulukointia tehdessä on syytä olla tarkkana, että tulokset lasketaan oikein ja tulokset esitetään tarkoituksenmukaisesti. (Aaltonen & Borg.)

Kehittämistoiminnan luotettavuus kohdistuu tutkimusmenetelmiin, tutkimusprosessiin ja tutkimustuloksiin. Määrällisessä tutkimuksessa luotettavuutta lähestytään yleensä reliabiliteetin ja validiteetin käsitteillä. Laadullisessa tutkimusorientaatiossa käytetään sen sijaan usein vakuuttavuuden käsitettä. Kehittämistoiminnassa luotettavuudella kuvataan kuitenkin ennen kaikkea käyttökelpoisuutta. Kehittämistoiminnassa syntyvän tiedon ei tule olla pelkästään todenmukaista, vaan sen tulee myös olla hyödyllistä. Tulosten käyttökelpoisuus toisaalla voidaan nähdä

kehittämistoiminnan ratkaisevana kohtana. (Toikko ym. 2009, 121-122, 126.) Vaikuttavuuden arviointi toimii olennaisena osana kehittämistoiminnassa. Vaikuttavuustutkimus edellyttää useimmiten muutosten mittaamista, jotta nähdään, onko jokin muuttunut. Myös koettua vaikuttavuutta voidaan tutkia. Tällöin voidaan esimerkiksi pyytää työntekijää arvioimaan, miten jokin toiminta on vaikuttanut tekemiseen ja onko jokin siinä muuttunut. (Toikko ym. 2009, 148, 150, 153.)

Koska teen tutkimukseni rajatussa toimintaympäristössä Helsingin kaupunginkirjastossa, tuntuu tapaustutkimus oikealta lähestymistavalta. Tapaustutkimus on syytä valita lähestymistavaksi, kun esimerkiksi kyseessä on oikeassa elämässä tapahtuva asia eikä siitä ole vielä runsaasti saatavilla olevaa tietoa (Eriksson & Kostamo 2014, 5). Tapaustutkimuksessa pyritään hahmottamaan tutkittavaa ilmiötä monipuolisesti sen oikeassa toimintaympäristössä (Häikiö & Niemenmaa 2007, 46). Oleellista on, että tutkittava tapaus on rajattavissa kohtuullisen selkeästi muusta kontekstista (Eriksson ym. 2014, 6). Tapaustutkimuksessa hankitaan yksityiskohtaista tietoa yleensä jostain tietystä tapauksesta. Siihen liittyvää materiaalia kerätään monia eri metodeja käyttämällä, esimerkiksi haastattelemalla ja tekemällä kyseisestä tapauksesta havaintoja. Tapaustutkimuksessa tavoitteena on useimmiten ilmiön kuvailu. (Hirsjärvi ym. 2019, 134-135.) Tapaustutkimuksessa erilaisia aineistoja ja aineistolähteitä hyödynnetään monipuolisesti. Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää kvalitatiivisen aineiston lisäksi monipuolisesti hyväksi myös kvantitatiivista materiaalia. Näitä aineistoja voidaan analysoida monenlaisia eri tapoja käyttäen. Koska tapaustutkimukselle on ominaista monimuotoisuus, käytetään siitä usein termiä tutkimusstrategia. Tapaustutkimuksen kohdalla ei siis tämän takia useinkaan käytetä termiä metodi. (Eriksson ym. 2014, 2-4, 30.)

Tapaustutkimuksen keskeisiin työvaiheisiin kuuluu esimerkiksi tutkimuskysymysten muotoileminen sekä itse tutkimusongelman jäsentäminen. On syytä myös jo heti alussa päättää, miten aikoo suorittaa aineiston analyysin ja miten aikoo raportoida tutkimustulokset. (Eriksson ym. 2014, 22.) Aineistojen analyysin tavoitteet voi jakaa löyhästi muutamaan pointtiin: laaja aineisto tulee aluksi järjestää, jotta aineisto on yhtenäistä. Tässä voidaan käyttää apuna esimerkiksi aineiston luokittelua. Tämän jälkeen kerätty aineisto tulee myös analysoida. Viimeisessä vaiheessa tulee vielä osata tulkita niitä havaintoja, jotka on aiemmassa vaiheessa löydetty. Laadullinen sisällön analyysi käsittää erilaisia aineiston laadullisia luokitteluja, kategorisointeja, tyypittelyjä ja teemoittamista.

Tapaustutkimuksessa käsittelyn alla olevaa asiaa halutaan yleensä tutkia ja ymmärtää sen luonnollisessa ympäristössä. Tätä voidaan kutsua kontekstuaaliseksi lähestymistavaksi. Konteksti tulee siis ympäristöstä, joka voidaan määritellä esimerkiksi suppeasti tai laajasti. Jos tutkittava tapaus on esimerkiksi ihminen, niin koti, perhe, työyhteisö ym. ovat häneen liittyviä tärkeitä konteksteja. (Eriksson ym. 2014, 7-8.) Pettigrew:n (1997, 339) mukaan ympäristön ja toimijan välinen toiminta kurottuu molempiin suuntiin. Tällä tarkoitetaan käytännössä sitä, että esimerkiksi ihminen muokkaa ympäristöään, mutta ympäristö muokkaa samanaikaisesti myös kyseistä ihmistä

Kehittämistyön tuloksia tulisi myös levittää, eli juurruttaa ja valtavirtaistaa. Tätä voidaan edistää esimerkiksi tuotteistamisen avulla. (Toikko ym. 2009, 62.) Tapaustutkimuksen kritiikkinä on kuitenkin esitetty, ettei se helposti tuota vastauksia tai toimintamalleja, joita voisi laajentaa muualle. Tapaustutkimuksen tavoite ei kuitenkaan ole se, että siitä seuraavia tuloksia saisi helposti levitettyä toisaallekin. (Eriksson ym. 2014, 37.)

Koska kehittämisellä tavoitellaan muutosta, on kehittäminen aina vahvasti sidoksissa eri intresseihin. On syytä kysyä, kenen intressiä kehittäminen palvelee. Tämän selvittäminen kuuluu keskeisesti kehittämistoimintaan ja se usein sanoitetaan kriittiseksi kehittämiseksi. Se vaatii laajasti monien toimijoiden mukaan ottamista prosessiin. Kriittisessä lähestymistavassa tavoitellaan pääasiassa rakenteiden ja toimintatapojen muutosta, eli lähtökohtaisesti uskotaan, että ne eivät tällä hetkellä ole kunnossa. Kun osallistuvat henkilöt hahmottavat tilanteensa toisenlaisella tavalla, seuraa siitä heille motivaatiota, joka vastavuoroisesti johtaa kehittymiseen. Jotta kriittinen lähestymistapa toimisi kunnolla, on mahdollisimman monen eri toimijan otettava osaa tähän toimintaan. (Toikko ym. 2009, 163-165.)

Tutkin yhteisöohjautuvuutta ja kerään siihen liittyvää aineistoa isommalta joukolta (työntekijät eli tiimien jäsenet) ja pienemmältä joukolta (esihenkilöt eli tiimien mentorit). Opinnäytetyöni tuottaa tietoa tutkimuksellisen kehittämisen tueksi henkilöstön näkemysten ja ajatusten avulla. Ilmoitan kaikille sidonnaisuuteni, eli kerron kaikille osallistujille, mitä olen tekemässä, kuka on työn tilaaja sekä muut oleelliset tiedot. Tämä kuuluu myös tutkittavien oikeuksiin. (Kylmäkoski 2024.) Työskentelen itse esihenkilönä ja tiedostan sen, että en käytä vaikutusvaltaani väärin. Vaikutusvallan epäasiallinen käyttö katsotaan piittaamattomuudeksi ja se on täten kiellettyä tutkimuksessa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 18). Jotta pystyn käsittelemään molempia ryhmiä tarkoituksenmukaisella tavalla, muodostan työntekijöille lomakekyselyn, esi-

henkilöille puolestaan pidän teemahaastatteluja. Teemahaastattelulla haetaan ymmärrystä käsiteltävästä aiheesta (Kananen 2012, 99). Otoksien on syytä olla riittävän isot, jotta ne edustavat hyvin näitä ryhmiään. Sekä määrällisessä että laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista käyttää monipuolisesti erilaisia menetelmiä, jotta tutkimuksen luotettavuus kasvaa. Tästä useiden menetelmien yhteiskäytöstä käytetään termiä triangulaatio. (Hirsjärvi ym. 2019, 233.) Triangulaation avulla voidaan tarkastella eri aineistojen luotettavuutta. Termiä aineistotriangulaatio on syytä käyttää silloin, kun halutaan saavuttaa tutkimustuloksia useita erityyppisiä aineistoja tutkimalla. Tällöin esimerkiksi voidaan tutkia ensin haastatteluja, jonka jälkeen tarkastellaan kyselytutkimuksen tuloksia. Jos monipuolisia aineistoja analysoimalla saadaan sama lopputulos, osoittaa se tulosten luotettavuutta. (Toikko ym. 2009, 124.)

