



# Itseohjautuvuuden kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa

Toni Airaksinen

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Maaliskuu 2025

Tekniikan ala

Teknologia liiketoiminnan johtaminen

**Airaksinen Toni**

## **Itseohjautuvuuden kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Maaliskuu 2025, 93 sivua.

Tekniikan ala. Teknologia liiketoiminnan johtaminen. Opinnäytetyö ylempi AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

### **Tiivistelmä**

Erilaisissa asiantuntijaorganisaatioissa mukautumiskyky ja ketteryys korostuvat entistä enemmän toimintaympäristön jatkuvan kehittymisen ja sen kompleksisuuden kasvun myötä. Termit itseohjautuvuus ja yhteisöohjautuvuus nousevat entistä enemmän esille. On tunnistettu, että nopean reagoinnin mahdollistaminen ja parempien tuloksien saavuttaminen vaativat päätöksenteon ja vallan hajauttamista. Työyhteisön itseohjautuvuus tulisi saada osaksi toiminnan kehittämistä. Asiantuntijaorganisaatioissa, joissa motivaation ja työn mielekkyyden tulee säilyä korkeana, valmentavan johtajuuden ideologian on nähty olevan yksi mahdollisuus menestykseen. Itseohjautuvuuden vahvistaminen on täten keskeinen tehtävä.

Kehittämistutkimuksen tavoitteena oli selvittää itseohjautuvuuden nykytilaa kohdeorganisaatiossa ja esittää kehitysideoita toiminnan parantamiseksi. Tutkimuksessa selvitettiin kohdeorganisaation case-tiimin työntekijäkokemusta itseohjautuvuudesta ja sitä ohjaavasta strategiatyöstä. Tähän viitekehykseen liittyen selvitettiin myös tavoitteiden asetannan ja seurannan prosessia, huomioiden myös merkityksellisyyden ja motivaation näkökulmat.

Työelämälähtöinen kehittämistutkimus kohdistui yhteen tiimiin (tapaustutkimus) ja toteutettiin laadullisen tutkimuksen periaattein. Tutkimusaineisto koostui kohdeorganisaation teettämistä kyselyistä sekä suoriteuista puolistrukturoiduista teemahaastatteluilta Microsoft Teams välityksellä. Haastatteluiden transkriptiot teemoitettiin asetettujen tutkimuskysymysten pohjalta.

Havaittavissa oli, että johdon suunnalta haluttu itse- ja yhteisöohjautuvuuden suunta on mietitty, kyvykkyydet ja tarpeet ovat tiedostettu sekä valmentavaan ideologiaan halutaan panostaa. Toiminta tähtää perinteisten hierarkioiden madaltamiseen ja henkilöstön osallistamiseen yhteisen vision tavoittelussa. Case-tiimin haastatteluaineiston perusteella voitiin todeta itseohjautuvuuden näyttäytyvän konkreettisimmillaan projektityön arjessa ja tähän liittyvässä itsensä johtamisessa. Isommassa kuvassa toivottiin itseohjautuvuuden vaateen ja itseohjautuvan strategiaproessin ajatuksen selkeyttämistä sekä konkreettisempaa havainnollistamista. Keskeisiksi kehitettäviksi prosesseiksi määrittyivät yritystason tavoitteiden pilkkoutuminen tiimi- ja yksilötasolle syy-seuraussuhde havainnollistaen sekä tähän liittyvän mitattavuuden kehittäminen.

### **Avainsanat (asiasanat)**

Itseohjautuvuus, yhteisöohjautuvuus, itsensä johtaminen, strategia, motivaatio, valmentava johtajuus

### **Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)**

-

**Toni Airaksinen**

### **Developing self-determination in expert organization**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, March 2025, 93 pages

Engineering and technology. Master's Degree Programme in High-Technology Business Management.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

### **Abstract**

In expert organisations agility and ability to adapt in fast changing operational environment has got a vital role. Term self-determination has been faced more and more. It has been realized that lower hierarchy in organisation and self-determination in work has a positive influence on the ability to react fast and reach better outcomes. One way to better success is coaching style leadership. It has shown that this leadership style will help keep motivation level up and increase meaningfulness of work.

The aim of this design research was to clarify situation of self-determination in research object organisation and make suggestions to develop self-determination process. This research solved employee experience of self-determination and strategic alignment of self-determination. In this framework, was also clarified personnel target setting and progress in achieving goals including significance and motivation perspective.

Design research based on working life was aimed to the reasoned business unit team and was accomplished with qualitative research methods. Research material was based on personnel pulse survey made by object organisation and semi-structured interviews via Microsoft Teams. Transcriptions of interviews were themed by set search questions.

There was detected that practicing managers have planned the way of wanted self-determination in organisation. Ability and needs have been considered and focused effort is directed in coaching style leadership. Operations are aimed at a less hierarchy of organisation and involve employees to pursue shared vision. Based on case-team interviews self-determination is mostly shown in handling daily project work duties and self-leadership skills in this framework. In a bigger picture was wished to clarify to the frames of self-determination demands of employees in organisation. Employees are willing to get more concrete visualization of Self-determined strategy process.

The key process that was suggested to developed, was to improve visualization of how organisations KPI's are spitted up to the employee personal set targets that supports team and organisation strategy. In this framework causal connections and indicators that show the progress are meaningful for employees' commitment and motivation.

### **Keywords/tags (subjects)**

Self-determination, self-management, strategy, motivation, coaching leadership, strategic alignment and employee motivation.

### **Miscellaneous (Confidential information)**

-

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>3</b>
1.1	Toimeksiantaja .....	4
1.2	Työn rajausta ja tavoitteet .....	6
1.3	Viitekehys .....	7
1.4	Työn toteutuksen kuvaus .....	8
<b>2</b>	<b>Strategian ja tavoitteiden muodostaminen .....</b>	<b>9</b>
2.1	Strategia-käsite.....	9
2.2	Strategiaprosessi ja tavoitteiden muodostuminen.....	10
<b>3</b>	<b>Itseohjautuvuus ja motivaatio strategiatyön taustalla .....</b>	<b>14</b>
3.1	Johtamiskulttuurin muutos kohti yksilöllisempää ymmärrystä .....	15
3.2	Itseohjautuvuuden käsite.....	17
3.2.1	Yhteisöohjautuvuus .....	19
3.2.2	Itseohjautuvuus .....	25
3.2.3	Itsensä johtaminen .....	31
3.3	Motivaatio, yksilön tarpeiden tunnistaminen.....	33
3.3.1	Psykologiset perustarpeet ja motiivit .....	35
3.3.2	Motivaatio ja tavoitteet.....	36
3.3.3	Itseohjautuvuusteoriasta moderniin motivaatioteoriaan.....	38
<b>4</b>	<b>Tutkimusmenetelmät .....</b>	<b>42</b>
4.1	Metodologinen viitekehys.....	42
4.2	Laadullinen ja määrällinen tutkimusote .....	43
4.3	Aineiston keruu ja analyysi.....	44
4.3.1	Toimeksiantajan teettämät kyselyt .....	44
4.3.2	Teemahaastattelut.....	46
<b>5</b>	<b>Tutkimustulokset.....</b>	<b>48</b>
5.1	Toimeksiantajan teettämät kyselyt.....	48
5.2	Teemahaastattelut.....	49
5.2.1	Johdon haastattelut .....	49
5.2.2	Case-tiimin haastattelut .....	54
5.3	Yhteenveto tuloksista.....	60
<b>6</b>	<b>Pohdinta ja kehityskohteet .....</b>	<b>61</b>
<b>7</b>	<b>Johtopäätökset.....</b>	<b>65</b>
7.1	Työn tavoitteiden toteutuminen.....	65

7.2	Luotettavuus .....	66
7.3	Eettisyys.....	69
7.4	Jatkokehittäminen.....	70
<b>Lähteet .....</b>		<b>71</b>
<b>Liitteet .....</b>		<b>74</b>
	Liite 1. Esimiesvetoisen hierarkian ja yhteisöohjautuvuuden ideaalien eroja (Collin & Lemmetty 2019, 103) .....	74
	Liite 2. Elämän perusmotiivien intensiteetin yksilöllinen arvio (Mayor & Risku 2022, 273-275)	75
	Liite 3. Työnmielekkyyys-kysely tammikuu 2024.....	77
	Liite 4. Pulssikysely elokuu 2024 .....	78
	Liite 5. Pulssikysely lokakuu 2024 .....	79
	Liite 6. Haastattelukutsu yritysjohto .....	83
	Liite 7. Haastattelukutsu case-tiimi.....	84
	Liite 8. Haastattelukysymykset yritysjohto .....	85
	Liite 9. Haastattelukysymykset case-tiimi .....	87
	Liite 10. Johdon haastatteluiden teemoittelu.....	89
	Liite 11. Case-tiimin haastatteluiden teemoittelu .....	90
 <b>Kuviot</b>		
	Kuvio 1. Strategiapallo .....	5
	Kuvio 2. Työn toteutus .....	8
	Kuvio 3. Operatiivien johtamisen periaatemalli (Kamensky 2015, 95) .....	13
	Kuvio 4. Pelkistetty kuvaus strategisesta prosessista (Laine & Hulkkonen 1994, 52) .....	14
	Kuvio 5. Itseohjautuvuuden kehä (Collin & Lemmetty 2019, 101).....	19

# 1 Johdanto

Viime vuosina monissa työympäristöissä ovat nousseet esille termit itseohjautuvuus tai yhteisöohjautuvuus. Martelan ja Jarenkon (2017, 14–24) mukaan mukautumiskyky ja ketteruus korostuvat nykypäivänä entistä enemmän toimintaympäristön jatkuvan kehittymisen ja sen kompleksisuuden kasvun myötä. Nopean reagoinnin mahdollistaminen ja parempien tuloksien saavuttaminen vaativat matalahierarkkista organisaatiota, jossa työyhteisön itseohjautuvuus toimii osana toiminnan kehittämistä. Tämä tuntuu korostuvan varsinkin erilaisissa tietotyö- ja asiantuntijaorganisaatioissa.

Luovan asiantuntijaorganisaation johtamista kuvataan toisinaan vaativaksi, mutta myös palkitsevaksi. Hyvinvoivassa menestyvässä organisaatiossa luovuus tulee saada kukoistamaan ja henkilöstö antamaan paras osaamisensa yrityksen käyttöön. Motivaation työyhteisössä tulee olla korkea. Tämä vaatii innostavaa ja inspiroivaa ilmapiiriä, siksi määräilevä ja liiallisen valvova tyyli on syytä unohtaa. Kannustava valmentavan johtajuuden ideologia on yksi mahdollisuus menestyksekääseen johtamiseen asiantuntijoiden innostumisen ja kehittymisen ylläpitämiseksi. (Pitkänen 2010, 13, 47–49, 132, 282–283.)

Asiantuntijatyön kehittyminen ja osaamisen kokonaisvaltainen hyödyntäminen vaativat kontrollin keventämistä. Henkilöstön hyödyntäminen päätöksenteossa tarjoaa huomattavia voimavaroja ja etuja yhteisen tavoitteen tavoittelussa. Päätöksenteon ja vallan hajauttaminen poistavat rajoitteita kokeiluilta auttaen luonnostaan toiminnan kehittämisessä. Tämä tukee tärkeää järkevästi toimimisen-kyvyn kehittämistä. (Martela & Jarenko 2017, 17.)

Nykyisessä työelämässä ei enää riitä, että työntekijät ovat pelkästään tyytyväisiä, vaan tarvitaan aitoa innostusta ja sisäisten motiivien ruokkimista, jotta heidät saadaan antamaan parhaansa ja kehittämään itseään sekä organisaatioitaan eteenpäin. Autonomian on havaittu olevan yksi keino lisätä sisäistä motivaatiota. Itseohjautuvuus vastaa siis työelämän uusiin tarpeisiin ja edellytyksiin. (Mts. 24.)

Valmentavan johtajuuden voidaan nähdä tukevan työn mielekkyyttä ja yksilöiden päätöksentekokykyä ja täten kasvattavan myös itseohjautuvuutta. Mayor ja Risku (2022, 14–16) avaavat Steven Reissin kehittämää motivaatioteoriaa ja kuvaavat ihmisten toiminnan taustalla vaikuttavia motii-

veja eli mitä asioita tulee ruokkia, jotta henkilö pysyy motivoituneena. Kun valmentavassa johtamisessa pystytään ottamaan huomioon myös yksilön motiivit, tehostuu työn tukeminen. Omien motiivien tunteminen ja tiedostaminen auttaa myös itseohjautuvuudessa, kun mietitään mitä työltä halutaan, miten parhaiten voi yhteisöä tukea ja mitä halutaan oppia. Tällä voidaan nähdä mahdollistettavan itseohjautuvaote työn mielekkyyden tukemisessa ja kehittyminen omien vahvuuksien kautta kohti yhteisiä tavoitteita.