Kuten Kylmäkoskikin (2024) esittää, kaikki tutkimukseen osallistujat, ovat he sitten kyselyyn vastaajia tai haastateltavia, tekevät sen täysin vapaaehtoisesti. Heillä on ehdottomat tutkittavien oikeudet, eli he voivat myös halutessaan kieltäytyä tai keskeyttää tutkimuksen vailla pelkoa jälkiseuraamuksista. He myös tietävät olevansa tutkittavia, eli olen kertonut, mitä varten kerään tietoa. Heillä on anonymiteetti, eli heitä ei voida tunnistaa kerätyistä materiaaleista, eikä esimerkiksi kyselylomake tallenna kenenkään tietoja, vaan vastaaminen tapahtuu anonymisti. Haastattelumateriaalit tallennetaan niiden aikana, mutta ne litteroidaan haastattelujen jälkeen, jonka jälkeen alkuperäiset haastattelut poistetaan pysyvästi. Mahdolliset tunnistetiedot hävytetään litteroinnin yhteydessä, jotta kaikki pysyvät varmasti anonymieinä. Alkuperäiset videot tai äänitiedostot eivät siis ole enää myöhemmin käytettävissä. Tutkimuksista ei siis koidu haittaa kenellekään tutkittavalle. Koska tallennan haastattelut väliaikaisesti, muodostuu tästä henkilörekisteri. Päävastuu henkilötietojen käsittelystä eli rekisterinpitäjä olen minä itse. Käytännössä rekisterinpitäjänä on se organisaatio, joka tutkimuksesta vastaa (Kuula 2011, luku: Aineiston hankinnan juridiikka). Käytännössä siis toimeksiantajani ja työpaikkani Helsingin kaupunki toimii rekisterinpitäjänä. Kaikki kyselytutkimuksen sekä haastattelujen tulokset ovat tallessa vain itselläni suojatulla verkkokovalevyllä, jonne muilla ei ole pääsyä. Aineistohallintasuunnitelman mukaisesti opinnäytetyöni valmistuttua hävitän kaiken tätä varten tallennetun materiaalin. Kenenkään tutkimukseen osallistujan henkilötietoja ei kerätä tai tallenneta.

Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluvat tutkimuksen luotettavuus sekä siihen liittyvien aineistojen ja tulkintojen rehellisyys sekä yleisesti hyvät tieteelliset menettelytavat (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 11). Kehittäjänä minun tulee päätyä oikeisiin ja todenmukaisiin

tuloksiin sekä estää vääränlaiset tulkinnat (Toikko ym. 2009, 128). Näitä ohjeistuksia noudatan myös itse tutkimusta tehdessäni.

Lomakekyselyt ja haastattelukysymykset tulee aina hyväksyttää opinnäytetyön ohjaajalla, ennen kuin niitä alkaa toteuttamaan. Niiden suunnittelun aloitin vasta sen jälkeen, kun opinnäytetyön ideapaperi oli hyväksytty opinnäytetyön tilaajan ja ohjaajan toimesta. (Kylmäkoski 2024.) Henkilökunnalle suunnattu kysely toteutettaisiin hyödyntämällä Microsoft Forms -ohjelmaa. Kyseisen lomakkeen vastauslinkkiä olisi helppo jakaa Microsoft Teamsissa, joka on organisaatiomme vakiintunut viestintäväline ja joka on kaikkien käytössä päivittäin. Esihenkilöille suunnattavat haastattelut toteutettaisiin Microsoft Teams -ohjelman avulla kahdenkeskinä etäkokouksina, jotka videoitaisiin ja tallennettaisiin. Jotta tutkittavat henkilöt ovat varmasti motivoituneita käyttämään aikaansa ja vastaamaan, on heille syytä kertoa, mitä varten tutkimus tehdään ja miten siitä saatavia tuloksia hyödynnetään (Kuula 2011, luku: Tutkimuksen tavoite). Kaikki henkilökunnan ja esihenkilöiden vastaukset käsiteltäisiin anonyymisti ja luottamuksellisesti. Koska haastateltaville ja vastaajille on ilmoitettu kyselyjen liittyvän ainoastaan opinnäytetyöhöni, ei näiden materiaalien ns. raakadataa hyödynnetä organisaatiossa millään muulla tavalla, vaikka siitä voisi jotain hyötyä ollakin. Tämä on eettisesti oikein, koska näin on osallistujille ilmoitettu, kun he ovat suostuneet vastaamaan joko kyselyyn tai haastatteluun. Tutkija ei voi luovuttaa materiaalia esimerkiksi kollegansa tutkittavaksi (Kuula 2011, luku: Aineiston hankinnan juridiikka). On myös tärkeää huomata, että osa kyselyyn vastaajista saattaa työskennellä omina alaisinani, josta voisi seurata tutkimuseettistä problematiikkaa. Anonyymi kysely ja täysi vapaaehtoisuus vastata kuitenkin helpottavat tätä tilannetta. Tieteen arvoihin ja etiikkaan kuuluu myös täysi osallistumisen vapaaehtoisuus. Ihmistieteissä käytäntönä on pääsääntöisesti se, että tutkittavien henkilöllisyydet salataan. Ihmisiä ei saa tutkia salaa. (Kuula 2011, luvut: Etiikka ja tieteen arvot, Aineiston hankinnan juridiikka.)

## 8 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksessa toteutettiin kyselytutkimus henkilökunnalle ja teemahaastattelut esihenkilöille eli mentoreille. On siis mielekästä erotella tulokset kahteen eri lukuun.

### 8.1 Tutkimustulokset – henkilökunta

Järjestin syyskaudella 2024 kyselyn aluekirjastopalvelujen henkilökunnalle, jossa kyselin heidän mielipiteitään tiimeihin, mentorointiin ja molempien toimivuuteen liittyen. Kysely oli nähtävillä ja siihen pääsi käsiksi koko Helsingin kaupunginkirjaston yleisen Teams-kanavan kautta. Tehtävänannossa ilmoitin, että vastauksia pyydetään ainoastaan aluekirjastopalvelujen henkilökunnalta, koska tutkimus koskee vain tätä osaa Helsingin kaupunginkirjastosta. Kyselylomakkeeseen pystyi vastaamaan 24.9.-6.10.2024 välisenä aikana. Vastauksia kyselyyn saapui 52 kappaletta, joka vastaa noin viidesosaa aluekirjastopalvelujen henkilökunnasta, kun esihenkilöitä eli mentoreita ei lasketa mukaan. Pidän itse vastaajien määrää hyvänä ja riittävänä, mutta olisin toivonut vastausten jakautuvan tasaisemmin eri alueille. Koska nyt sekä tiimeihin että alueisiin kuuluu joissain tapauksissa alle 10 vastaajaa, ei ole eettisesti oikein käyttää näitä tutkimustuloksia, jotta kaikkien anonymiteetti pystytään takaamaan.

Kyselyn alussa selvitettiin vastaajien taustoja, eli se, miten kauan he olivat työskennelleet Helsingin kaupunginkirjastossa, sekä mihin alueeseen ja mihin tiimiin he kuuluivat. Taustatietojen kysyminen oli oleellista sen kannalta, jotta voisi löytää yhteneväisyyksiä esimerkiksi sen kannalta, vaikuttaako työuran pituus vastauksiin. Jos selvä yhteys löytyisi, voitaisiin esimerkiksi koulutusta kohdistaa sellaiselle ryhmälle, joka sitä eniten tarvitsee.

Kyselyssä vastaajien määrät eivät jakautuneet tasaisesti eri tiimien kesken, vaikka tiimeissä karkeasti ottaen on suurin piirtein saman verran henkilökuntaa. Vastaajista 37 % kuului lasten- ja nuorten tiimiin, 19 % kuului digitiimiin, 17 % kuului tilat- ja osallisuus -tiimiin, 15 % kuului sisältötiimiin ja 12 % kuului asiakaskokemustiimiin. Myös eri alueilta vastauksia tuli keskenään eri määriä. Vastaajista 41 % kuului itäiseen alueeseen, 37 % eteläiseen alueeseen, 8 % sekä keskiseen että pohjoiseen alueeseen ja 6 % läntiseen alueeseen. Koska sekä muutamista tiimeistä että muutamilta alueilta vastauksia tuli kappalemääräisesti alle kymmenen, en ota näitä taustamuuttujia mukaan tutkimukseeni, jotta kukaan vastaajista ei varmuudella ole tunnistettavissa.

Työkokemus Helsingin kaupunginkirjastosta jakautui seuraavasti: 44 % vastaajista oli työskennellyt 0-5 vuotta, 25 % oli työskennellyt 6-14 vuotta ja 31 % vastaajista oli puolestaan työskennellyt Helsingin kaupunginkirjastossa 15 vuotta tai pidempään. Taulukko 1 havainnollistaa tätä.

Taulukko 1. Työkokemus Helsingin kaupunginkirjastossa. N = 52.

Työkokemuksen pituus	0-5 vuotta	6-14 vuotta	15+ vuotta
Vastaajat	23	13	16
%-osuus	44 %	25 %	31 %

Ensimmäisten kysymysten kohdalla työkokemuksen pituus ei vaikuttanut vastauksissa, vaan eri henkilöt eri työkokemuksilla vastasivat kysymyksiin johdonmukaisesti samalla tavalla eivätkä ne poikenneet toisistaan.

Taulukko 2. Tiimin arki ja siihen liittyvät työt. N = 52.