On helppoa omaksua ajatus itseohjautuvasta organisaatiosta, varsinkin kun tämän nähdään mahdollistavan tarpeetonta hierarkiaa sekä lisäävän työn mielekkyyttä. Itseohjautuvuudella halutaan vastata nykyisen ja tulevaisuuden työelämän vaateisiin. Toisaalta malli vastuutta henkilöstöä ottamaan enemmän vastuuta yhteisistä tavoitteista ja laajentamaan ajattelua oman toiminnan kytkeytymisestä yrityksen sekä oman tiimin tavoitteisiin. Tämä vaatii itseohjautuvuuden määrittämistä, mitä sillä juuri omassa organisaatiossa tarkoitetaan. (Martela & Jarenko 2017, 312–316.)

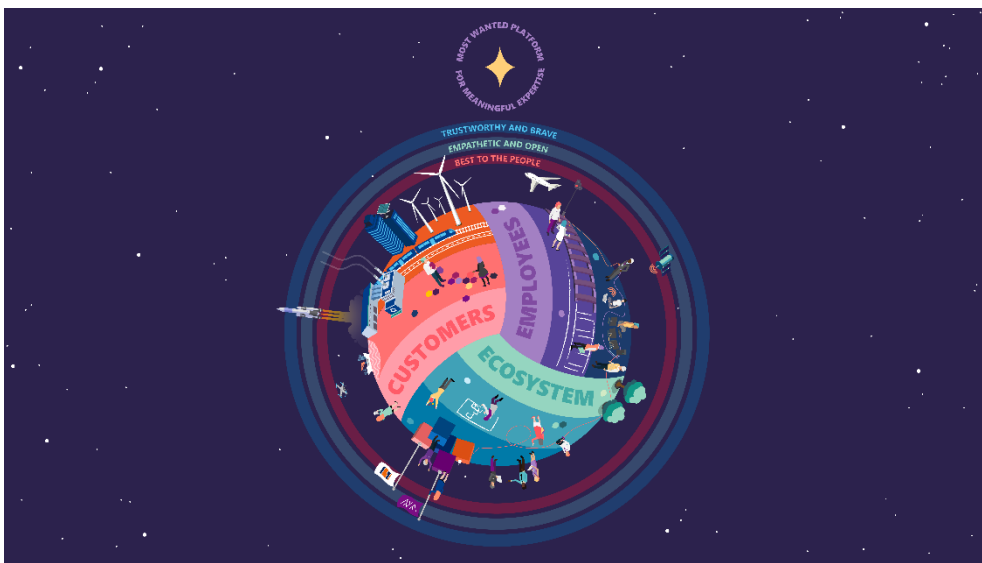
Tässä opinnäytetyössä perehdyttiin kohdeorganisaation johtamiskulttuuriin, strategiatyöhön ja itseohjautuvuuteen. Työssä selvitettiin mitä kohdeorganisaatiossa itseohjautuvuudella tarkoitetaan sekä kuinka case-tiimissä itseohjautuvuus koetaan. Nykytilan kartoituksen pohjalta esitettiin keinoja itseohjautuvuuden kehittämiseksi.

## **1.1 Toimeksiantaja**

Opinnäytetyön toimeksiantaja Welado Oy toimii suunnittelu- ja konsulttialalla. Yritys on rakennuttamiseen erikoistunut asiantuntijaorganisaatio, jonka ydinpalveluita ovat erilaisiin väyliin sekä teollisuuteen, energia-alaan ja kiinteistöihin liittyvä suunnitteluttaminen, rakennuttaminen, valvonta ja projektinjohto. Palveluihin kuuluu myös erilaisia rakennushankkeita tukevia asiantuntijapalveluita. Työntekijöitä kuudessa liiketoiminnassa ja kahdessa maassa (Suomi ja Ruotsi) on yhteensä noin 330.

Avattaessa yrityksen strategiatyötä voidaan missioksi tulkita slogan: Weladolainen toimintatapa on se muutos, jota alamme ihmiset haluavat. Toiminta perustuu kestävän ja ympäristöystävällisen rakentamisen ja rakennuttamisen arvoille. Strategiatyöhön halutaan osallistaa henkilöstöä. Ajatuksena on, että strategia on osa arkea ja ohjaa työtä, sitä ei varsinaisesti jalkauteta koulutuksilla tai muutoin opeteltuna.

Yritys on luonut visuaalisen kuvan (strategiapallon) hahmottamaan strategiansa muodostumista ja sen omaksumista (kuvio 1). Tämän strategiapallon muodostavat asiakasnäkökulma, toimintaympäristö (ala) ja työntekijänäkökulma. Ajatuksena on, että jokainen voi tarkastella ja suhteuttaa omaa toimintaansa näiden näkökulmien kautta, tukien yhteistä päämäärää. Pallon ympärillä on arvokehä, joka muodostuu yrityksen arvoista: luotettava ja rohkea, avoin ja empaattinen sekä tekijöilleen paras. Arvot muodostavat strategian peruspilarit, ja näiden tulisi ohjata jokaisen päivittäistä toimintaa. Lisäksi pohjantähtenä on merkitys, halutuista alusta toteuttaa merkityksellistä asiantuntijuutta, joka voidaan nähdä tavoiteltuna visiona.



Kuvio 1. Strategiapallo

Yrityksen tulos korreloi henkilöstön osaamiseen ja kuinka osaaminen saadaan myytyä (asiantuntijapalvelut). Tulos määrittyy henkilöstön työpanoksen ja osallisuuden kautta. Pehmeät arvot korostuvat ja työntekijät koetaan tärkeiksi, heihin halutaan panostaa. Henkilöstölle hyvin näkyvä ja korostettu strategia on henkilöstöstrategia. Se halutaan saada näkyväksi, se on osa mainetta ja brändiä. Keskeisenä menestystekijänä on henkilöstö ja henkilöstöjohtaminen. Ihmisläheistä johtamista valmentavan johtamisen opein pyritään edistämään.

Osana organisaation ketteryyden ja strategiatyön kehittämistä yritys pyrkii kehittämään itseohjautuvuutta. Ajatuksena on muodostaa itseohjautuva organisaatio, jossa tiimit ja yksilöt itseohjautuvasti toimivat arvojen ja yritystason tavoitteiden pohjalta. Tavoitteena on pystyä toimimaan ilman valmista ylhäältäpäin tulevaa tulkintaa tai määräystä. Työtä on tarkoitus pyrkiä organisoimaan ja

koordinoimaan yhdessä, perinteistä johtajavaltaa hajautetaan koko organisaatioon. Osana prosessia johtamisesta tulee entistä enemmän valmentamista ja toimintaa halutaan ohjata enemmän kulttuurivetoiseksi. Valtaa päätöksenteosta halutaan siirtää enemmän yhteisölle, tämä vaatii vastuunkantoa kaikilta omista päätöksistä. Muutoksen myötä halutaan korostaa tiedon läpinäkyvyyttä ja sen kuulumista kaikille, jotta päätöksenteko on mahdollista.

## 1.2 Työn rajausta ja tavoitteet

Kohdeorganisaation toiminta perustuu tiimipohjaiselle ajattelulle. Yrityksellä on meneillään kehittämistyö strategisiin tavoitteisiin ja suorituksen johtamiseen liittyen projektitiimien kontekstissa. Tämä opinnäytetyö täydensi yrityksen strategiseen johtamiseen liittyvää kehittämistyötä yksilön näkökulmasta. Tutkimuksessa selvitettiin itseohjautuvuuden nykytilaa kohdeorganisaatiossa kartoittamalla henkilöstön kokemusta itseohjautuvuudesta ja sitä ohjaavasta strategiatyöstä. Muodostetun tilannekuvan perusteella esitettiin kehitysehdotuksia itseohjautuvuuden kehittämiseksi. Kehittämisideoilla tuettiin ajatusta ja toimia itseohjautuvuudesta strategian jalkautumisessa, pyrkimystä itseohjautuvasti ottamaan vastuuta organisaation tavoitteista suhteessa omiin vahvuuksiin ja motiiveihin.

Lähtökohta kehittämiseksi nousi organisaation ketteryyden kehittämisestä ja henkilöstön osallistamisesta yhteisen vision tavoittelussa sekä osaltansa myös yrityksen pitovoiman ylläpitämisestä, joten pääosin kehittämisen intressi tuli toimeksiantajan suunnalta.

Toimeksiantajan organisaatiossa pyrkimyksenä on saada henkilöstö itseohjautuvasti miettimään ja asettamaan henkilökohtaisia tavoitteita johdettuna organisaation tavoitteista. Toiminta tähtää perinteisten hierarkioiden madaltamiseen johtamisessa ja henkilöstön osallistamiseen yhteisen vision tavoittelussa. Toimilla pyritään tekemään organisaatiosta ketterämpi, mutta myös tukemaan työntekijöiden motivaatiota ja motiivien täyttymistä.

Työssä avataan strategian ja itseohjautuvuuden käsitteitä tieto- ja tutkimuskirjallisuuden avulla. Keskiössä on itseohjautuvuus. Mitä sillä tarkoitetaan ja mitä vaateita se toiminnalle asettaa? Taustalla vaikuttavat jokaisen henkilökohtaiset motiivit, joita myös johtamisessa ja itsensä johtamisessa tulisi ymmärtää. Motiiveihin ja motivaation ylläpitämiseen paneudutaan motivaatioteorian

kautta. Tämä johdattelee parempaan itsensä ja henkilöstön tuntemiseen, joka on tärkeä huomioida itseohjautuvuuden ja tähän liittyvän henkilöstön tukemisen taustalla.

Tutkimuksessa selvitettiin, kuinka henkilöstö kokee strategiatyön ja siihen liitetyn itseohjautuvuuden. Lisäksi selvitettiin tavoitteiden asetantaa ja tavoitteiden seuraamisen nykytilaa yksilö- ja tiimitasolla. Näillä voitiin nähdä olevan oma vaikutuksensa itseohjautuvuuden ja motivaation tukemisessa.

Työn rajaus kohdistui ympäristötiimiin. Tiimipohjaisen tarkastelun nähtiin tukevan toimeksiantajan meneillään olevaa strategista kehittämistyötä. Case-tiimiksi valikoitui ympäristötiimi, joka on vielä suhteellisen uusi liiketoimintayksikkö. Tiimin toiminta on käynnistynyt systemaattisemmin vasta vuonna 2023. Kyseinen tiimi on toimeksiantajan näkemyksen mukaan hyvin heterogeeninen ja alustavien selvityksien perusteella tiimissä toivottiin parempaa työn ja tavoitteiden havainnollistamista suhteessa organisaation tavoitteisiin. Näiden lähtökohtien perusteella todettiin ympäristötiimin toimivan itseohjautuvuuden sekä itseohjautuvan strategiatyön kehittämisen case-ympäristönä hyvin.

Tavoitteiden ja työn rajauksen määrittelyn pohjalta tutkimuskysymyksiksi määrittyivät:

- Miten henkilöstö kokee strategiatyön ja siihen liitetyn itseohjautuvuuden?
- Miten itseohjautuvuutta voidaan kohdeorganisaatiossa kehittää?
- Miten henkilökohtaisten tavoitteiden asetantaa ja seurantaa voidaan kehittää strategiaa ja itseohjautuvuutta tukevaksi?

### 1.3 Viitekehys

Toimintaympäristönä oli asiantuntijaorganisaatio, jossa halutaan ylläpitää ja kehittää itseohjautuvuutta sekä sitä tukevia toimintatapoja. Itseohjautuvuuden määrittäminen ja siihen liittyvät käsitteet antoivat työlle teoreettisen taustan. Työn teoreettinen viitekehys nivoutui itseohjautuvuuden, strategian ja motivaation käsitteiden ympärille. Kohdeyritys on itseohjautuva tiimipohjainen organisaatio, jossa itseohjautuvuus ja yhteisöohjautuvuus ovat osa strategiaa. Ajatuksena on, että henkilöstö pystyy johtamaan itseään myös tavoitteellisesti yrityksen tavoitteiden pohjalta. Käsitteet strategia ja strateginen johtaminen määrittävät itseohjautuvuuden viitekehystä, kun puhutaan itseohjautuvasta strategiatyöstä. Tämän vuoksi strategia käsitteen avaaminen oli oleellinen osa työtä.

Tavoitteellinen itsensä johtaminen ja itselle merkityksellisten motivoivien tavoitteiden asetanta vaatii hyvää itsetuntemusta, omien motiivien ja arvojen tiedostamista. Itseohjautuvuuden taustalla vaikuttavat jokaisen henkilökohtaiset tekijät, kuten erilaiset tarpeet, sisäiset ja ulkoiset motivaattorit, elämän perusmotiivit. Määriteltäessä itseohjautuvuuden käsitettä ja pyrkiessä ymmärtämään henkilökohtaisia toiminnan ajureita, antavat motivaatioteoriat pohjan itseohjautuvalle toiminnalle.

Tässä työssä puhuttaessa itseohjautuvuudesta tarkoitetaan yksilötason itseohjautuvuutta. Termillä yhteisöohjautuvuus kuvataan organisaation tai tiimin itseohjautuvuutta.

## 1.4 Työn toteutuksen kuvaus

Tavoitteena oli selvittää itseohjautuvan toiminnan nykytilaa ja miten itseohjautuvuus koetaan sekä esittää kehitysideoita ennalta rajatun mukaisesti. Ymmärryksen lisäämiseksi käsiteltävästä aiheesta ja toiminnan nykytilasta, suoritettiin kehitystyön tutkimuksellinen osuus. Kyseessä oli työelämälähtöinen kehittämistutkimus, jossa tarkempi toiminnan tarkastelu ja kehittäminen kohdistui yhteen tiimiin (tapaustutkimus). Työ toteutettiin laadullisen tutkimuksen periaatteilla, vaikkakin osaa aineistosta analysoitiin myös määrällisin periaattein. Kirjallisuuskatsauksen avulla täsmennettiin viitekehys, joka määrittä osaltansa toimintaympäristön. Tietoperustan muodostamista ja laajentamista varten tutkittiin aiheeseen liittyvää tietokirjallisuutta sekä vastaavia tutkimuksia. Kohdeympäristön nykytilan kartoitus vaati myös tutkimuksellista lähestymistä erilaisin menetelmin. Kartoitettua tietoa sovellettiin ongelman ratkaisuun, tästä muodostui niin sanottu kehittämisen osuus. Lopuksi suoritettiin tulosten arviointi ja pohdittiin mahdollisia jatkokehitystoimenpiteitä.

Tutkimusaineisto koostui toimeksiantajan teettämistä kyselyistä sekä tutkimusosion yhteydessä toteutetuista johdon ja case-tiimin haastatteluista. Haastatteluiden anti purettiin ja teemoitettiin asetettujen tutkimuskysymyksen pohjalta. Kuviossa 2 on kuvattu työn toteutuksen eteneminen.



Kuvio 2. Työn toteutus

## 2 Strategian ja tavoitteiden muodostaminen

### 2.1 Strategia-käsite

Strategia-käsitteestä on tarjolla monia toisiaan täydentäviä vaihtoehtoja, joten yksiselitteinen lähestyminen on hankalaa. Kompleksisen jatkuvasti kehittyvän toimintaympäristön kasvun myötä ei pärjätä enää yhdellä strategialla. Nykyään puhutaan muun muassa markkinointi-, myynti-, henkilöstö-, kasvu-, osaamis-, kilpailustrategiasta jne. (Juuti & Luoma 2022, 20–21.) Kamensky (2015) tarjoaa tarkastelun perustaksi liikeyrityksen strategiamääritelmän. Tällöin lyhyesti kuvattuna strategialla pyritään takaamaan asetettujen tavoitteiden täytyminen, niin kannattavuuden, jatkuvuuden kuin kehittymisenkin osalta. Pyrkimyksenä on hallita ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä näiden välisiä vuorovaikutussuhteita. (Kamensky 2015, 23.) Tästä näkökulmasta käsitellään strategiaa myös tässä työssä.

Toisin sanoen strategian voisi kuvata olevan suunniteltuja toimenpiteitä haluttuihin tavoitteisiin pääsemiseksi, mitä tavoitellaan ja miten se tehdään (Leskelä & Suoranta 2023, 251–253). Strategia on nykytilanteessa tehtäviä päätöksiä ja toimenpiteitä, joilla tuleva menestyminen varmistetaan ja hyödynnetään tunnistetut mahdollisuudet. Katsanto on useamman vuoden ja jopa vuosikymmenien päähän. Strategiatyö on pitkäjänteistä kehitystyötä, jossa menetelmiä ja lähestymistapoja jalautetaan kaikille tasoille, joissa strategista ajattelua organisaatiossa ajatellaan harjoittavan. (Karlöf & Helin Lövingsson 2009, 124, 251–252.)

Strategioita on laadittu jo ennen ajanlaskun alkua sotapäälliköiden toimesta. Käsitteen historia osoittaa varhaisen alkuperän tarkoittaneen kykyä johtaa joukkoja sekä hajauttaa hierarkioiden ja erilaisten rakenteiden avulla päätöksiä tekemistä. (Leskelä & Luomaranta 2023, 68–69, 73–74.) Strateginen johtaminen liikkeenjohdon oppina on kuitenkin suhteessa hyvin nuori. Vaikka sotastrategioista on hiljalleen kehitytty kohti yritysstrategioita, ovat strategiaopit syntyneet sekä kehittyneet vasta 1970-luvulta alkaen. Usein strategiaan suhtaudutaankin ristiriitaisesti, vaikkakin sen merkitystä ei voida kiistää. (Leskelä & Luomaranta 2023, 73–73; Kamensky 2015, 15.) Kamensky (2015) esittää määrittämisen vaikeuksien johtuvan siitä, että käsitettä voidaan lähestyä useista näkökulmista ja hyvä strategia vaatii tarkastelun monitasoisesti. Lisäksi toimintaympäristö sekä tilanteet ovat muuttuvia, mikä lisää kompleksisuutta. (Kamensky 2015, 23–24.)

Norton ja Kaplan (2002) tuovat esiin vuonna 1998 tehdyn tutkimuksen, jonka mukaan kyky toteuttaa strategiaa on noussut tärkeämmäksi kuin itse strategian ominaisuudet. Tähän on vaikuttanut muun muassa organisaatioiden aineettoman pääoman merkittävä kasvu sekä etteivät mittausmenetelmät ole pysyneet strategioiden nopean muuttumisen mukana. (Norton & Kaplan 2002, 1–2.) Samoilla linjoilla on aiemmin ollut Karlöf (1996), joka toteaa strategiатыön jatkuvuuden ongelmien kohdistuvan mittareihin. Ne tahtovat lähes aina olla taloudellisia ja menneisyyteen suuntautuvia. Strategia on moniulotteisempaa ja pääpaino on tulevaisuudessa, siksi Johdon tulisikin toisinaan antaa hieman myöten taloudellisten odotuksien tavoitteille. Huomio tuntuu kiinnittyneen liaksi nykytilanteen taloudellisiin tuloksiin. Johdon toiminta usein keskittyy operatiivisiin toimiin, enemmän kuin strategiaan, vaikkakin omavaraisuusaste sallisi sen hetkittäin ennustettua heikommassa taloustilanteessa. (Karlöf 1996, 12–13.)

Strategia-sanalta tuskin voi nykyorganisaatioissa välttyä, mutta sen ymmärtäminen ja sisäistäminen varsinkin omassa organisaatiossa voi olla hankalaa. Usein henkilöstön keskuudessa vallitseekin ajatus, etteivät strategia-asiat kuulu heille. Strategisen ajattelun voidaan olettaa olevan hyvin käsitteellistä, jolloin ymmärtäminen vaatii usein konkretiaa kokemusten kautta. Usein vain johtoporras tekee strategiатыötä, jolloin siirtyminen ymmärtämiseen vaikeutuu alemmilla portailla. Vaikka strategia jollain tasolla ymmärrettäisiin, tulisi se vielä sisäistää. Ymmärrystä saatetaan vaatia organisaatiossa ja täten henkilöstössä vallita käsitys strategian ymmärtämisestä, vaikkakin sen syvintä olemusta harvoin sisäistetään. Strategian oppimisen viimeinen askel on sen soveltaminen käytäntöön tuottaen menestystä organisaatiolle. (Kamensky 2015, 27.)

## **2.2 Strategiaprosessi ja tavoitteiden muodostuminen**

Kamensky (2015) esittää yrityksen strategian määrittymistä yrityksen niin sanotun elämäntehtävän kautta. Elämäntehtävän muodostavat ja määrittävät visio, arvot ja toiminta-ajatus. Toiminta-ajatus kuvaa miksi yritys on olemassa. Tämä voidaan nähdä synonyymina missio-käsitteelle, vaikkakin missio tulkitaan olevan hieman enemmän, käsittäen perustarkoituksen ja pyrkimyksen. Visio kertoo ja kuvaa tavoiteltavan tulevaisuudentilan. Arvot ovat ne periaatteet, joille organisaation toiminta perustuu. (Kamensky 2015, 32–35.) Strategisten toimien ja päätösten pohjautuminen sekä perusteltavuus edellä kuvattu elämäntehtävä luo uskottavan pohjan toiminnalle. Näin henkilöstön on myös helpompi yhtyä johdon päätöksiin. (Kamensky 2015, 35; Karlöf 1996, 59–60.) Saman

suuntaisia ajatuksia esittävät myös Laine ja Hulkkonen (1994, 65–66) avatessaan organisaation viisiä ja tavoitteita.

Strategiaprosessia voidaan lähestyä seuraavilla Kameskyn (2015, 27) oppimisprosessin päävaiheiden kysymyksillä, niin strategian määrittäjien kesken kuin sen sisäistämisen siirtämisessä henkilölle:

1. Tiedämmekö, mitä strategia on?
2. Ymmärrämmekö, mitä strategia on?
3. Sisäistämmekö, mitä strategia on?
4. Osaammeko soveltaa strategiaa käytäntöön?

Kamensky (2015) tuo esiin strategian kantaisän Igor Ansoffin näkemyksen, että menestyksellisen strategisen kulttuurin luominen organisaatioon kestää noin seitsemän vuotta. Kamensky itse toteaa tutkimuksiinsa ja kokemuksiinsa viitaten, tämän vievän seitsemästä jopa viiteentoista vuotta puhuttaessa nykypäivän haastavista ja nopeasti muuttuvista toimintaympäristöistä. (Kamensky 2015, 27–28.) Strategiatyö ei siis ole kilpajuoksu, vaan on osattava keskittyä pitkäjänteiseen tulevaisuuden ja yrityskulttuurin rakentamiseen. Vuorovaikutus ja hyvin suunniteltu viestiminen saavat suuren arvon strategian sisäistämisessä ja siirtymisessä jokapäiväiseen työhön.

Näin kuvaa viestimistä myös Åberg (2006), jonka mukaan tärkeää on vision ja tavoitteiden selkeä viestiminen, sillä ohjataan työtä haluttuun suuntaan. Sitouttaminen ja omistamisen tunteen synnyttäminen vaativat motivoivaa viestintää. Johtajuus vaatii henkilöitymistä, tarvitaan vuorovaikutusta äänen ja tekstin lisäksi. Dialogisuus tulee saada toimimaan täysimääräisesti. (Åberg 2006, 94, 159, 197.)

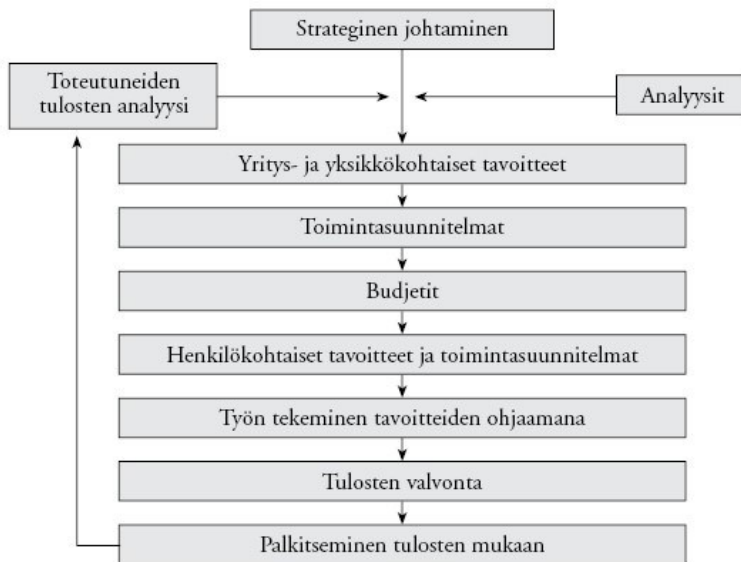
Nortonin ja Kaplanin (2002) mukaan nykyisen kaltaisessa tietovaltaisessa nopeasti muuttuvassa dynaamisessa kilpailuympäristössä strategian toteuttaminen vaatii kaikkien organisaatiotasojen ja työntekijöiden toimimista strategian mukaisesti, ollen osa sitä. Heidänkin tulkintansa korostaa hyvää viestimistä strategiasta organisaatioon. Prosessien ja järjestelmien tulee tukea strategian toteuttamista ja niiden avulla tulee saada tietoa sen tilasta. Strategian omaksuminen on menestyksen edellytys, tämä tarkoittaa kaikkia organisaatiossa. (Norton & Kaplan 2002, 3–4, 14–15.)

Organisaation, saatikka organisaation ja kaikkien sidosryhmien välinen, avoin strategia ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys, vaikkakin sillä on todettu saavutettavan hyötyjä, kuten strategian parempi oivaltaminen ja ymmärtäminen sekä matalampi kyky omaksua ja toteuttaa sitä. Usein pelko vieraiden valtioiden vaikuttamisesta tai kilpailuedun menettämisestä estää täysin avointa strategiaa. (Leskelä & Luomaranta 2023, 23–25.)