	Kyllä	Ei
Tiimin tehtävä on minulla selkeä. Tiedän, mitä tiimiltäni odotetaan.	71 %	29 %
Tiimissä tekemäni työ liittyy läheisesti yksikköni arkeen.	77 %	23 %
Koen, että oma yksikköni hyötyy tiimissäni tehdystä työstä.	69 %	31 %
Tiimissäni kaikki osallistuvat omalta osaltaan tiimin yhteisiin töihin.	35 %	65 %
Tiimistäni ollaan yhteydessä muiden alueiden samoihin tiimeihin, ideoita jaetaan.	63 %	37 %
Käymme yksikköni palavereissa säännöllisesti läpi tiimien kuulumisia.	63 %	37 %

Taulukossa 2 käsiteltiin tiimin arkea ja siihen liittyviä töitä. Yhdenkään väittämän kohdalla ei löytynyt täyttä yhteisymmärrystä, jolloin kaikki vastaajat olisivat olleet yksimielisiä väitteen kanssa. Ensimmäisen väitteen kohdalla, eli tiimin tehtävän selkeyteen liittyen, ei-vastauksia tuli tasaisesti erilaisen työkokemuksen omaavilta henkilöiltä. Mikään tietty työkokemuksen määrä ei erottunut vastauksissa. Muissakin ensimmäisen osion kysymyksissä vastaukset jakautuivat tasaisesti tätä taustamuuttujaa tarkastellen. Huomionarvoista vastauksissa on se, että 65 % vastaajista kokee, että omassa tiimissä kaikki eivät osallistu tiimin yhteisten töiden hoitamiseen. Tämä sama ongelma tunnistettiin myös myöhemmin tiimien mentorien haastatteluissa.

Seuraavaksi kyselyssä tiedusteltiin, miten henkilökunta kokee mentorin roolin ja erottavatko he sen, mitkä asiat kuuluvat heidän lähiesihenkilölleen ja mitkä taas oman tiimin mentorille.

Taulukko 3. Mentorin rooli tiimissä. N = 52.

	Kyllä	Ei
Mentorin rooli tiimissä on minulle selkeä. Tiedän, mitä apua tai tukea voin pyytää.	60 %	40 %
Tiedän ja erotan, mitkä asiat kuuluvat esihenkilölleni ja mitkä tiimini mentorille.	65 %	35 %

Työkokemuksen perusteella vastaajat eivät erotu toisistaan (ks. Taulukko 3.), mutta vastauksista voi helposti nähdä, että mentorin rooli tiimissä on epäselvä hyvin monelle vastaajalle. 40 prosenttia vastaajista ei tiedä, mitä mentorin kuuluu tehdä tiimissä tai minkälaista apua häneltä voi pyytää. Toisen kysymyksen vastausten perusteella voidaan todeta, että hieman yli kolmasosa aluekirjastopalvelujen henkilökunnasta ei tiedä tai erota, mitkä asiat kuuluvat omalle lähiesihenkilölle tai oman tiimin mentorille. Nämä molemmat asiat ovat sellaisia, joita on ehdottomasti syytä edistää ja parantaa tulevaisuudessa.

Seuraavissa väittämissä oli kolme vastausvaihtoehtoa (ks. Taulukko 4. ja 5.). Kysymyksissä tiedusteltiin mentorin osallistumisesta ja roolista tiimin kokouksiin ja päätöksentekoon liittyen.

Taulukko 4. Mentorin rooli tiimin kokouksissa. N = 52.

	Aina	Silloin tällöin	Harvemmin
Tiimini mentor osallistuu tiimin sisäisiin kokouksiin:	32 %	60 %	8 %
Tiimini mentorin tulisi mielestäni osallistua kokouksiin:	33 %	67 %	0 %

Taulukko 5. Mentorin rooli päätöksenteossa. N = 52.

	Sopivasti	Liikaa	Liian vähän
Mentori osallistuu tiimin yhteisesti tekemiin päätöksiin:	71 %	10 %	19 %

Työkokemuksen pituus ei vaikuttanut näihin väitteisiin korostavasti. Tuloksista on kuitenkin havaittavissa, että esimerkiksi kukaan ei toivo mentorin jatkuvaa poissaoloa tiimin kokouksista,

vaikka sitäkin on käytännössä muutamien vastaajien kohdalla tapahtunut. Mielenkiintoisia tuloksia saatiin myös tiimin päätöksentekoon ja mentorin rooliin liittyen. Yli kaksi kolmasosaa oli tyytyväisiä mentorin rooliin päätöksenteossa, mutta osa vastaajista koki, että mentori osallistuu päätöksentekoon liikaa. Melkein viidennes vastaajista taas koki, että mentori osallistuu päätöksentekoon liian vähän.

Viimeisinä väitteinä tai kysymyksinä henkilökunnalle suunnatussa kyselyssä olivat kokemus oikeaan tiimiin kuulumisesta sekä siitä, haluaisiko ylipäätään kuulua tiimiin, jos kuuluminen olisi täysin vapaaehtoista.

Taulukko 6. Tiimiin kuuluminen. N = 52.

	Kyllä	Ei
Koen tällä hetkellä kuuluvani oikeaan tiimiin.	81 %	19 %
Jos tiimiin kuuluminen olisi täysin vapaaehtoista, haluaisin yhä kuulua tiimiin.	65 %	35 %

Taulukon 6 mukaisesti useampi kuin neljä viidestä vastaajasta koki, että kuuluu tällä hetkellä oikeaan tiimiin. Haluaisivatko vastaajat sitten kuulua johonkin tiimiin, jos se olisi täysin vapaaehtoista? 65 % vastaajista haluaisi, 35 % vastasi kieltävästi. Luku on ylipäätään mielestäni melko iso, jos noin kolmasosa vastaajista ei haluaisi kuulua mihinkään tiimiin.

Tarkastellaan vielä kahta edellistä väittämää valitsemalla muuttujaksi työkokemuksen pituus ja valitaan vastaajiksi ne henkilöt, jotka ovat vastanneet edellisiin kahteen väittämään positiivisesti. Käännetään siis kysymykset siihen muotoon, että vastaajina näkyy ainoastaan henkilöitä, jotka ovat vastanneet edellisiin väittämiin kyllä.

Taulukko 7. Tiimiin kuuluminen työkokemuksen mukaan. N = 52.

	Työkokemuksen pituus		
	0-5 vuotta	6-14 vuotta	15+ vuotta
Koen tällä hetkellä kuuluvani oikeaan tiimiin.	87 %	92 %	63 %
Haluan yhä kuulua johonkin tiimiin, jos se on vapaaehtoista.	83 %	69 %	38 %

Kun taustamuuttujaksi valittiin työkokemuksen pituus, saatiin keskenään hyvin erimielisiä tuloksia, jotka ovat nähtävissä Taulukossa 7. On selkeästi nähtävissä, että työkokemuksen pituus vaikuttaa erityisesti kysymyksessä, jossa tiedustellaan johonkin tiimiin kuulumista, jos se olisi vapaaehtoista. Henkilöt, joilla on 0-5 vuoden työkokemus, vastasivat 83 prosenttisesti, että he

haluaisivat jatkossakin kuulua tiimiin, vaikka se olisi vapaaehtoista. 6-14 vuoden työkokemuksen omaavat vastasivat 69 prosenttisesti haluavansa kuulua jatkossakin tiimiin. Henkilöistä, joilla on yli 15 vuoden työkokemus, ainoastaan 38 prosenttia vastasi myönteisesti tähän kysymykseen. Tämä ero on erittäin suuri. Aikaisempien kysymysten tai väittämien kohdalla eroa ei löytynyt työkokemuksen perusteella, mutta eroja löytyi runsaasti kysyttäessä vapaaehtoisesta tiimiin kuulumisesta.

## 8.2 Tutkimustulokset – mentorit

Teemoittelu on laadulliseen analyysiin liittyvä toimenpide, jossa tutkimusaineistosta koetetaan löytää oleellisia aihekokonaisuuksia eli teemoja. Niihin kuuluvat aiheet, jotka jossain muodossa toistuvat vastauksissa useamman kerran. Teemoittelun kautta on mahdollista päästä yksityiskohtaisempaan jaotteluun eli tyypittelyyn. Tyypittelyssä tutkimusaineistosta koetetaan löytää toistuvia, juuri tälle aineistolle tyypillisiä ominaisuuksia tai merkityksiä. Tyypittelyn avulla tutkimusaineistoa yksinkertaistetaan ja kirkastetaan poistamalla siitä ylimääräistä ainesta. (Hakala 2024, 102, 111-112.)

Aluekirjastopalvelujen esihenkilöille eli tiimien mentoreille pidin haastatteluja lokakuussa 2024. Haastattelut toteutettiin etähaastatteluina Microsoft Teamsin välityksellä. Haastatteluja toteutettiin yhteensä kuusi ja se vastaa neljäsosaa aluekirjastopalvelujen esihenkilöistä. Haastateltavat edustivat molempia kirjaston lähiesihenkilötasoja, eli palvelupäällikköjä ja kirjastonjohtajia. Haastateltavat olivat myös työskennelleet esihenkilöinä eri aikoja, eli osa oli toiminut tiimin mentorina tiimimallin alusta lähtien, jotkut taas olivat tulleet mentoriksi vasta myöhemmin. Haastateltaviksi valitsin ainoastaan henkilöitä, jotka eivät kuuluneet tiimimallin kehittämisryhmään. Oletukseni oli, että tiimimallin kehittämisryhmään kuuluvilla henkilöillä olisi asetta paremmat tiedot tiimimalliin liittyen, eivätkä he ole kokeneet ainakaan samanlaisia haasteita tiimimalliin liittyen kuin ne henkilöt, jotka eivät ole kuuluneet tähän ryhmään.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina teemahaastattelun keinoin, eli aiheet olivat hieman löyhiä ja antoivat liikkumavaraa keskustelulle ja sille, mikä oli haastateltavan mielestä oleellista saada kerrottua aiheesta. Olin laatinut kysymyslistan valmiiksi, mutta koska keskustelu rönsyili useiden haastateltavien kanssa jo ensimmäisen kysymyksen aikana muidenkin kysymysten äärelle, ei kaikkien kanssa tarvinnut nostaa kaikkia kysymyksiä erillisinä esiin, koska niihin oli selvästi jo kerrottu omat kokemukset ja ajatukset kyseiseen aiheeseen liittyen. Koska aiemmin

oli sovittu, että mentoreille suunnatut haastattelut koskevat nimenomaisesti mentoriutta ja siihen liittyviä teemoja, pyöri keskustelu hyvin pitkälti tämän aiheen ympärillä eivätkä käsiteltävät aiheet olleet aivan samoja, joihin työntekijät vastasivat heille suunnatussa kyselyssä.

Haastattelut kestivät keskimäärin noin kaksikymmentä minuuttia ja niissä rönsyiltiin hieman myös aiheen ulkopuolelle, joka oli toki sallittua. Haastattelurunkona ja -kysymyksinä olivat seuraavat kysymykset. Jos haastateltava vastasi esimerkiksi kolmanteen kysymykseen vain kyllä tai ei, jatkoin keskustelua siitä tiedustelemalla aiheesta tarkemmin ja syvemmin.

1. Onko sinulla mentorina selvä kuva siitä, mitä ydintiimin tulisi tehdä tai mitä tavoitteiden tulisi olla?
2. Tapaatko säännöllisesti muita saman tiimin mentoreita, eli sovitteko esimerkiksi yhteisistä hyvistä käytännöistä arjessa tai toimintasuunnitelmia laatiessa?
3. Oletko saanut jonkinlaista opastusta mentorina toimimiseen?
4. Tiedätkö, mitä tiimi odottaa tai toivoo sinulta mentorina?
5. Mistä sinulle olisi hyötyä, jotta mentorina toimiminen toimisi kohdallasi vielä paremmin?
6. Mikä sinusta edistäisi sitä, että tiimi toimisi nykyistä paremmin? Voisitko itse toimia toisin?
7. Tulisiko kaikkien työntekijöiden mielestäsi kuulua johonkin tiimiin?

Haastatteluissa mentorina toimimisen haasteita tunnistettiin jonkin verran. Näissä haasteissa tunnistettiin kahteen kertaan se, että mentorit eivät itsekään koe mentoroimiensa tiimien ja tavoitteiden olevan selkeitä. Ainoastaan yksi kuudesta haastatellusta ilmoitti, että mentoroimansa tiimin tavoitteet ja yleiskuva ovat hänen mielestään selkeitä. Muille vastaajille tiimissä tekeminen ja siihen liittyvät tavoitteet ovat osittain selvät, mutta eivät läheskään kaikilta osin. Eräs haastatelluista ilmoitti heti ensimmäisenä lauseenaan:

”No ei ole kaikkien näiden vuosienkaan jälkeen!”

Kaksi haastatelluista mentoreista myös koki, että oma substanssiosaaminen mentoroimansa tiimin ydintehtävään liittyen ei ole riittävän hyvä. Tämä taas aiheuttaa myös itse mentorille epävarmuutta tiimissä toimimiseen. Kaikki mentoreina toimivat ilmoittivat, että eivät ole saaneet minkäänlaista oppia tai koulutusta mentorina toimimiseen. Esiin nousi pienen keskustelun jälkeen yksittäinen maininta, että olisi ollut mahdollista saada jonkinlaista opastusta aiheeseen,

mutta ei ole osallistunut tähän tilaisuuteen tai koulutukseen. Mentorointiin liittyen mainintoja saivat myös tiimimallimanageri, tiimeistä sekä mentoreista puhuminen yleisellä tasolla, eli muistettiin keskusteluita tai oppaita olleen, mutta ei erillisiä koulutuksia tai perehdytystä aiheeseen. Yksi haastatelluista ihmetteli myös sitä, että kenen kuuluisi ohjata mentoreita tai kenelle mentori esimerkiksi raportoisi tai kuka häntä tarvittaessa sparraisi. Tähän ei ole vielä löytynyt vastausta.

Tiimin ja tiimiläisten odotukset haastateltavien mentorina toimimista kohtaan jakoivat reilusti mielipiteet haastateltujen osalta. Kolmella vastaajista oli käsitys tästä, kun taas kolmella henkilöllä tietoa ei ollut. Kaksi mentoreista oli itse kysynyt tiimiltään tätä asiaa ja saanut sitä kautta vastauksen, yksi taas oli keskustellut tiiminvetäjän kanssa samasta aiheesta ja saanut sitä kautta tiedon. Kaksi vastaajaa ilmoitti yksiselitteisesti, että heillä ei ole aiheesta käsitystä eikä siitä ole käyty keskustelua. Yhden haastatellun kohdalla kävi ilmi, että hän oli pyrkinyt selvittämään tätä tiimiltään, mutta ei ollut saanut vastausta. Tähän liittyen hän koki huonoa omaatuntoa, koska ei ollut selvillä siitä, odottavatko tiimiläiset häneltä paljon enemmän tai toisenlaista aktiivisuutta kuin tällä hetkellä. Yksi vastaajista mainitsi myös, että tiimi ohjautuu melko hyvin itse eikä tiimillä ole ollut keskinäisiä ongelmia, joten mentorina on ollut vaivatonta toimia.

Mikä haastateltujen mielestä auttaisi, jotta mentorina voisi toimia aiempaa paremmin? Tiimien mentorien keskinäiset tapaamiset tunnistettiin hyviksi tilaisuuksiksi jakaa tietoja ja taitoja mentorien kesken. Kuudesta haastatellusta viisi nosti esiin, että tällaisia tapaamisia on ollut tai niitä on suunnitteilla ja niiden on suunniteltu jatkossa olevan säännöllisiä. Kahdesti mainittiin, että myös tiiminvetäjiä on suunniteltu otettavan säännöllisesti näihin tapaamisiin jatkossa mukaan. Tämä voi auttaa vielä aiempaa enemmän esimerkiksi tiimien suunnitelmia luodessa sekä yhteisiä tavoitteita sovittaessa niin tiimejä, tiiminvetäjiä kuin tiimien mentoreitakin.

Muiksi tiimien toimintaa edistäviksi asioiksi tunnistettiin haastatteluissa esimerkiksi seuraavat asiat, jotka saivat jokainen maininnan yhdeltä haastatellulta: tiimimallin miettiminen kokonaan uudelleen, aiheeseen liittyvä koulutus, konkreettinen mentorin tehtävien avaaminen sekä enemmän tiimin kehittämiseen suunnattua työaikaa. Lisäksi havaittiin esimerkiksi se, että kaikissa kirjastoissa tulisi olla ymmärrys, että tiimityö on tärkeää ja työntekijät tulee päästää kokouksiin ja ylipäättään antaa heidän tehdä tiimityötä. Hyvänä yksittäisenä asiana tunnistettiin vielä se tarve, että aiheesta pitäisi käydä säännöllistä keskustelua kirjaston ylimmän johdon kanssa, jotta olisi kaikille selvää, mitä asioita johdon suunnasta toivottaisiin, niin tiimien mentoreilta kuin itse tiimeiltäkin. Nyt se tuntuu olevan epäselvää.

Mentorina toimimisen lisäksi haastatellut tunnistivat useita asioita, jotka heidän mielestään ovat haasteita tiimien toimivuudelle. Selkeäksi haasteeksi nousi kolmen haastateltavan mielestä se, että ei ole mitenkään selvää, mitkä asiat kuuluvat millekin tiimille. Tähän liittyy vahvasti myös tiimien toimintasuunnitelmien laatiminen. Toimintasuunnitelmiin on pakko yrittää saada kirjattua monipuolisia asioita, mutta ne tuntuvat myös olevan irrallisia suurista linjoista ja kokonaisuuksista eikä tunnu aina varmalta, kuuluuko toimintasuunnitelmaan lisätty asia juuri tälle kyseiselle tiimille.

Tiimin suuri koko eli kokemus siitä, että tiimissä on liikaa jäseniä sen toimivuuden kannalta, mainittiin kahdesti. Myös tiiminvetäjän liian suuri vastuu tiimin epäaktiivisuuden vuoksi mainittiin kahdessa haastattelussa. Tämä tunnistettiin myös haasteeksi tiiminvetäjän löytymisen kannalta: halukkaita ei ole jonoksi asti, jos tehtävään liittyy liikaa töitä ja vastuuta muiden tiimin jäsenten epäaktiivisuuden vuoksi.