Strategian tulisi koskettaa kaikkia organisaatioon kuuluvia, kuten Juuti ja Luoma (2022) toteavat. Heidän näkemyksensä mukaan strategia ei ole johdon yksinoikeus, vaikka he sen usein luovat. Strategian tulisi koskettaa kaikkia ja kaikkien tulisi tuntea oma roolinsa sekä vaikutusmahdollisuutensa. Tällaisen organisaation voidaan nähdä tavoittelevan yhdessä samaa päämäärää. (Juuti & Luoma 2022, 20–21.)

Saman suuntaisen näkemyksen esittää Kilpinen (2022). Hänen mukaansa yrityksessä syntyy paljon potentiaalia henkilöstön kytkeytyessä strategiaan. Pelkkien asioiden johtamisesta ja ihmisistä strategisina pelinappuloina tulee päästä pois, henkilöstö tulee kohdata ihmisinä. Inhimillisyyttä tulee saada mukaan strategiaan, tämä mahdollistaa alustan merkityksellisemmille työelämille ja paremmalle menestymiselle. Strategiaa ja strategisia valintoja tulisikin tarkastella henkilöstön kautta ja sanoittaa asiat jokapäiväiseen tekemiseen sitoutuen. Strategian tuottaessa henkilökohtaista merkitystä ja tavoittaessa ihmiset myös tunnetasolla, alkaa sen siirtyminen päivittäiseen työhön. Näin vahvuudet pääsevät esiin, koetaan merkityksellisyyttä ja jopa omien unelmien kohtaamista strategian kanssa. (Kilpinen 2022, 11–12, 16–19.)

Strategiseen johtamiseen sisältyy myös strategian pilkkoutuminen operatiivisen johtamisen tasolle (tehtäville) (Kamensky 2015, 94). Kamensky (2015, 95) kuvaa näitä tehtäviä operatiivisen johtamisen periaatemallilla (kuvio 3). Tästä voidaan tulkita, että ylemmän tason tavoitteita pitää pystyä purkamaan aina yksilötasolle asti, havainnollistaen strategian pilkkoutuminen henkilökohtaisen vaikuttamisen piiriin. Kun yritysstrategia pilkkoutuu yksikkö- ja tiimitavoitteisiin sekä yksilö hahmottaa strategiasta oleellisen, luo tämä pohjan itsenäiselle strategiaa tukevien toimien johtamiselle. Tämä kuvaa tavoiteltua toiminnan tilaa kohdeorganisaatiossa.

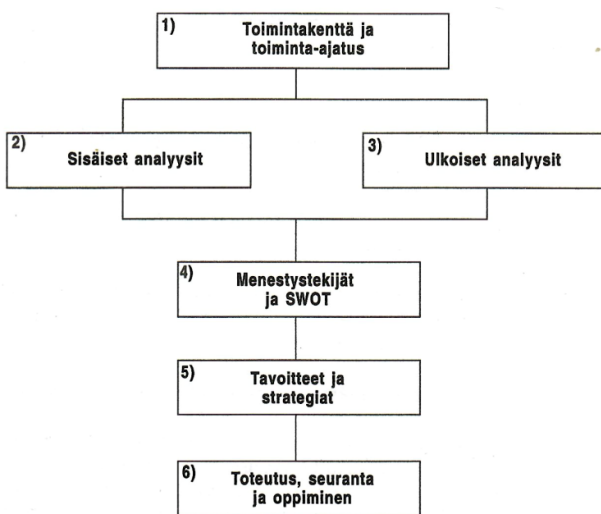


Kuvio 3. Operatiivisen johtamisen periaatemalli (Kamensky 2015, 95)

Strategisen johtamisen ja ylipäätään strategisen ajattelun perimmäinen ajatus on realiteettien hyväksyminen, tilanteiden ennakointi ja varautuminen. Strateginen johtaminen ei ole pelkkää älykkyyttä vaan mukana tulee olla myös tahtoa tehdä tiedostetuille asioille jotain. Mitä pidemmälle katsanto on, sitä enemmän se vaatii tahtoa ja määrätietoisuutta. Työ tulee tehdä päämäärätietoisena ja toisinaan pysähtyä pohtimaan miksi joitain saavutettiin tai ei saavutettu. (Laine & Hulkkonen 1994, 7.) Strategiatyöhön sisältyy siis paljon päätöksiä ja valintoja. Valintoja tehdessä tulisi olla selvillä, ja etukäteen päätettynä, mistä valintoja tehdään ja millä perusteilla. Hyvin tehty strategiatyö nostaa esiin yrityksen tiedostamattomia kyvykkyyksiä, se synnyttää tunteen uudesta suunnasta ja jopa uudesta tarkoituksesta. Siksi kyky ja rohkeus avoimuudelle ovat tärkeitä, ne tuovat mahdollisuuden uudistua. (Leskelä & Luomaranta 2023, 17–18.)

Laine ja Hulkkonen (1997) esittävät strategisen prosessin tuntemisen ja hallinnan yleissivistyksenä, joka antaa perustan ymmärrykselle organisaation toiminnasta sekä valmiudet yksilölle toimia oikeilla hetkillä. Strategian ja strategisen prosessin tuntemus auttaa toimimaan yhdenmukaisesti ja ketterin toimenpitein. Strateginen ajattelu on osittain kaksijakoinen. Osan velvollisuutena on strategian luominen ja siihen liittyvien työkalujen valinta. Toisaalta toteutumisen lähtökohtana on pohdinta laajan yhteistyön kautta, varmistaen eri organisaatiotasojen kyky arvioida toimintaympäristöä ja organisaation kyvykkyyttä. (Laine & Hulkkonen 1997, 52.)

Pelkistetty kuvaus strategisesta prosessista Laineen ja Hulkkoson (1997, 52) mukaan on esitetty kuviossa 4. Tässä lähtökohtana on toiminta-ajatuksen määrittäminen, jonka myös Kamensky (2015, 34–35) kuvaa strategiatyön perustaksi. Toiminta-ajatuksen määrittämisen jälkeen voidaan tarkastella sisäistä toimintaa sekä tehdä ulkoisia analyyseja. Sisäisesti määritellään organisaation kyvykkyys eli menestymisen edellytykset ja lähtökohdat markkinoilla. Ulkoisilla analyyseilla arvioidaan toimintaympäristön tilanne ja muuttuminen. Tämän jälkeen prosessissa määritellään tarvittavia menestystekijöitä ja organisaation ominaisuuksia vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien kautta. Vasta tämän jälkeen päästään tavoitteiden asetantaan ja kilpailustrategioiden päättämiseen. (Laine & Hulkkonen 1997, 53–66.)



Kuvio 4. Pelkistetty kuvaus strategisesta prosessista (Laine & Hulkkonen 1994, 52)

Strategian tekeminen osaksi jokapäiväistä työtä vaatii syy-seuraussuhteiden ymmärrystä läpi organisaation sekä tavoitteiden sisäistämistä ja henkilökohtaisten vaikutuskeinojen omaksumista. Ymmärrettäessä strategia ja sen toteutumisen siirtyminen osaksi jokapäiväistä toimintaa, synnyttää se myös motivaatiota toteuttamiseen, kunhan toimien mittarointi on asemoitu oikein. (Mts. 233–235.) Tältä kantilta pyritään selvittämään nykytilaa kohdeorganisaatiossa osana itseohjautuvuuden ja sitä ohjaavan strategiatyön kokemuksen kartoitusta.

### 3 Itseohjautuvuus ja motivaatio strategiatyön taustalla

Osana johtamiskulttuuria ja strategiatyötä kohdeorganisaatiossa tavoitellaan yritysjohton määrittämien yritystason tavoitteiden pohjalta työntekijätasolla itseohjautuvaa tavoiteasetantaa ja oman työn johtamista kohti yhteisiä tavoitteita. Henkilöstöä tuetaan ottamaan vastuuta strategiatyöstä

eli toimista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Itseohjautuvan strategiatyön lähtökohtana henkilöstö pystyy asettamaan sekä johtamaan omia motivoivia ja merkityksellisiä tavoitteitaan, joilla tuetaan tiimin ja yrityksen tavoitteisiin pääsyä. Mitä itseohjautuvuus sitten tarkoittaa ja miten sitä pitäisi johtaa tai tukea?

Merkittävää on myös tieto- ja asiantuntijatyöläisten toimintaympäristöjen muuttuminen entistä kompleksisimmiksi ja verkostomaisimmiksi. Ajansaatossa tämä on muuttanut myös johtamisen vaateita henkilöstöä kohtaan. Johtamiskulttuurin murros entistä enemmän ihmistuntemuksen ja yksilöiden tukemisen suuntaan ovat avanneet tietä itseohjautuvuuden valtavirralle ja yhteisöohjautuville organisaatioille, joissa ajatuksena on työyhteisöjen ja tiimien kollektiivisuus päätöksenteossa sekä työnsuunnittelussa. Nämä ovat merkittäviä suuntia tutkittaessa kohdeorganisaation johtamiskulttuuria ja kuinka se tukee itseohjautuvuutta.

### **3.1 Johtamiskulttuurin muutos kohti yksilöllisempää ymmärrystä**

Osana strategiatyötä mainittiin luvussa kaksi strateginen johtaminen sekä sen pilkkoutuminen operatiiviseksi johtamiseksi. Johtajuuden määrittelyä historian saatossa on avannut Peter Northouse (2013). Hänen mukaansa jo 1930-luvulla siirryttiin kontrolloimisesta vuorovaikutteiseen yksilöiden vaikuttamiseen ominaisten luonteenpiirteiden kautta. 70-luvulla johtamisteoriaan tuli mukaan motiivien ja arvojen huomioiminen yhteisten päämäärien tavoittelussa. Seuraavalla vuosikymmenellä esiin nousi transformationaalinen prosessi. Tällä on kuvattu yhteisymmärrystä ja sitoutumista yhteisiin päämääriin toimilla, jotka nostavat motivaation ja moraalin uudelle tasolle. Tavoitteena on ollut ihmiskeskeinen johtaminen yksilölähtöisesti, pyrkien saamaan jokainen vahvuudet esille. (Northouse 2013, 3–4.)

Vuosikymmeniä sitten havaittiin jo tiettyjen tekijöiden merkitys motivoivampaan yhteistoimintaan työntekijän ja työntekijöiden välillä sitoutumista parantaen. Yksilöiden motiivien ymmärrys ja niiden tukeminen paremman työelämän saavuttamiseksi sekä organisaation kyvykkyyden lisäämiseksi on tulkittavissa Northousen (2013) esittämän ihanteellisen johtamisteorian pohjalta. (mts. 3–4.) Yksilön toimintaa ymmärtääkseen tulee sisäistää heidän tarpeensa ja vahvat motiivinsa. Ymmärrettäessä ajureita toiminnan taustalla, pystytään yksilöille antamaan tarvitsemaansa tukea ja ohjausta.

Asiantuntijaorganisaatiossa, jossa yrityksen tulos lähes täysin muodostuu inhimillisen pääoman johtamisen kautta, on strategisella henkilöstöjohtamisella hyvin keskeinen rooli. Henkilöstövoimavarat ovat menestymisen ratkaiseva pääoma. Puhuttaessa itseohjautuvuudesta johtamisen viitekehyksessä, on strategisesta henkilöstöjohtamisesta tullut entistä merkityksellisempää.

Tällä tarkoitetaan muun muassa ihmistenjohtamista strategialähtöisesti, niin henkilöstön muodostamisen, kehittämisen, ohjaamisen kuin kannustamisen näkökulmasta. Tavoitteena ovat organisaation ja henkilöstön suorituskyvyn sekä hyvinvoinnin takaaminen, nyt ja tulevaisuudessa. Henkilöstön johtamiseen osallistuvat HR:n lisäksi kaikki johtoportaot. Näin ollen henkilöstöjohtamisella on laaja rooli johtamista kuvaavana ilmiönä. Strategiasta ja rakenteista lähijohtamiseen ja aina käytänteisiin asti. (Collin & Lemmetty 2019, 50–52.)

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen ominaisuuksina vastuu, toimivalta ja vapaus, linkittyvät itseohjautuvuuden viitekehukseen koko organisaatiossa. Keskeisenä ajatuksena on, ettei henkilöstö ole koskaan pelkkä väline ja resurssi, vaan tässä aineettomassa pääomassa on keskeinen menestymisen takaava potentiaali. Ihmisiin vaikuttavan näkökulman myötä vastuullisuus ja eettisyys ovat keskeisemmässä asemassa muihin organisaatio toiminnan alueisiin verrattuna. (mts. 50–52.)