Miten tiimit saataisiin sitten toimimaan paremmin, kun ongelmakohtia on nyt tunnistettu mentorien kannalta? Seuraavat suorat sitaatit kuvaavat hyvin, mikä tiimien toimintaa mentoreiden mielestä auttaisi:

”Se, että ihmiset jakaantuisivat useampaan tiimiin ja se, että niissä olisi ne, joita aihe kiinnostaa.”

”Olisi selkeät ohjeet, mitä varten se tiimi on olemassa ja mihin se tähtää, mitkä on tavoitteet.”

”Selkeämmin ja läpinäkyvämmiin tiedossa tiimeillä, mistä tiimi voidaan palkita, kun tavoitteet saavutetaan. Samalla eri tiimien tavoitteiden tulisi olla yhtä vaativat. Ei voi olla niin, että joillain tiimeillä tavoitteet on pilvissä ja toiset voivat kuitata palkkion vaikka eivät tekisi juuri mitään.”

”Nykyinen tiimi on ihan liian iso, että se toimisi parhaalla tavalla. On paljon ihmisiä, jotka käyvät kokouksissa mutta eivät tee muuten mitään, eivät osallistu keskusteluihin kokouksissa tai Teamsissa. Vastuu jää näissä ihan liikaa tiiminvetäjälle.”

”Kaikki ei koe sitä tiimiä omakseen. Jotkut on aktiivisia ja innokkaita. Niin juuri se, että miten se innostus tarttuisi muihin.”

”Jos tiimin jäsenet työskentelisi samoissa paikoissa useammin, se voisi sitoa tiimiä. Jos he kaikki olisivat vaikka samassa kirjastossa töissä yhden päivän ajan aina joskus niin sekin voisi auttaa. Vaatisi työvuorosuunnittelua mutta ei olisi mahdotonta. Syntyisi ehkä spontaaneja ajatuksia ja voisi auttaa myös tiimihenkilöiden. Haluaisin kokeilla tätä. Perustyötä ihan tutuissa ympäristöissä mutta tällä tietyllä kokoonpanolla.”

Entä sitten aiheiden kuuma peruna, eli tulisiko koko aluekirjastopalvelujen henkilökunnan kuulua haastateltujen mentorien mielestä johonkin tiimiin? Tämä keskustelu jakoi vastaajia reilusti ja aiheutti myös pohdintaa yleensäkin aiheen ympärillä. Kaksi vastaajista oli yksiselitteisesti sitä mieltä ilman sen pidempiä perusteluita, että ei kannattaisi. Ainoastaan yksi vastaajista oli sitä mieltä, että kyllä kaikkien ehdottomasti tulee kuulua johonkin tiimiin. Perusteina oli esimerkiksi tiimimallin toimimattomuus ilman, että kaikki kuuluvat niihin ja se, että tämä on tällä hetkellä organisaatorakenteemme ja kyllä palkkatyössä käyvien ihmisten tulee noudattaa sitä, millaisen organisaatorakenteen työnantaja on määritellyt.

Kolme haastatelluista pohti asiaa usealta kantilta, eivätkä he osanneet antaa suoraa vastausta. Tunnistettiin esimerkiksi tilanne, että jos kaikki eivät kuuluisi tiimeihin, tuntisivatko esim. pois tiimeistä jääneet henkilöt ulkopuolisuuden tunnetta, kun toiset tapaavat kokouksissa tai viettävät esimerkiksi tiimin kehittämispäivää. Samalla tunnistettiin myös, että siitäkään ei välttämättä ole mitään hyötyä, että osa henkilökunnasta käy esimerkiksi tiimin kokouksissa vastentahtoisesti, vaikka he haluaisivat ehkä olla työpaikallaan tekemässä muita töitä kokouksen sijaan.

Kolme henkilöä mainitsi myös tiimiin kuulumisesta keskusteltaessa, että tiimin vaihtamisen tulisi olla helpompaa, eli työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus vaihtaa itseään enemmän kiinnostavaan tiimiin matalammalla kynnyksellä. Nyt epäiltiin, että osa tiimeihin liittyvästä epäaktiivisuudesta tai osallistumattomuudesta johtuu siitä, että työntekijä on sijoittunut väärään tiimiin eikä hänellä ole annettavaa tai kiinnostusta kyseistä tiimiä kohtaan. Tiimistä toiseen vaihtamisen tulisi siis olla useamman haastatellun mielestä helpompaa, mutta samalla havaittiin myös ongelmia: mitä jos esimerkiksi jokin tiimi tyhjenisi kokonaan, jos se ei kiinnosta ketään? Samalla tuli myös yhden haastatellun toimesta ilmi, että mitä jos esimerkiksi tiettyyn tehtävään ja tiimiin vastikään rekrytoitu henkilö ilmoittaisikin hetken työskenneltyään, ettei tämä tehtävä ja tiimi kiinnostakaan häntä. Jos siis joku olisi esimerkiksi palkattu hoitamaan jonkin kirjaston ja alueen asioita tiettyyn tiimiin, olisiko se kaikille osapuolille hyväksyttävää, jos hän haluaisikin jättää hetken kuluttua kyseisen tiimin ja siihen liittyvät vastualueensa pois ja siirtyä sitten

toiseen tiimiin, jossa toteutetaan toisenlaista tehtävää? Tällöin tiimin toimintaan ja osaamiseen saattaisi jäädä selkeä aukko. Jos taas jotkut henkilöt ovat vaihtaneet tai voivat vaihtaa tiimiä helpommin perustein, voidaan tämä kokea epäoikeudenmukaisena.

## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyössäni lähdin tutkimaan, miten yhteisöohjautuvuus ja tiimimalli saataisiin toimimaan Helsingin kaupunginkirjaston aluekirjastopalveluissa aiempaa paremmin. Tuloksena ei ollut tarkoitus syntyä esimerkiksi tiettyä opasta tai ohjeistusta, vaan tunnistaa näihin aiheisiin liittyviä haasteita ja pyrkiä löytämään niihin ratkaisuja. Itsestään selvänä voi pitää sitä, että kaikki kyselyyn ja haastatteluun osallistuneet voivat tehdä sen luottamuksellisesti ja anonyymisti, jotta he voivat kertoa todellisen mielipiteensä aiheesta.

Aluekirjastopalvelujen henkilökunnalle ja tiimien mentoreille suunnattujen kyselyn ja haastattelujen lisäksi ratkaisuja haasteisiin oli löydettävissä jo aiheeseen liittyvään teoriaan tutustuessa ja sitä tutkiessa. Kaikki merkit viittaavat siihen, että yhteisöohjautuvuus ja autonomiset tiimit saadaan toimimaan aiempaa paremmin valmentavan johtajuuden (Ajanko 2016, 108) sekä motiivoinnin keinoin (Pasanen 2021, 22). Valmentavassa johtajuudessa on kyse siitä, että esihenkilö, eli tässä tapauksessa tiimin mentori, valmentaa tiimiään onnistumaan esimerkiksi hyvillä kysymyksillä. Hänen tehtävänä on saada tiimiläisistä parhaat ominaisuudet esiin ja motivoida heitä. Aiemman hierarkkisemman organisaatiomallin käyttö sotii kaikkea yhteisöohjautuvuutta vastaan, eli se ei yksinkertaisesti enää toimi nykyajan työelämässä, mikäli organisaatio haluaa toimia yhteisöohjautuvasti ja työskennellä sekä edistää asioita tiimeissä työskentelemällä. Autonomiset tiimit ja yhteisöohjautuvuus ovat ylipäätään toimiva tapa työskennellä nykyisessä työelämässä. (Salovaara 2020, 103-112.)

Henkilökunnalle suunnatun kyselyn tuloksista selvisi myös useita asioita, joita Helsingin kaupunginkirjaston tulisi pohtia tiimien toimivuutta ja yhteisöohjautuvuutta kehittäessään. Tuloksien perusteella tiimien perustehtävää on syytä selvittää. Kaikilla tulisi olla selvillä, mitä omassa tiimissä tehdään ja mitä varten tiimi on olemassa. Jos tämä asia ei ole selvillä, on mahdotonta toimia tiimissä parhaalla mahdollisella tavalla. Tiimissä tehdyn työn tulisi olla aina sellaista, että siitä hyötyy myös oma yksikkö. Jos ei ymmärrä tiimin tavoitetta eikä koe, että oma kirjastokaan hyötyy siitä mitenkään, ei tällainen työskentely voi mitenkään olla mielekästä ja motivoivaa.

Henkilökunnalle suunnatussa kyselyssä koettiin epäselvyyksiä tiimin työskentelyyn ja päätöksentekoon sekä mentorin rooliin liittyen. Jokainen tiimi on alkuvaiheessaan sopinut tiimin työskentelyn ja päätöksenteon tavat. Tätä sopimusta tulisi käydä säännöllisesti läpi ja tarvittaessa päivittää sitä, jotta se olisi kaikkien tiedossa ja mielessä. Päätöksentekoprosessista sopiminen

on erittäin oleellista tiimin toimivuuden kannalta, eli tähän tulisi panostaa, varsinkin jos melkein kolmasosa vastaajista on sitä mieltä, että mentori ottaa liian vähän tai liikaa kantaa tiimin päätöksentekoon. Tämä kokemus voi myös olla epämotivoivaa, jos esimerkiksi kokee niin, että tiimin mentori jyrää päätöksenteossa, vaikka päätöksen tulisi olla tiimin yhteisöohjautuvasti tekemä. Usean vastaajan kohdalla oli myös epäselvyyttä siitä, mitkä tehtävät kuuluvat esihenkilölle ja mitkä mentorille. Tämä on myös syytä kirkastaa kaikille, jotta koko työyhteisöllä on varmasti tiedossa organisaation toimintatavat ja ylipäätään vastuut.

Tiimien suuri koko mainittiin mentorien haastatteluissa tiimien toiminnan esteenä. Joillain alueille tiimissä saattaa olla todella runsaasti jäseniä. Tämä koettiin ehdottomasti tiimin toimintaa hankaloittavaksi asiaksi. Sekä kyselyn että haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että kaikki tiimiläiset eivät osallistu tiimin töihin tasapuolisesti, vaan jotkut tekevät paljon tiimissä sovittuja yhteisiä asioita, jotkut puolestaan eivät juuri lainkaan. Tutkimuksessa selvisi myös, että niin tiimiläiset kuin mentorit kokevat töiden jakautumisen tiimiläisten kesken epäoikeudenmukaiseksi. Myös tiiminvetäjän rooli tunnistettiin mentoreiden haastatteluissa sellaiseksi, että siinä työskentelevä henkilö saattaa joutua erittäin suuren työkuorman alle, jos tiimiläiset eivät hoida tiimille kuuluvia tehtäviä yhdessä, tai jos moni jäsen kyseisessä tiimissä on epäaktiivinen.

Usein pohditaan, että onko ainoastaan henkilökunnalla eli tiimiläisillä haasteita tiimeissä toimimisessa ja yhteisöohjautuvuudessa. Yhtenä oleellisena havaintona ja tutkimustuloksena haastatteluista on kuitenkin se, että myöskään kaikille mentoreina toimiville esihenkilöille tiimeihin ja yhteisöohjautuvuuteen liittyvät asiat eivät ole päivänselviä. Esimerkiksi tiimin ydin-tehtävä ei ole kaikille selvä jonka lisäksi tiimiin liittyvän substanssiosaamisen puutteesta tunnetaan huonoa omatuntoa.

Sekä henkilökunnan kyselyssä että mentorien haastatteluissa käsiteltiin myös sitä, haluaisiko tai tulisiko kaikkien kuulua tiimeihin. Tuloksista voi vetää johtopäätöksen, että osa niin henkilökunnasta kuin myös mentoreista oli sitä mieltä, että kaikkien ei kannattaisi kuulua tiimiin. Tällä hetkellä Helsingin kaupunginkirjastossa työskennellään kuitenkin tiimimallissa, johon kaikki kuuluvat, niin tätä kokemusta ja siihen liittyvää motivaatiota tiimissä työskentelyyn tulisi saada paremmaksi. Keinoiksi olisi syytä valita jo mainittu valmentava johtaminen, tiimien tehtävien selkeyttäminen sekä esimerkiksi tiimisopimuksen tarkastelu ja sen päivittäminen, jos tiimissä esimerkiksi päätöksenteko on tällä hetkellä epäselvää. Kaikilla tulisi myös olla hyvin selkeä käsitys, mitkä työtehtävät kuuluvat omalle esihenkilölle ja mitkä taas tiimin mentorille.

Nykyinen tilanne on monien kannalta erittäin haastava, jos ei yksinkertaisesti ole tietoa siitä, mikä asia kuuluu kenellekin. Kyselyn tulosten kannalta on myös huomioarvoista, että pisimpään Helsingin kaupunginkirjastossa työskennelleet henkilöt (15 vuotta tai pidempään) haluavat kaikkein vähiten työskennellä nykyisessä tiimimallissa. Jos tiimiin kuuluminen olisi täysin vapaaehtoista, ainoastaan 38 % heistä haluaisi kuulua johonkin tiimiin. Melkein kaksi kolmasosaa tästä ryhmästä ei siis haluaisi kuulua mihinkään tiimiin, jos he voisivat itse päättää siitä.

Omana pohdintanani tutkimustuloksien perusteella näkisin mentoreiden koulutuksen valmentavan johtajuuden oppeihin helpottavan tilannetta. Tämä yhdistäisi eri alueilla ja yksiköissä työskentelevien mentoreiden toimintatapoja se myös vahvistaisi itsevarmuutta ja itsetuntoa tiimin mentorina toimimiseen, puhumattakaan koko tiimin kyvykkyyden ja motivoinnin kasvatamisesta. Samoin selvästi viime aikoina sovitut mentorien yhteiset tapaamiset tiimin asioiden äärellä tulevat luultavasti erittäin tarpeeseen, kun asioita ja ideoita voidaan pallotella ja sparrailla yhdessä. Jälkiviisaana on helppo todeta, että tiimien mentoreiden koulutukseen ja tehtävien selkeytykseen olisi ollut syytä panostaa erityisesti tiimimallin lanseerauksen yhteydessä. Esihenkilöiden eli mentoreiden roolin tulisi siis muuttua aiempaa valmentavammaksi ja sen tulisi olla käytössä kaikissa yksiköissä, jotta tiimiläisiä yksiköistä riippumatta kohdeltaisiin yhdenvertaisella tavalla ja heillä olisi samat vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä sekä esimerkiksi osallistumismahdollisuudet tiimin asioiden toteuttamiseksi. Tiimin mentorin ja oman lähiesihenkilön työt tulisi myös kirkastaa kaikille, jotta kaikki tietävät, kenelle mikäkin asia kuuluu. Tämä olisi syytä dokumentoida selkeästi, jotta se olisi aina kaikkien tiedossa.

Tiimien ydintehtävät eivät myöskään ole selviä kaikille, vaikka tiimin ydintehtävän pitäisi määrittellä juuri se, mitä kyseisessä tiimissä tehdään ja minkä eteen tiimiläiset tekevät työtä. Tämä koskee niin tiimiläisiä kuin tiimien mentoreita. Kaikkien tiimien ydintehtävät tulisikin selkeyttää, jotta esimerkiksi eri alueiden samat tiimit toimisivat suurin piirtein samalla tavalla. Jos tiimin tehtävää ei tunneta, turhauttaa se myös tiimiläisiä. Tästä syntyy helposti tunne, ettei tiedä mitä tiimissä kuuluu tehdä, jolloin on helpompi pitäytyä esimerkiksi vaatimattomissa tavoitteissa tai olla osallistumatta juuri mihinkään. Tiimien tavoitteiden tulisi myös olla jokseenkin yhteisesti sovittuja, jotta ne olisivat yhteismitallisia verrattuna toisiin tiimeihin. Tiimien tavoitteita tulisi seurata aktiivisemmin ja palkita tiimejä onnistumisista. Palkitsemisen tulisi myös olla avointa ja palkitsemisperusteiden tulisi olla kaikkien tiedossa.

Tiimin tehtävien selkeytys voisi myös auttaa siihen, että tiimin työt jakautuisivat jatkossa aiempaa tasaisemmin ja oikeudenmukaisemmin. Kaikille Helsingin kaupunginkirjastossa työskenteleville on myös tehty tehtävien vaativuuden arviointi. Vaativuuden arviointi määrittelee sen, mikä on kenenkin vastuulla, minkälainen rooli henkilöllä on eri asioissa yms. Esimerkiksi tämän perusteella voitaisiin myös määritellä jokaiselle tiimiläiselle tietynlainen rooli ja tietyt vastualueet tiimissä, jotta kaikilla olisi tiedossa, mitä heidän kuuluisi tehdä ja mitä heiltä odotetaan. Tätä voisi tarpeen mukaan myös muokata henkilön osaamisen ja kiinnostuksen mukaan, eli kaikkia rooleja ei jaettaisi pelkästään henkilön tehtävänimikkeen perusteella, jos hän haluaa tehdä monipuolisempiakin töitä.

Päätöksentekoprosessiin kaivataan lisää selkeyttä. Kaikkien tiimien tulee olla selvillä siitä, mistä asioista he voivat itse päättää ja millä prosesseilla he päätyvät kyseisiin päätöksiin, jos tiimin kesken löytyy erimielisyyttä. Konfliktienhallintaan on syytä olla olemassa samanlainen malli, eli kaikilla tulee olla tiedossa, kuinka toimitaan erilaisissa tilanteissa. On selvää, että kun tiimit ja tiimiläiset voivat toimia autonomisesti ja päättää esimerkiksi itse omista tavoitteistaan, motivoi se heitä toimimaan tehokkaasti ja ylipäättään vapaaehtoisesti, ilman tiimin ulkopuolisen auktoriteetin käskyä. Tämä asia on syytä myös selkeyttää tiimien mentoreille, jotta mentorit eivät yritä vaikuttaa liikaa esimerkiksi päätöksentekoon. Mentorien tulee antaa tiimiläisille tilaa päättää itse tiimin asioista, jos yhteisöohjautuvuuden halutaan toimivan optimaalisesti. Tiimi saa luonnollisesti kysyä mentorilta neuvoa ja osallistaa häntä, mutta mentorin ei tule itse tyrkyttää omia näkemyksiään ainoana oikeana totuutena.