Eettisyyden ja vastuullisuuden käsitteiden myötä on syytä nostaa esiin myös oikeudenmukainen prosessi. Sen nähdään vaikuttavan syvästi asenteisiin sekä käyttäytymismalleihin ja tätä kautta vaikuttavan suoritukseen. Oikeudenmukaisuuden tunne vastaa käsitykseen arvostuksesta, kunnioituksesta ja syy-seurausyhteyksistä. Päätöksentekoprosessi välittää merkit luottamuksesta henkilöstöön, heidän työpanokseensa ja ideoihinsa. Oikeudenmukaisuuden tunne on merkittävä tekijä puhuttaessa motivaatiosta, sitoutumisesta ja strategian omaksumisesta. (Karlöf & Helin Lövingsson 2009, 159–160.)

Strategia käsittää myös päätökset sisäisestä organisoitumisesta ja rakenteista, näkemyksen siitä miten toiminta on parhaiten päämääriä palveleva. Itse- ja yhteisöohjautuvuuden periaatteita noudattaessa voidaan puhua matalahierarkkisesta yhteisöorganisoidusta organisaatiosta. Tämä on omanlaisensa organisoitumisen tapa, jossa on edelleen tietyt rakenteet ja pelisäännöt. Mallin ideologisena periaatteena voisi ajatella olevan minimaalisin elinkykyinen rakenne. Työntekijöitä rajoitetaan mahdollisimman vähän järjestäessään työnsä itselleen parhaalla tavalla, organisaation

tarjotessa riittävää tukea ja selkeät pelisäännöt, ettei toiminta ei karkaa kaaokseksi. (Martela & Jarenko 2017, 13–15.)

Kyky toimia ilman ulkopuolista kontrollia vaatii sisäistä motivaatiota, jotta työn hallinta itseohjautuvasti, omaehtoisesti, voi toimia aidosti yhteistä päämäärää edistäen. Sisäistä motivaatiota tukevilla kasvaa sisäinen halu toimia ja pysyä liikkeessä omaehtoisesti. Tämä vaatii kuitenkin ymmärryksen mitä tavoitellaan, tiedon päämäärästä. Lisäksi tarvitaan kykyjä ja taitoja näihin pääsemiseksi, niin substanssiosaamista kuin itsensä johtamisen osaamista. (mts. 12.)

Itseohjautuvuutta tukevassa organisaatiossa strategian ja siihen liittyvien toimien suunnittelua sekä toteutusta yksilötasolla ei tule kahlita pelkästään oman tiimin strategiaan. Ajatuksena on itseohjautuva itsensä johtaminen, niin omien kuin yrityksen merkityksellisten tavoitteiden suunnasta. Tällöin kehittäminen, innovointi, osaamisen kasvattaminen ja toiminnot saavat ja voivat tukea myös ylempien tasojen päämääriä. Tällä tuetaan myös yksilöiden omia intressejä, muun muassa urasuunnitelmien suhteen sekä mahdollistetaan toiminnan kehittäminen läpi koko organisaation.

Martelan ja Jarenkon mukaan (2017) nykypäivänä on enää turha kuvitella, että selkeä pyramidihierarkia takaisi tehokkuutta ja vastuunottoa, tai ettei jakautunut monikollinen johtajuus voisi toimia tehokkaana ja vastuullisena. Laaja organisaation toimintaa tukeva itseohjautuvuus nähdäänkin nykyisin työelämässä haluttavana ja tavoiteltavana ominaisuutena. Yksilöiden kautta päästään myös tavoiteltavaan merkitykselliseen yhteisöohjautuvuuteen. Huomion arvoisena seikkana mainittakoon, että yhteisöohjautuvuus (organisointuminen) on yhteisöllinen tapahtuma. Yhteisöllisyyden syntyä ei taas voida tarkastella yksilön motivaation tai henkilöpsykologian avulla. (Martela & Jarenko 2017, 62, 74.)

### **3.2 Itseohjautuvuuden käsite**

Edellisessä luvussa on tuotu esiin työelämän ja menestyvien organisaatioiden vaatimuksien muutos ajansaatossa. Johtamiskulttuuri ja aineettoman pääoman parempi hyödyntäminen elävät edelleen murroksessa kohti inhimillisempää henkilöstöä osallistavampaan suuntaan. Ideaalitalanteessa täysimääräinen menestymisen potentiaalin hyödyntäminen vaatii kaikkien osallistamista ja osallistumista tavoitteiden saavuttamiseksi. Itseohjautuvuus ja matalahierarkkisuus ovat koettu olevan nopeamman reagoinnin, muutoksien ketterämmän läpiviennin ja oppivan organisaation edellytys.

Itseohjautuvuus on nykypäivän trendi-sana, jolla haetaan ratkaisua uudentyyppisiin organisoitumisen vaateisiin, vastaten samalla työn mielekkyyden kasvaviin haasteisiin. Mitä tällä termillä sitten tarkemmin ottaen tarkoitetaan ja mitä se pitää sisällään?

Termi itseohjautuvuus ei historiallisen tarkastelun valossa ole uusi liikkeenjohdon aate, vaan jopa ihmisille luontainen tapa organisoida yhteistyötä. Tältä kantilta tarkasteltuna termi toisaalta viittaa enemmän yhteisön ominaisuuksiin, eikä niinkään yksilön. Hämmennystä saattaa lisätä englanninkielisten termien kääntyminen suomen kielessä pelkäksi itseohjautuvuudeksi. Esimerkiksi yksilön itseohjautuvuutta ja siihen liittyviä ominaisuuksia kuvaava termi self-determination sekä tiimi- tai organisaatiotason itseohjautuvuutta kuvaava termi self-organizing, kääntyvät suomenkielisessä terminologiassa itseohjautuvuudeksi. (Collin & Lemmetty 2019, 104–106.) Tämän takia on tärkeää määrittellä mitä itseohjautuvuudella omassa organisaatiossa tarkalleen ottaen tarkoitetaan. Tässä työssä puhuttaessa itseohjautuvuudesta tarkoitetaan yksilöntason itseohjautuvuutta ja organisaation tai tiimitason itseohjautuvuutta kuvataan termillä yhteisöohjautuvuus.

Itseohjautuvuuden ja yhteisöohjautuvuuden korostumiseen ovat vaikuttaneet toimintaympäristöjen nopeutunut kehityskulku, jonka myötä päätöksien ja toimenpiteiden tekeminen on täytynyt saada lähemmäksi toteuttavaa porrasta. Lisäksi asiantuntijaorganisaatioissa paras tieto on usein työntekijöillä, jolloin heidän vastuunsa ratkaisusta korostuu entisestään. Työelämä on muuttunut myös entistä enemmän merkityshakuisemmaksi, omaan työhön halutaan vaikuttaa enemmän ja siltä kaivataan merkityksellisyyttä. Siirtyminen hajautettuun päätöksentekoon ja yhteistyötä korostaviin matalampiin organisaatiomalleihin ovat synnyttäneet yhteisöohjautuvuuden ja itseohjautuvuuden käsitteet ajatuksenaan, että henkilöstö olisi sitoutuneempi, motivoituneempi ja pääsisi toteuttamaan itseään enemmän. (Collin & Lemmetty 2019, 100–102; Martela & Jarenko 2017, 18–25.)

Kompleksisuus ajaa vallan hajauttamiseen, pois pyramidibyrokratiasta. Toimiakseen dynaaminen hajautettavalta ja kollektiivinen älykkyys vaativat määritettäväksi kenellä on oikeus tehdä mitään päätöksiä ja miten, millaista budjetointia ja tavoitteita tarvitaan, kenen toimesta ja miten ne asetetaan. Itseohjautuvuus ei tarkoita, että voi tehdä mitä huvittaa, vaan ihmisillä tulee olla määritellyt roolit ja organisaatiosta löytyä sovitut prosessit päätöksenteolle ja konfliktien ratkaisemiseksi. Val-

tahierarkia muuttuu luonnollisiksi hierarkioiksi esimerkiksi osaamisen, valmennuksen ja vaikuttamisen kautta. Ajatuksena ei ole yhdenmukaistaa kaikkia, ihmisillä on taipumus ohjautua sisäisten motiivien mukaisesti erilaisiin rooleihin. Tavoitteena on mahdollistaa yksilöiden kasvu omina itsenään. (Laloux 2021, 60–81.)

Henkilöstön toteuttaessa asioita, joihin heillä on sisäistä paloa ja motiiveja, koetaan työ mielekkäänä ja innostavana. Lähtökohtaisesti tällöin yksilön ja organisaation tavoitteet ovat ainakin osittain toisiaan tukevia. Luovuus, palveluhenkisyys ja joustavuus korostuvat. Tämä edistää tuottavuutta ja ketteryyttä, mikä parantaa yrityksen kilpailukykyä. Täten yksilötason itsensä toteuttamisen mahdollistamisesta hyötyy koko organisaatio. Collin ja Lemmetty (2019, 101) ovat kuvanneet tätä muodostuvaa positiivista kierrettä itseohjautuvuuden kehällä (kuvio 5). (Collin & Lemmetty 2019, 101–102.)



Kuvio 5. Itseohjautuvuuden kehä (Collin & Lemmetty 2019, 101)

### 3.2.1 Yhteisöohjautuvuus

Laloux (2021) esittää ihmiskunnan kehityksen tapahtuneen tutkijoiden mukaan aina harppauksin. Näissä teknologian, vallan rakenteiden, toimeentulon ja ajattelun muutoksen kehitysportailla on aina kehittynyt tapa tehdä yhteistyötä ja organisoitua. Tällä hetkellä elämme tilanteessa, jossa uusi askel on osittain jo otettu. Evoluutiivinen organisaatio ja työyhteisömalli ovat olleet todettavissa jo tovin, esimerkiksi Buutzorg ja Morning Star yrityksissä. Nämä toimivat usein malliesimerkkeinä menestyksellisestä yhteisö- ja itseohjautuvuuden tasosta. Merkit uudelle johtamisen paradigmalle ovat ilmaantuneet. (Laloux 2021, 20–21.)

Kompleksinen nopeasti kehittyvä toimintaympäristö haastaa asioiden ja ihmisten johtamisen taitoja. Itse- ja yhteisöohjautuvuuden korostaminen tuntuu tarjoavan helpon ratkaisun, mutta johtamisen vastuun siirtäminen henkilöstölle vaatii selkeät tehtäväkuvat ja vastuut sekä riittävän valian mahdollistamaan aidon toteuttamisen. Autonomian lisääminen itseasiassa vaatii enemmän johtamista, koko työyhteisön kykyyn johtaa laadullisesti tulee panostaa. Usein johdon valmentava rooli koetaan merkittävänä. Tämä vaatii alaisten syvällistä tuntemista, jokainen tarvitsee yksilöllistä tukea. Toiset tarvitsevat apuja työn organisointiin ja päätöksentekoon, toisille tällainen vapaus vain lisää motivaatiota. Valmennettavia tai alaisia ei voi olla liikaa yhdellä henkilöllä, jotta yksilöllinen henkilökohtaisille tarpeille pohjautuva johtaminen voi onnistua. (Savaspuro 2019, 33.)

Martela ja Jarenko (2017) esittävät yhteisöohjautuvuuden käsitteenä lähtevän siitä, että keskusjohtoiselta organisaatiolta puuttuu kokonaisvaltainen ymmärrys, mitä missäkin toimintaympäristön rajapinnoilla ja eri osissa organisaatiota tapahtuu. Dynaamisempi organisaatio hajautetulla päätöksenteolla ja liikkumisvapaudelle mahdollistaa nopeamman reagoinnin rajapinnoilla. Tiedon avoimuus ja läpinäkyvyys johtavat tietovirtojen uusiin yhdistymisiin ja tätä kautta kollektiivisempaan ymmärrykseen toimintaympäristöstä ja uusien ideoiden syntyyn. Kasvava toimintaympäristön kompleksisuus vaatii täten mukautumiskyvyn kehittämistä, tavoitellessa pitkän aikavälin menestystä. Mukautumiskyvyn he tulkitsevat tinkimisenä prosessien ja liiketoimintojen tehokkuudessa. Ne nähdään toisensa poissulkevinä suuntina. Mikä tarkoittaa kompromissia näiden väliltä, suhteessa oman organisaation toimialaan ja toimintaympäristöön. (Martela & Jarenko 2017, 46–47.)

Savaspuro (2019) sekä Martela ja Jarenko (2017) kuvaavat yhteisöohjautuvuutta perinteisestä byrokraattisesta organisoitumisesta poikkeavana organisoitumisentapana. Ideologiassa luotetaan ihmisiin ja heidän haluunsa tehdä asiat hyvin. Toiminta perustuu vahvaan tiimien ja yksiköiden autonomiaan ja vapauksiin tehdä päätöksiä yhteisesti jaetun tavoitteen eteen. Näissä ryhmissä päätöstä vaativien asioiden tulee olla avoimia ja oletuksena ne kenellä asiaan on annettavaa hakeutuvat mukaan. Toiminta perustuu vahvaan luottamukseen. Päätöksiä tekevillä koetaan olevan asiaan paras osaaminen ja asiantuntemus sekä päätöksiä koetaan edistävän yhteistä suuntaa. (Savaspuro 2019, 25–26; Martela & Jarenko 2017, 15.) Johdon määrittelemät hierarkiarakenteet pyritään minimoimaan, työntekijät organisoituvat ja ovat vuorovaikutuksissa tehtävien edellyttämän mukaisesti, parhaaksi katsomallaan tavalla (Martela & Jarenko 2017, 12).