Keinojen lisäksi kirjaston tulisi itse organisaationa tuoda myös kaikille selväksi, miten esimerkiksi tiimiä voi vaihtaa, jos henkilö kokee olevansa täysin väärässä tiimissä eikä hänellä ole siihen mitään annettavaa tai motivaatiota työskennellä kyseisessä tiimissä. Nykyisessä tiimissä epäaktiivinen henkilö saattaisi kukoistaa toisessa tiimissä, jos hän kokisi sen enemmän omakseen ja olisi motivoitunut työskentelemään ja kehittämään kyseistä tiimiä ja sen tavoitteita. Tähän liittyen on myös tehtävä organisaatiotasolla päätös, eli ovatko esimerkiksi tiimeihin tiimimallin alussa ehkä jopa vastentahtoisesti sijoitetut henkilöt ja viime aikoina suoraan tiimeihin rekrytoidut henkilöt samalla viivalla, eli voisiko kuka tahansa vaihtaa tiimistä toiseen ja millä perusteella. Ymmärrän itse hyvin, että esimerkiksi aikoinaan johonkin tiimiin vastentahtoisesti sijoitettu henkilö voisi vaihtaa tiimiä itsensä kannalta mieluisampaan tiimiin, mutta onko se yhdenvertaista ja oikein, jos valmiisiin tiimeihin myöhemmin tiettyä tehtävää varten rekrytoidut henkilöt eivät pysty vaihtamaan tiimiä? Tätä on syytä miettiä tarkasti. On myös

syytä huomioida pitkän työuran Helsingin kaupunginkirjastossa tehneiden henkilöiden halukkuus kuulua ja osallistua tiimityöhön verrattuna henkilöihin, jotka ovat tulleet myöhemmin samaan organisaatioon. Jos pitkän työuran tehneistä suurella osalla ei ole kiinnostusta kuulua tiimiin, tulisi pohtia, onko esimerkiksi tiimi oikea tai millä keinoin löytyisi motivaatio työskennellä jossain tiimissä.

Tulisiko tiimien kokoa rajoittaa tai pitäisikö esimerkiksi jokin tiimi, johon hyvin moni haluaisi kuulua, jakaa kahteen alatiimiin? Alatiimit pystyisivät keskittymään tiimin tehtävästä juuri siihen osaan, mikä alatiimiläisten osaaminen on ja mihin heidän suurin motivaationsa kohdistuu. Mikäli alatiimin tehtävä olisi selkeä ja esimerkiksi sen tavoite olisi konkreettinen ja koskettaisi tiettyä osaa tiimin tehtävien kokonaisuudesta, voisi se hyvinkin lisätä myös motivaatiota ja halua työskennellä juuri näiden tavoitteiden eteen.

Kirjastoyksiköiden tulisi myös käsitellä tiimien asioita säännöllisesti yhteisissä palavereissaan. Yli kolmasosa kyselyyn vastanneista ilmoitti, että heidän yksikössään ei käsitellä säännöllisesti tiimien kuulumisia. Tämä asia olisi helppo korjata ottamalla esimerkiksi tiimien kuulumiset säännölliseksi kokousaiheeksi jokaisessa yksikköpalaverissa. Näin myös normalisoitaisiin tiimiin kuulumista ja tiimeissä tehtävää työtä, eikä se tuntuisi erilliseltä työltä, jota tehdään jossain toisaalla ja jollekin muulle taholle kuin omalle kirjastolle.

Jos haluamme työskennellä jatkossakin yhteisöohjautuvasti ja kaikkia osallistaen, tulee siihen antaa kaikille mahdollisuus. Esihenkilöiden on myös näytettävä tässä mallia ja toimittava itse näillä opeilla, muille tilaa ja autonomiaa antaen.

## LÄHTEET

- Aalto-Setälä, Pauli & Saarinen, Timo 2016. Innostus. Helsinki: Talentum pro.
- Ajanko, Sari 2016. Moninaisuuden johtaminen. Ytimessä johtajan itsetuntemus. Masala: Suomen liikekirjat.
- Akola, Anne Elina 2020. Itseohjautuvuus ja intuitio. Helsinki: Basam Books.
- Alastalo, Marja & Borg, Sami. Numerolukutaito: tutkimuksen analyysivaihe. Teoksessa Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 26.11.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/numerolukutaito/analyysi/>
- Antikainen, Jaakko 2023. Yhteisöohjautuvuus antaa asiantuntijoille aitoa valtaa ja vastuuta. Keski-Uudenmaan hyvinvointialue. Viitattu 27.11.2024. <https://www.keusote.fi/yhteisohjautuvuus-antaa-asiantuntijoille-aitoa-valtaa-ja-vastuuta/>
- Bergman, Mertzi 2022. Uteliaisuus. Opas työn, johtamisen ja muutoksen supervoimaan. Helsinki: Basam Books.
- Carlsson, Maria & Forssell, Christina 2017. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma.
- Deci, Edward L. & Ryan, Richard M. 2000. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. Teoksessa Psychological Inquiry 2000, Vol. 11, No. 4, 227–268 Viitattu 14.10.2024. <https://web.archive.org/web/20140104040641/http://users.ugent.be/~wbeyers/scripties2012/artikels/The-what-and-why-of-goal-pursuits.pdf>
- Ellinger, Andrea D. & Hamlin, Robert G. & Beattie, Rona S. 2008. Behavioral Indicators of Ineffective Managerial Coaching: A Cross National Study. Teoksessa Journal of European Industrial Training, Vol. 32 No. 4, 240-257. Viitattu 14.10.2024. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090590810871360/full/html>
- Eriksson, Päivi & Koistinen, Katri 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 11 / 2014. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. Viitattu 26.11.2024. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/fecd7913-7363-4d9f-9e2e-2d9f3e597230/content>
- Furman, Ben & Pinjola, Nina & Rubanovitsch, Mika D. 2014. Valmenna onnistumaan. Nyt. Espoo: Oy Imperial Sales Ab.
- Hakala, Juha T. 2024. Laadullisen tutkimuksen ABC. Menetelmäopas opinnäytteen tekijälle. Helsinki: Gaudeamus.
- Hakanen, Jari 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 14.10.2024. <https://www.julkari.fi/handle/10024/136798>
- Heiskanen, Kalle 2021. Itseohjautuvuus Pirkanmaan ja Keski-Suomen alueen kirjastoissa. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 14.10.2024. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/124981>

- Helsingin kaupunginkirjasto 2021. Tervetuloa tiimiin! Tiimimallimanuaali. Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Humak 2024. Opinnäytetyöopas YAMK. Viitattu 11.5.2024. <https://humak.libguides.com/c.php?g=688355&p=4925418>
- Hurtig, Anneli 2021. Itseohjautuvuus kirjastotyössä : tapaustutkimus Keskustakirjasto Oodista. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 14.10.2024. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:oulu-202106228700>
- Huttunen, Timo 2020. Luottamus itseohjautumisessa. Helsinki: Books on demand.
- Häikiö, Liisa & Niemenmaa, Vivi 2007. Valinnan paikat. Teoksessa Markus Laine & Jarkko Bamberg & Pekka Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus, 41-56.
- Jokinen, Tia 2020. Tiimityö ja sen kehittäminen itseohjautuvassa työyhteisössä. Case: keskustakirjasto Oodi. Opinnäytetyö. Viitattu 14.10.2024. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/337167/Jokinen\\_Tia.pdf?sequence=2](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/337167/Jokinen_Tia.pdf?sequence=2)
- Juusela, Tuulikki 2010. Ajetaanko tandemilla? Mentorointi työyhteisössä. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Juuti, Pauli 2016. Johtamisen kehittäminen. Keuruu: PS-kustannus.
- Jyväskylän yliopisto. Määrällinen analyysi. Viitattu 26.11.2024. <https://sites.app.jyu.fi/mehu/fi/metelmapolku/aineiston-analyysimetelmät/maarallinen-analyysi>
- Kallonen, Tarja & Kuhmonen, Annemari 2021. Jatkuva oppiminen. Työelämän tärkein taito. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karlof, Bengt & Helin Lövingsson, Fredrik 2009. Johtamisen näkökulmat. Peruskäsitteitä ja -malleja. Helsinki: Edita Publishing.
- Koistinen, Joonas & Kostamo, Tuukka 2021. Yhteisöohjautuvuuden sudenkuopat. Teoksessa Mirjam Gamrasni (toim.) Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Helsinki: Haaga-Helian julkaisut 3/2021, 61-78. Viitattu 14.10.2024. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/494523/HH\\_Matkaopas\\_netiti08042021.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/494523/HH_Matkaopas_netiti08042021.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Kostamo, Tuukka 2017. Pelkkä uusi hype? Itseohjautuvuus ja johtamisajattelun historia. Teoksessa Frank Martela & Katarina Jarenko (toim.) Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa. Helsinki: Alma Talent, 79-110.
- Kupias, Päivi & Salo, Matti 2021. Mentorointi 4.0. Espoo: Kupias kehityspalvelut oy.
- Kurvinen, Pekka 2000. Vihijohtaminen. Tampere: Mediapinta.
- Kuula, Arja 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- Kylmäkoski, Merja (2024, 11. tammikuu). *Eettiset kysymykset*. [Luento]. Humak.