Yhteisöohjautuvuuden välttämättömänä ehtona ei ole ketteryys, vaikka sitä usein haetaan ja se jollain tasolla toteutuukin. Yhteisöohjautuvuuden yhtenä toteutumisen ehtona voidaan nähdä henkilöstön kollektiivinen itsemääräämisoikeus. Tämä ei tarkoita, että jokaisella olisi itsevaltius tehdä mitä ja miten huvittaa, vaan oikeudet määrittyvät yhteisön sääntöjen ja rajojen mukaisesti. Organisaatiossa valta jakautuu tiimeille, jotka tekevät heitä koskevat päätökset toimien sosiaalisen käyttäytymisen normiston mukaisesti. Toisinaan kontrolli on jopa kovempi kuin perinteisessä hierarkkisessa mallissa, koska toimintaa valvovat nyt kaikki tiimiläiset, eikä vain yksi esihenkilö. (Collin & Lemmetty 2019, 109–110.)

Martela ja Jarenko (2017) toteavat tutkimuksiinsa pohjatuen, että organisaatioissa, joita pidetään myös yhteisöohjautuvuuden edelläkävijöinä, on määritellyt toimintamallit ja rakenteet. Tiimit voivat olla erittäin itsenäisiä, mutta tiiminkoko on saatettu päättää ylempää. Johto luo myös tarvittavat kommunikaation foorumit sekä käytänteet tiimien ja asiantuntijoiden välille. (Martela & Jarenko 2017, 13–15.)

Perustuen siihen, miten organisoituminen tapahtuu, voidaan yritykset jaotella neljään luokkaan. Näitä ovat perinteinen hierarkkinen, tulokontrolloitu, osallistava ja yhteisöorganisoitu. Perinteinen malli on keskusjohtoinen ulkoisohjatualla henkilöstöllä. Osallistava malli on keskusjohtoinen, mutta henkilöstö toimii itseohjautuvasti. Yhteisöorganisoitussa mallissa organisaatio on yhteisöohjautuva ja henkilöstö itseohjautuvaa. Tulokontrolloitu tarkoittaa itseorganisoituvaa ja ulkoisohjattua. (Mts. 14.)

Savaspuron (2019) mukaan teoriassa ideaalinen yhteisöohjautuvuus kuvaa organisaatiota elävänä organismina, joka muuttuu koko ajan, muistuttaen enemmän ekosysteemiä kuin organisaatiota. Tällöin saavutetaan valmiudet ja kyky muuttua sekä kehittyä toimintaympäristön mukaisesti. Ideologisesti toiminta ei perustu rahallisen vaurauden tavoittelulle, vaan merkityksellisyyden. Tärkeimmässä sitoutuminen yhteiseen päämäärään, vahvistaen yksilöiden ja tiimien päätöksientekoa organisaation kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Käskyttämistä ja voimakasta kontrollia ei tarvita, koska yksilöiden toimintaa ohjaa vahva sisäinen motivaatio. (Savaspuro 2019, 30–31.)

Lähtökohtaisesti mikään organisaatio ei voi toimia ideaalisti yhteisöohjautuvana, koska tutkimusten valossa kaikki toimivat jonkinasteisena hybridinä. Tarkastellessa yhteisöohjautuvuuden ideaalia, tutkittujen organisaatioiden välillä on joitakin yhtäläisyyksiä, mutta paljon eroavaisuuksia toteutetun yhteisöohjautuvuuden mallin suhteen. Monesti yksilötason itsensä johtamisen mahdollisuus tuntuu täyttävän tarpeen itse- ja yhteisöohjautuvuudesta. Tämä johtaa usein organisaatiotason yhteisöohjautuvuuden yhteisöllisyyttä tukevien toimien ja ajureiden puutteeseen, kuten yhteisöohjautuvuuden huomioivaan johtamisjärjestelmään. Kuitenkin toteutettaessa tiettyjä periaatteita yhteisöohjautuvuuden ideologian mukaisesti (liite 1), voidaan puhua yhteisöohjautuvuuden suunnasta ja kun käytänteitä on kokeilujen sijaan syntynyt riittävästi, voidaan puhua yhteisöohjautuvuudesta, vaikkei se ideaalina voikaan toteutua. (Collin & Lemmetty 2019, 110–112.)

Liitteessä 1, Esimiesvetoisen hierarkian ja yhteisöohjautuvuuden ideaalien eroja (Collin & Lemmetty 2019, 103), on esitetty perinteisen hierarkkisen ja yhteisöohjautuvan organisaation välisiä ideologisia eroavaisuuksia keskeisen terminologian kautta.

Keskeisinä yhteisöohjautuvien organisaatioiden tunnusmerkkeinä voidaan pitää jokaisen oman tyyppisiä hierarkiasta poikkeavia toimintatapoja. Tyypillisesti näitä ovat matalahierarkia ja hajautettu vallankäyttö. Näitä tukevat autonomiset tiimit, erilaiset tiimien neuvonpidon ja päätöksenteon prosessit, kollektiivinen johtajuus eli esimiestehtävien jakaminen tiimissä sekä yhteinen strategia. Yhteisöohjautuvuus ei ole heitteillejättöä tai johtajattomuutta, vaan tilat, organisaatiokenteet ja käytännön muovaamat työtavat ohjaavat vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa. Yhteistyön toimivuuteen vaikuttaa merkittävästi, miten työtä opitaan tekemään. (Collin & Lemmetty 2019, 112–113.)

Yhteisöohjautuvuus ei ole yksittäinen malli, vaan siinä innovatiivisten rakenteiden tueksi löytyy myös prosesseja, järjestelmiä ja johtamiskäytäntöjä, kuten hierarkkisissa malleissa. Yhtä lailla löytyvät HR ja palkanlaskennan toiminnot sekä erilaisia joustavia palkkausmalleja. Johtamis- ja päätöksentekotapaa sen sijaan kuvaavat termit horisontaalinen ja verkostomainen. Työyhteisön yhteistoiminta perustuu yhteisille sopimuksille, verkostoitumiselle ja omaehtoiselle viestinnälle. Ratkaisevaa on yhteys kollegoihin, riippumatta tehdäänkö samaa työvaihetta, edeltävää tai seuraavaa, jokaisella tehtävällä pitää olla merkitys. Tehtäviä voidaan tarpeen mukaan muuttaa, jos henkilöstö ei itse hyötyä siitä löydä. (Mts. 114.)

Savaspuro (2019) nostaa esiin työelämäntutkija Jari Hakasen ja väitöskirjatutkija Lauri Pietinalhon näkemykset yhteisö- ja itseohjautuvuuden ihannoinnista, vaikka näyttöön perustuva keskustelu tuntuu puuttuvan. Tutkimukset pohjautuvat case-esimerkkeihin ja antavat näkemystä mikä yksittäisissä kohteissa on tuottanut tulosta. Hierarkioiden purkaminen ei saa olla päämäärä, vaan kaikki tulisi tapahtua siten, että se palvelee yrityksen päämääriä ja elämäntehtävää. Asettelu ei ole joko tai, vaan asteittaiset itse- ja yhteisöohjautuvuuden rakenteet ovat mahdollisia. Vastuun ja vallan jakaminen tulisi tapahtua samassa suhteessa, jotta sisäinen motivaatio ei ala hiipumaan. Yrityksen rakenteita ja johtamiskulttuuria muutettaessa itseohjautuvuutta ja yhteisöohjautuvuutta tukevaksi tulisi tarkkaan pohtia mitä nämä todella tarkoittavat ja onko toimintatavalle millaiset edellytykset. (Savaspuro 2019, 31–33.)

Yhteisöohjautuvuuden pelätään usein johtavan kaoottisuuteen rakenteiden ja johtajien puuttuessa. Tutkitusti kuitenkin kaikista yhteisöohjautuvuutta toteuttavista organisaatioista löytyy rakenteita, jotka tukevat yhteisöohjautuvaa arkkitehtuuria. Pelon voidaan tunnistaa juontava juurensa perinteisen hierarkian historiasta, jolloin poikkeavia rakenteita ja niiden ohjausvaikutusta ei tunnusteta. Ero tulee kuitenkin tehdä siinä, ovatko yksilöt kokoelma itseohjautuvia ihmisiä vai itseohjautuvia yhteisöohjautuvuuden viitekehysessä. Jos voidaan ohjautua täysin vapaasti mihin tehtävään tahansa, ei kyseessä ole yhteisöohjautuva organisaatio. Vaarana onkin itsensä johtamisen painottaminen yhteisön kustannuksella. (Collin ja Lemmetty 2019, 115.)

Yhteisöohjautuvuus vaatii muutoksia kaikilla osa-alueilla organisaatiossa, vain yhtä asiaa muuttamalla tämä ei tapahdu. Yhteisöohjautuvuutta tulee ohjata, tukea ja motivoida alati sekä luontaiset sisältöpäin tulevat ohjautuvuuden muutokset mahdollistetaan paremman toiminnan edistämiseksi (organismi, ekosysteemi). Vastuun lisäämistä ei voida tehdä tukematta siinä, eikä tiimiltä voida poistaa pomoa, kouluttamatta tiimiä tekemään yhdessä ratkaisuja ja päätöksiä. Muutokset vaativat aikaa, eikä kaikkea pitäisi yrittää kerralla, jottei heikennetä tarpeettomasti turvallisuuden tunnetta. (Savaspuro 2019, 34.)

Vaikka tutkittu näkemys on, ettei vakiintuneiden yhteisöohjautuvuutta noudattavien organisaatioiden ja perinteisiä hierarkioita pitävien organisaatioiden työhyvinvointia ole ristiintutkittu riittävästi, toteamuksia yhteisöohjautuvuuden puolesta löytyy. Stressaavana ja psykososiaalisesti kuormittavana koetaan suuri muutos, mutta lähtökohtaisesti mikä tahansa vähänkään isompi muutos

aiempaan koetaan kuormittavana. Kuitenkin monet uudelleen organisoinnin kokeneet eivät haluaisi palata vanhaan hierarkkiseen systeemiin. Vaikuttamisen, hallinnan ja merkityksellisyyden tunne on lisännyt motivaatiota. Yksilön vastuun ja kuormittavuuden muutokset tulee ratkaista organisaation johdon toimesta ennen muutoksien jalkauttamista, jottei suunnitella aiempaa huomomin toimivaa organisaatiota. (Collin & Lemmetty 2019, 115–116.)

Savaspuro (2017) tuo esiin ihmisten luontaisen tavan hakea hierarkiasta turvaa. Matalampi hierarkia vaatii myös valta- ja vastuukysymyksiin vastaamista, joku täyttää aina valtatyhjiön, joten määrittely on tehtävä selkeästi. Hänen näkemyksensä mukaan jonkinlaiset hierarkiaraamit koetaan hyödyllisiksi ja toisinaan välttämättömiksi. Tiimien, yksiköiden ja organisaatioiden kasvaessa tulee aina yhä isomman ryhmän käytännön suorittamisen osua yksiin. Välttämättä suoritustasoja ei tarvitse koordinoita yhteen, vaan kulttuuri ja muut ylätasoon asiat yhdistävät. Liian leväperäinen ohjautuvuuden organisointi saattaa aiheuttaa joillakin liian suurien riskien ottamista ja toiset eivät saa mitään aikaiseksi ilman selkeää johtamista. Pohja toiminnalle luodaankin yhteisen päämäärän aidolla jakamisella sekä organisaation ulkoisten tavoitteiden yhtenevyydellä elämäntehtävän kanssa. Tämä vaatii myös mahdollisten arvoristiriitojen havainnoinnin johdon toimesta ja toiminnan asemoimisen näiden ehkäisemiseksi. (Savaspuro 2017, 34–35.)

Yhteisöohjautuvuuden kannalta merkittävää on myös johtamisen kentän muutos. Itsensä ja yhteisön johtajuus on sisällä rakenteissa, prosesseissa ja käytännöissä. Tällöin hierarkiaa ei tarvita, tämän aseman on ottanut uusi arkkitehtuuri. Tämä vaatii itsensä uudelleen ymmärtämistä ja uutta asennoitumista työyhteisöä valmentavaan ja palvelemaan rooliin. Perinteisten valtasuhteiden muuttuminen ja johtamisroolin poistuminen vaatii uuden oppimista. Johtamisen motiivit eivät voi perustua statukseen tai edes liiketoimintamalliin ja organisaation tavoitteisiin pääsyyn. Kyse on yhteisön ja yksilöiden auttamisesta menestymään. Keskeisinä elementteinä voidaan nähdä eettisyys ja ihmiskeskeisyys, kuinka voimaannuttaa, antaa vastuuta ja edistää yhteistä etua. Strategia ja prosessit eivät tee, eivätkä saa mitään aikaiseksi, vaan niitä toteuttavat ihmiset. Dialogisuus, aito kiinnostus, kohtaamiset ja autenttisuus eivät välttämättä ole suomalaisten vahvuuksia, mutta niitä tarvitaan. (Savaspuro 2019, 36–37; Collin & Lemmetty 2019, 117–120.)

Collin ja Lemmetty (2019) esittävät johtamiskulttuurin näkökulmasta yhteisöohjautuvuuden asettuvan tiukan kontrollin ja heitteillejätön väliin. Pohdittaessa yhteisöohjautuvuutta tukevia elementtejä tarkoittaa tämä tarkoituksenmukaisten rajojen määrittämistä autonomialle. Tällöin on edistettävä jaettava käsitystä nykytilasta ja suunnasta kohti tulevaisuutta sekä viestittävä näistä ymmärrettävästi. Selkeät tavoitteet ja pelisäännöt, sekä niiden jatkuva seuranta on tarpeen. Lisäksi yhteistyölle tulee olla mietittynä ohjaavia rakenteita. (Collin & Lemmetty 2019, 138.)

Johtajuus- ja johtamisroolien tutkimuksissa on monikollisen hajautetun johtajuuden näkökulma kasvattanut merkittävästi rooliaan 2000-luvulla. Samalla voimaantumisen ja itseohjautuvuuden käsitteet ovat yhä voimakkaammin nousseet esiin. Tähän liittyen tutkimuksien näkökulmasta ihmiset ovat yksilöllisiä toimijoita, joten heidän itseohjautuvuutensa tulee ottaa myös huomioon. Tässä johtajuudenmallissa johtajuus muodostuu ihmisten vuorovaikutuksena. Kun kyse on vuorovaikutuksesta, herää kysymys millainen vuorovaikutus kasvattaa hyvää johtajuutta? Tällöin itseohjautuvuus nousee keskeiseksi tutkittavaksi ilmiöksi. (Martela & Jarenko 2017, 102.)

Martela ja Jarenko (2017) toteavat ihmisten tarvitsevan uusia taitoja itseohjautuvuuden sisäistämistä ja siihen kasvamista varten. Yhteisöohjautuvuus vaatii tiimissä toimimisen taitoja, vastuuta tulee pystyä ottamaan kokonaisuuksista itsensä lisäksi ja toisia tulisi auttaa myös ilman ainaista pyyntöä. Palveluntuotannon kustannusrakenne tulisi ymmärtää sekä siihen vaikuttavia seikkoja. Keskiössä on täten kyky itsensä johtamiseen. On käytännössä välttämättömyys osata olla ensin itseohjautuva yksilö, ennen kuin voi toimia osana yhteisöohjautuvaa tiimiä. (Martela & Jarenko 2017, 271.)

### **3.2.2 Itseohjautuvuus**

Itseohjautuvuutta tarkastellessa lähdetään usein liikkeelle Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteoriasta, joka tunnetaan myös itsemääräytymisteorianana. Teoria nojautuu ajatukseen autonomisesta ja omaehtoisesta toiminnasta, jossa ihmisillä on vapaus vaikuttaa sekä valita. Toiminnan taustalta on tunnistettavissa sisäisen motivaation-käsite. Teoria pohjautuu ajatukseen ihmisten perustarpeista, joiden täyttyminen vaikuttaa motivaatioon. Ihmiset motivoituvat, kun oma kyvykkyys, autonomisuus ja yhteisöön kuuluminen saavat vahvistusta. Näitä tukemalla motivaation synty on luontaista, jolloin innokkuus, määrätietoisuus ja vastuun ottaminen korostuvat myös työssä. Näin tuetaan

luontaista sisäistä aktiivisuutta ja parannetaan psykologisenturvallisuudentunnetta. (Deci & Ryan 2008, 14–23; Savaspuro 2019, 27–28.)

Savaspuron (2019) mukaan itseohjautuvuudelle ei ole akateemisesti verifioitua määritelmää. Yhteisöohjautuvuutta on kuitenkin tiimeissä pidempään tutkittu, mutta jopa organisaatiotason tai saatikka yksilötason itseohjautuvuus on hieman tutkimattomampaa aluetta. Ilmiönä itseohjautuvuus ei kuitenkaan ole uusi asia. Yleisesti tieteellisessä mielessä itseohjautuvuudella tarkoitetaan yksilön kykyä toimia ilman ylemmän tason jatkuvaa seurantaa, ohjausta ja käskytyä. Lyhyesti sanottuna kyseessä on itsensä johtamisen kyky. Keskeistä on ihmisten aito mahdollisuus vaikuttaa työhönsä. Yksilöt asettavat tavoitteensa, määrittelevät missä ja miten tekevät työnsä, ja sopivat työnjaon tiimeissään ja yksiköissään. Yksilöillä on vapaus tehdä päätöksiä kysymättä aina vahvistusta ylempää. (Savaspuro 2019, 25–27.)

Collin ja Lemmetty (2019) laajentavat Savaspuron (2019, 25–27) tulkintaa ja esittävät itseohjautuvuuden käsitteen muovautuneen ajan saatossa nykyiseen. Toiminta ei ole täysin yksilöllistä ja autonomista, vaan siihen sisältyy myös kollektiivisen ja ohjatun toiminnan ulottuvuus. Heidän mielestään työelämässä itseohjautuvuuteen tulisi liittää myös itseohjautuva oppiminen, joka kuvaa osaltansa itseohjautuvaa toimintaa. Jo 1950-luvulla on havaittu, että paras oppiminen tapahtuu epämuodollisissa tilanteissa, joustavassa ja paineettomassa ympäristössä. Työelämässä on jatkuvasti oppimistilanteita, jolloin oppimisen merkittävyyttä ei voida sivuuttaa. Uudemmissa tutkimuksissa on havaittu, että jopa 80 % työssäoppimisesta tapahtuu epämuodollisesti ja itseohjautuvasti. Oppiminen työelämässä tapahtuu usein vuorovaikutustilanteissa, niin kollegoiden kuin sidosryhmien kanssa. (Collin & Lemmetty 2019, 272.)

Yleisesti työelämän luonne tuntuu muuttuvan yhä enemmän asiantuntijatyöhön, jossa vastauksia tai osaamista ei vielä välttämättä ole ja ratkaisut vaativat uutta tietoa. Nykyinen osaaminen heikenee samaa tahtia kuin uutta tarvitaan. Osaavan oppisen taidot saavat uuden merkityksen. Itseohjautuva oppiminen korostuu, samoin sen luonteen ymmärtäminen. Jatkuvan oppimisen käsitys lähtee ajatuksesta, että nykyajan työ on jatkuvaa oppimista. Itseohjautuvalla informaalisella oppimisella voi olla enemmän vaikutusta kuin luentoperusteisilla kursseilla. Organisaation innovatiivisuus lähtee oppimisen kyvystä, jossa yksilöt ovat avainasemassa. (Mts. 273)

Kuten Martela ja Jarenko (2017), myös Collin ja Lemmetty (2019) toteavat itseohjautuvuuden tarvitsevan organisaatiossa yhteisesti ymmärretyn määritetyn suunnan ja kehyksen. Hyvin sanoitettua yhteistä suuntaa rikkovat kuitenkin organisaatiossa vallitsevat eriävät mielenkiinnot, kokemukset ja tavoitteet, niin liiketoimintojen kuin yksilöiden välillä. Moninainen toiminta aiheuttaa päällekkäisiä muutostarpeita ja tavoitteita. Siksi johtamisessa tulee pystyä yhteensovittamaan organisaation, tiimien ja yksilöiden tarpeita. (Martela & Jarenko 2017, 312–316; Collin & Lemmetty (2019, 138.)

Näiden haasteellisten tarpeiden toisiinsa kytkeytymisen hahmottaminen on olennaista johtamiskulttuurin rakentamisessa kohti toimivaa itseohjautuvuutta. Johtamisen tulee tukea yhteisiä tavoitteita organisaatiossa, mutta täytettävä myös henkilöstön odotukset. Kulttuurin tulisi mahdollistaa aidon osallisuuden ja kehittymisen kokemukset. Itseohjautuvuuden kentällä tulee vallita ymmärrettävät yhteydet strategian, johtamiskulttuurin, prosessien ja työkalujen suhteen. (Collin & Lemmetty 2019, 139.) Osana tutkimusta selvitettiin kokemusta näiden näyttäytymisestä kohdeorganisaatiossa.

Collin ja Lemmetty (2019) yhtyvät Savaspuron (2019, 25–27) näkemykseen organisaatioihin liitetyn itseohjautuvuuden tutkimustiedon vähyydestä, joitakin case-tyyppisiä tutkimuksia ja selvityksiä on tehty. Tästä johtuen Collin ja Lemmetty (2019) esittävätkin itseohjautuvuuden tarkastelua aikuiskasvatustieteen, andragogiikan kautta. Ensimmäiset näkemykset ilmiöstä ovat syntyneet jo 1900-luvun alkupuolella. Käsite on alkujaan kuvannut aikuisten luonnollista tarvetta toimia itseohjautuvasti. (Collin & Lemmetty 2019, 266.)

Tarkastelu on pohjautunut lasten oppimisen ja kasvatuksen (pedagogiikka) eroavaisuuksiin aikuisiin nähden. Tuloksina on esitetty aikuisten motivoituvan kokemustensa kautta, omien tarpeidensa ja intressiensä kautta. Oppimisen orientaatio perustuu lisäksi laajasti eri elämän osa-alueisiin. Kokemukset ovat tärkein osa-alue aikuisten oppimisessa ja merkittävää on suuri tarve itseohjautua. Merkittävää on myös havainto, että yksilölliset erot korostuvat iän myötä. Aikuisilla voidaan nähdä olevan kehittynyt itsenäinen minäkuva. Tämän ja elämäkokemuksen myötä kasvaa kyky ohjata omaa oppimistaan. Ongelmanratkaisukeskeinen toiminta tapahtuu luonnostaan ja paras tulos saavutetaan sisäisen motivaation kautta. (Mts. 266.)

Collin ja Lemmetty (2019) toteavat kuitenkin, että tietämys aiheesta asettaa riippuvuussuhteen ohjaukselle ja opetukselle. Näin ollen andragogiikkaa kuvataan enemmän oppistilanteen kuin oppijan kautta. Itseohjautuvuus ei siis ole automaattinen ominaisuus, vaan sitä tulee tarkastella tilanne- ja kontekstiperustaisesti. Siksi yksilön kokemus tuesta ja vastuista on yksilöllinen, eikä johdon tai esihenkilön roolia itseohjautuvuuden kontekstissa voi unohtaa. (Collin & Lemmetty 2019, 267.)

Itseohjautuvuuteen liitetään paljon superlatiiveja positiivisessa mielessä. On kuitenkin paljon työntekijöitä, jotka ovat myös itseohjautuvuuden vaateen kasvaessa uupuneet ja menettäneet mielenkiintoaan työtä kohtaan. Aiemmat selkeät rakenteet, tehtävät ja johtaminen ovat muutoksen myötä aiheuttaneet hämmennystä. Itsensä johtaminen on opettelua, joka vaatii myös opastusta. Toimiessaan itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus ovat merkittävä voimavara. Täytyy vain oppia ymmärtämään mitä ne tarkoittavat ja sisältävät. Merkittävää on myös ymmärtää tarvittavat valmennettavat ominaisuudet ja kyvykkyydet sekä vaadittavat resurssit. Yksi malli ei sovi kaikille, on mietittävä mikä omassa organisaatiossa toimii ja mikä ei. Yksilöitä tuleekin lähestyä heidän yksilöllisten tarpeidensa kautta. (Savaspuro 2019, 11–14.)

Raamittaessa itseohjautuvuutta tulee huomioida ja tarkastella autonomian tarkoituksenmukaiset rajat. Tämä vaatii keskustelua vastuista ja toimivallasta, joilla määritetään rajoja itseohjautuvalle toiminnalle kohti yhteisiä tavoitteita. Itsenäisenkin työ vaatii selkeyttä raamien kautta ja tiedon missä määrin uutta voi kokeilla turvallisesti. Näin voidaan ehkäistä yksilöiden päätöksien ohjautumista eri suuntiin. Eri suuntaiset näkemykset aiheuttavat tehottomuutta ja turhautumista. Toimintakehitys tulisi olla väljä, mutta selkeä sekä muovautua toimintaympäristön muutosten suhteen. Yksilöiden tulee olla selvillä, milloin, miten ja missä päätöksiin on mahdollista vaikuttaa. Tämä tukee samaan suuntaan etenemistä ja luo turvallisuudentunnetta. (Collin & Lemmetty, 139–140.)