- Laloux, Frederic 2021. Reinventing organizations – kohti tulevaisuuden työyhteisöjä. Helsinki: Teal Suomi Osuuskunta.
- Launonen, Reima 2021. Taistelu työstä : kohti inhimillistä työelämää. Helsinki: Tammi.
- Launonen, Reima & Koistinen, Joonas & Mäkelä, Jori 2020. Itseohjautuvuus ja työelämän demokrasointi. Teoksessa Työn Tuuli 2/2020, 29-37. Viitattu 14.10.2024. [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli\\_022020\\_final.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf)
- Launonen, Reima & Kostamo, Tuukka & Marttinen, Kitta 2017. Intohimoinen käsittekaos s.35-61. Teoksessa Tuukka Kostamo (toim.) Ihan intona : Miten innostusta johdetaan. Haaga-Helian julkaisut 9/2017, Helsinki. Viitattu 14.10.2024. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/144096/HH-Leading-passion.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Launonen, Reima & Ruotsalainen, Maria 2017. Tehtaita ja tietotyötä – sisäisen motivaation mittaukset ja yhteiskehittelytyöpajat s.77-135. Teoksessa Tuukka Kostamo (toim.) Ihan intona : Miten innostusta johdetaan. Haaga-Helian julkaisut 9/2017, Helsinki. Viitattu 14.10.2024. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/144096/HH-Leading-passion.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lee, Michael Y. & Edmondson, Amy C. 2017. Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. November 2017. Research in Organizational Behavior 37(1). Viitattu 14.10.2024. [https://www.researchgate.net/publication/319550780\\_Self-managing\\_organizations\\_Exploring\\_the\\_limits\\_of\\_less-hierarchical\\_organizing](https://www.researchgate.net/publication/319550780_Self-managing_organizations_Exploring_the_limits_of_less-hierarchical_organizing)
- Martela, Frank 2014. Itsemääräämisteoria – Eli onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää. Viitattu 14.10.2024. <https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vastausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/>
- Martela, Frank 2015. Valonöörit. Sisäisen motivaation käsikirja. Helsinki: Gummerus.
- Martela, Frank 2021a. Esipuhe. Teoksessa Mirjam Gamrasni (toim.) Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Helsinki: Haaga-Helian julkaisut 3/2021, 6-10. Viitattu 14.10.2024. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/494523/HH\\_Matkaopas\\_netti08042021.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/494523/HH_Matkaopas_netti08042021.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Martela, Frank 2021b. Itseohjautuvuus on yhteisöohjautuvuutta – ja sen lupaus on suuri. Teoksessa Mirjam Gamrasni (toim.) Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Helsinki: Haaga-Helian julkaisut 3/2021, 11-38. Viitattu 14.10.2024. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/494523/HH\\_Matkaopas\\_netti08042021.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/494523/HH_Matkaopas_netti08042021.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Martela, Frank & Jarenko, Katarina 2017. Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa Frank Martela & Katarina Jarenko (toim.) Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa. Helsinki: Alma Talent, 9-32.
- Martela, Frank & Pessi, Anne B. 2018. Significant Work Is About Self-Realization and Broader Purpose: Defining the Key Dimensions of Meaningful Work. Front. Psychol. 9:363. Viitattu 14.10.2024. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2018.00363/full>
- Martela, Frank & Riekkari, Tapani J.J. 2018. Autonomy, competence, relatedness, and beneficence: A multicultural comparison of the four pathways to meaningful work. Frontiers in

- Psychology, 9(JUN), 1-14. Article 1157. Viitattu 14.10.2024. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01157>
- Mayor, Päivi & Risku, Marjo 2022. Opas yksilöiden ja tiimien motivointiin. Helsinki: Alma Talent.
- Moksi, Katriina 2016. Menesty esimiehenä nykyajassa. Espoo: Katriina Moksi.
- Mäki, Annastiina 2019. Johtajuuskulttuuri haastaa: rohkenemmeko johtaa ja antautua johdettavaksi? Teoksessa Kaija Collin & Soila Lemmetty (toim.) Siedätystä johtamisallergiaan. Edita Helsinki, 123-144.
- Norrena, Juho 2019. Oman oppimisen kapteeni. Keuruu: PS-kustannus.
- Onnismaa, Jussi 2021. Ohjaus ja neuvontatyö. Turenki: Gaudeamus.
- Paju, Sami 2017. Kompleksinen maailma vaatii ketterää organisoitumista. Teoksessa Frank Martela & Katarina Jarenko (toim.) Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa. Helsinki: Alma Talent, 33-48.
- Pasanen, Katja 2021. Mielen pelikirja. Valmentava johtaminen urheilusta bisnekseen. Helsinki: Value Books.
- Pettigrew, Andrew M. 1997. What is a processual analysis? Scandinavian Journal of Management. Volume 13, Issue 4, December 1997, 337-348. Viitattu 26.11.2024. [https://www.academia.edu/82997972/What\\_is\\_a\\_processual\\_analysis](https://www.academia.edu/82997972/What_is_a_processual_analysis)
- Ristikangas, Marjo-Riitta & Grünbaum, Leni 2014. Valmentava esimies: onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.
- Ristikangas, Marjo-Riitta & Lönnroth, Anna & Ristikangas, Victoria & Ristikangas, Vesa 2021. Valmentava tiimin johtaminen. Helsinki: Alma Talent.
- Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2018. Valmentava johtajuus. Helsinki: Alma Talent.
- Ristikangas, Vesa & Ristikangas, Marjo-Riitta & Alatalo, Marjut 2020. Valmentava mentoointi. Opas tehokkaaseen vuorovaikutukseen. Helsinki: Kauppakamari.
- Rozovsky, Julia 2015. The five keys to a successful Google team. Blogi 17.11.2015. Viitattu 14.10.2024. <https://web.archive.org/web/20160226211858/https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>
- Salmenkangas, Niina (2024, 21. maaliskuu) *Esitys Helsingin kaupunginkirjaston esihenkilöille* [Luento]. Helsingin kaupunginkirjaston esihenkilöfoorumi, Helsinki.
- Salovaara, Perttu 2017. Monikollinen johtajuus: Kuinka organisoida itseohjautuvuutta. Teoksessa Frank Martela & Katarina Jarenko (toim.) Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa. Helsinki: Alma Talent, 49-78.
- Salovaara, Perttu 2019. Itseohjautuvat organisaatiot – mitä on johtajuus ilman esimiehiä? Teoksessa Kaija Collin & Soila Lemmetty (toim.) Siedätystä johtamisallergiaan. Edita Helsinki, 96-122.

- Salovaara, Perttu 2020. Johtopäätös. Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen. Helsinki: Teos.
- Savaspuro, Miia 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent.
- Seppänen, Lasse 2018. Motivaatio – perseelle potkimisen käsikirja. Helsinki: Fitra.
- Sivonen, Outi 2022. Yrityskulttuurit murroksessa. Inhimillinen työelämä ei rakennu pelkällä itseohjautuvuudella. Helsinki: Alma Talent.
- Soback, Dan 2021. Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Helsinki: Basam Books.
- Spiik, Karl-Johan 2022a. Yhteisöohjautuvuus. Jaettu johtajuus. Turku: Karlex.
- Spiik, Karl-Johan 2022b. Yhteisöohjautuvuus. Yhdessäohjautuva tiimi. Turku: Karlex.
- Spiik, Karl-Johan 2024. Yhteisöohjautuvuus. Miten hallita sitä, mitä ei voi hallita? Opas verkostojen johtamiseen. Turku: Karlex.
- Spiik, Karl-Magnus & Spiik, Karl-Johan 2023. Yhteisöohjautuvuus. Kestääkö ihmisissä, jotka ovat erilaisia kuin sinä. Turku: Karlex.
- Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Helsinki.
- Törmälä, Ville & Markkanen, Jari & Kadenius, Tero 2015. Uusi ajattelu – uusi johtaminen. Masala: Suomen liikekirjat.
- Viitala, Riitta 2019. Valmentava esimiestyö – vastuullinen keino itseohjautuvuuden ja luovuuden vahvistamiseen? Teoksessa Kaija Collin & Soila Lemmetty (toim.) Siedätystä johtamisallergiaan. Edita Helsinki, 169-184.
- Vilkman, Ulla 2023. Näin menestyt monipaikkaisessa työssä. Helsinki: Alma Talent.
- Weerheim, Wilke & Van Rossum, Lisa & Ten Have, Wouter Dirk 2018. Successful implementation of self-managing teams. Leadership in Health Services. Emerald Insight. Viitattu 14.10.2024. <https://doi.org/10.1108/LHS-11-2017-0066>
- Westerlund, Erkkä & Tuppurainen, Manu 2019. Erkkä – Elämän peliä. Helsinki: Fitra.
- Yli-Kauhaluoma, Sari 2022. Self-managing Teams in a Public Library: Learning Arrangements at Work 169-184. Current Practices in Workplace and Organizational Learning. Viitattu 14.10.2024. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-85060-9\\_11](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-85060-9_11)