Savaspuro (2019) tuo esiin työhyvinvoinnin asiantuntijoiden lähes yksimielisen näkemyksen, että toimivin keino välttää itseohjautuvuuden aiheuttama kuormittuminen on selkeiden tavoitteiden asettaminen organisaatiolle ja työntekijälle. Henkilöstön tulee tietää mitä kohti mennään ja mitä oletetaan tehtävän. Yksilöiden tulee tietää mikä on omalla vastuulla ja mikä jonkun toisen. Oman työn rajat tulee olla selkeät, tietäen mikä itselle ei enää kuulu. Motivaation kannalta nämä seikat nousevat keskiöön. (Savaspuro 2019, 48–49.)

Lisäksi toiminta selkeytyy, kun tiedetään, kuka tekee päätökset erimielisyystilanteissa. Tärkeää on myös huomioida psykologisenturvallisuuden toteutuminen, luottamus työyhteisössä on itseohjautuvuuden avaintekijä, niin työntekijöiden välillä kuin johdon ja työntekijöiden välillä. Virheiden käsittely ja niihin suhtautuminen tulisi olla avointa ja kehittävää, pelko mustalle listalle joutumisesta aiheuttaa passiivisuutta. Itseohjautuvuutta rakentaessa on muistettava myös tukeminen itseymmärryksen kehittämisessä. (Mts. 48–49.)

Martelan ja Jarenkon (2017) mukaan yrityskulttuuri on kuitenkin kaiken keskiössä, se mahdollistaa henkilöstön sitoutumisen toiminnan kehittämiseen. Toimiva itseohjautuvuus, toimintaa tukeva yrityskulttuuri ja merkityksellinen toiminnan kehittäminen vaativat selkeän kuvan, miten yksilöiden ja tiimien toiminta kytkeytyvät yrityksen tavoitteisiin. Yksilöt ja tiimit tarvitsevat autonomiaa mahdollistamaan tehokkaan toiminnan ja toimintojen kehittämisen organisaation kaikilla tasoilla. Tällöin on mahdollista saavuttaa tila, jossa reagoidaan ja organisoidaan toimintaa nopeammin uudella toimintaympäristön vaatimalla tavalla. Ajatuksena on jatkuvan kehittämisen saaminen luonnolliseksi osaksi työtä ja kaikkia tehtävänkuvia. (Martela & Jarenko 2017, 22.)

Johtamiskulttuurin näkökulmasta itseohjautuvuuden perustana on mahdollistaa uskallus tehdä itsenäisiä päätöksiä ja nostaa puutteellisuuksia esiin. Johdon tulisikin tarkastella tietävätkö ihmiset oikeasti mitä heiltä odotetaan ja onko heillä oikeasti turvallinen olo, vai oletetaanko vain. Itseohjautuvuuden mahdollistamisen raameina voidaan nähdä omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden perustarpeiden täytyminen. Kun itseohjautuvuus on osa strategiaa, tulee itseohjautuvuuteen opastamisen kuulua myös strategiaan. (Savaspuro 2019, 50–51, 83.)

Organisaatiotasojen ja yksilöiden tavoitteet sekä yhteiset pelisäännöt ohjaavat toimintaa, ne muodostavat käytännön kautta käsityksen mihin suuntaan johtaminen ja yhteistyö on menossa. Itseohjautuvuuden kannalta yksilön tulee ymmärtää mitä häneltä odotetaan. Tavoitteiden tulee olla ymmärrettäviä ja mitattavia. Oikein asemoitu tavoite on linjassa yritys-, yksikkö- ja tiimitavoitteisiin, kytkien yksilön osaksi niitä. (Collin & Lemmetty 2019, 139.) Tämä tukee myös motivaatiota (Savaspuro (2019, 48–49).

Yhteisöohjautuvuuden viitekehyksen määrittämisen yhteydessä tuotiin esiin johdon ja pomojen roolin muutos, tämä vastaa myös yksilöiden johtamisen muutokseen. Collin ja Lemmetty (2019)

toteavat valmentavan johtajuuden tutkimuksien yhteydessä tulleen havaituksi hyötyjä myös yksilöpsykologisesta näkökulmasta. Valmentavan johtajuuden ideologian toteutuessa voidaan havaita tyydyttyvän ihmisen autonomian, itsenäisen pärjäämisen ja yhteenkuuluvuuden perustarpeet. Valmentavan johtajuuden ideologian voidaan nähdä tähtäävän työntekijöiden itseohjautuvuuden ja kykyjen vahvistamiseen, päämäärää voisi kuvailla henkilöstön voimaannuttamiseksi. Työntekemisen kokemuksien ja kuulluksi tulemisen vahvistaminen ovat ensisijaisia asioita valmennettavien kannalta. Itseohjautuvuuden vahvistamista voidaan edistää valtuuttamalla henkilöstöä tavoitteiden ja työn tarvitsemien ratkaisujen sekä osaamisen määrittämiseen. (Collin & Lemmetty 2019, 173–176.)

Collin ja Lemmetty (2019) täsmentävät johdon valmentavan roolin edellyttävän valmiutta kysyä, kuunnella, käydä keskusteluita ja sopia asioista. Esihenkilöiden on tärkeää tunnistaa kaipaavatko valmennettavat tukea, päätöksiä tai haastamista. Myös valmentajien on osattava itseohjautuvasti ottaa roolinsa. Tutkimukset osoittavat, että johtamiselle on itseohjautuvuutta korostavassa työelämässä tarvetta. Esihenkilötyöllä yhdistetään autonomian ja johtajuuden odotuksia, tarjoten apua itseohjautuvalle ja merkitykselliselle työlle. Johtamiskulttuuri muodostaa raamit johtajuuden ottamiselle ja antamiselle. (Collin & Lemmetty 2019, 141.)

Martela ja Jarenko (2017) laajentavat Collin ja Lemmetty (2019, 141) näkemystä, esittäen tarkastelemiensa tapaustutkimusten myötä, että itseohjautuvuus toimintamallina vaatii peräänantamattomaa otetta johdolta sekä itseohjautuvuuskäsitteen periaatteiden sisäistämistä henkilöstöltä. Tu- loksia tarkastellessaan he toteavat, että itseohjautuvuuden yhdistyessä vahvasti yhteneviin organisaation ja yksilön arvoihin muodostuu merkittäviä motivaatiotekijöitä. Ideologian toimivuus vaatii uhrauksia ja avarakatseisuutta. Tie ei ole helppo, mutta lopputulos voi olla hyvinkin palkitseva. (Martela & Jarenko 2017, 195, 198.)

Itseohjautuva kulttuuri edellyttää yksilöiltä omien odotuksiensa ja tarpeidensa esiintuomista. Kuitenkin hierarkioiden pilkkomiseksi aloitetta vaaditaan ylempää. Tämä vaatii johtamistyöltä kohtauksia ja keskusteluita arjessa henkilöstön kanssa. (Collin & Lemmetty 2019, 140.)

Collin ja Lemmetty (2019) tuovat esiin myös vaatimuksen johtamiskulttuurille. Tärkeää on havainnoida ja käyttää hyödyksi tilanteet, joissa voidaan vaikuttaa henkilöstön käsitykseen nykytilanteesta ja tulevasta. Johtamiskohtaamisten tulisi vahvistaa aloitteellisuutta ja vastuunottoa, kun puhutaan itseohjautuvuuden kehittämistä. Yhteisön tulkintojen jakaminen vaatii dialogisuutta, oikean ajan ja paikan. Tälle eri foorumeissa tapahtuvalle dialogille tulee varata riittävästi aikaa kaikilla organisaatiostruktuurin ja organisaation nivelkohtien tasoilla. Edelleen yksilöt ja tilanteet tarvitsevat aina omanlaistansa johtamista ja valmentamista. (Mts. 140–141.)

Kuten edeltävissä kappaleissa mainittiin, itseohjautuvuus työelämässä vaatii ihmisiltä uuden oppimista. Toimintamallin ajatuksena on jakaa vastuuta henkilöstölle, niin yhteistoiminnasta kuin itsensä johtamisesta. Itseohjautuvuuden ilmiön taustavaikuttajina nähdään avoimuuden, yhteisöllisyyden, vapauden, itsensä toteuttamisen ja sisäisen motivaation asteet. Toisaalta itseohjautuvasti toimivan henkilön itseohjautuvuuteen vaikuttavat myös hänen itsensä johtamisentaidot.

Tässä mielessä osana tutkimusta tarkasteltiin, mitä itseohjautuvuus henkilöstölle tarkoittaa sekä millaista roolia henkilökohtaiset tavoitteet ja tiimin tavoitteet näyttelevät merkityksellisyyden ja motivaation näkökulmasta.

### **3.2.3 Itsensä johtaminen**

Työelämä vaatii nykyisin entistä kokonaisvaltaisempaa elämän hallintaa ja menestyksestä itsensä johtamista (Sydänmaanlakka 2017, 7). Salmimies (2008) esittää lisääntyneen itseohjautuvuuden vähentäneen muilta saatavaa tukea, vaikka näin sen ei pitäisi olla. Osaltansa tämä on lisännyt vaadetta hallita avuttomuuden ja voimattomuuden tunteita. Tämä johtaa oman sisäisen kontrollin kehittämiseen ja itsensä johtamiseen, joista vastuu on jokaisella itsellään. (Salmimies 2008, 21.) Ei ihme, että riittämättömyyden kokemukset ovat lisääntyneet, kuten Sydänmaanlakka (2017, 7) aiheesta toteaa.

Itsensä löytäminen ja mielekäs itsensä toteuttaminen ovat uusia isoja kysymyksiä merkityksellisen työelämän rakentamisessa. Lähtökohtaisesti ihmiset haluavat löytää potentiaalinsa ja toteuttaa laajasti mielenkiintonsa kohteita. (Sydänmaanlakka 2017, 7.) Tämä antaa suuntaviivoja inhimillisemmälle strategiatyölle ja ihmiskeskeisemmälle johtamiselle, määritellen täten osaltansa itseohjautuvuuden viitekehystä.

Itsensä johtamisen-käsite perustuu pohjimmiltaan luontaiseen hyvän elämän tavoitteluun. Kyse on itsetuntemuksen oppimisesta ja sen kasvattamisesta. Kokonaisvaltainen itsensä johtaminen on ajatuksien, tunteiden ja oman tahdon ohjaamista. Kehittyminen itsensä johtajana vaatii hyvää itse-kuria, avainsana on tekeminen, ei tieto. Tausta-ajatuksena on saavuttaa oma potentiaalinsa sekä vahvuuksiensa toteuttaminen itselle mielekkäällä tavalla. Mitä parempi itsetuntemus ja kyky ohjata itseään on, sitä helpompi on tunnistaa vahvuuksiaan ja parhaat itsensä toteuttamisen keinot. (Salmimies 2008, 22–23; Sydänmaanlakka 2017, 273.)

Itsensä johtamisen taitoa Salmimies (2008) ei näe synnynnäisenä, mutta toteaa olevan mahdollista oppia ja kehittää sitä. Omia asenteita, käyttäytymistä ja ajattelutottumuksia on mahdollista muuttaa. Hyvä itsetuntemus mahdollistaa parempien valintojen tekemisen itsensä ja muiden kannalta. Tähän linkittyy taas minä-käsitys, joka on sidoksissa itsetuntoon ja itseluottamukseen. Myönteisen minä-käsityksen voidaan nähdä tukevan realististen tulevaisuudentavoitteiden asetantaa. (Salmimies 2008, 25, 27, 33.)

Sydänmaanlakka (2017) esittää itsensä johtamisessa olevan kyse kysymysten kuka olen, missä olen ja minne olen menossa, esittämistä itselleen. Näihin vastaamalla muodostuu näkemys niin sanotusta elämän käsikirjoituksesta. Tärkeintä on pystyä ottamaan vastuuta itsestään ja omasta elämästään. Puhuttaessa itseohjautuvuudesta ja itsensä toteuttamisesta, ne eivät toteudu, jos ohjaus on ulkoista. Tuleekin löytää itsensä ja tulla tietoiseksi omista intresseistään, jotta oman potentiaalinsa löytäminen mahdollistuisi ja tarpeet hyvän elämän (myös työelämän) toteutukseksi toteutuisivat. (Sydänmaanlakka 2017, 274.)

Työelämän tehtäviin henkilöstöllä on lähtökohtaisesti pääosin riittävät tiedot ja taidot. Toiminnan haasteena onkin toisinaan taito siirtää asioita käytäntöön. Suurimmaksi haasteeksi muodostuu usein tahdon puute, jolloin toimintaa kohtaan puuttuu motivaatio. Vaikka tiedetään mitä tulisi tehdä, näin ei kuitenkaan toimita. (Sydänmaanlakka 2017, 280.) Toiminnan taustalla ja osa persoonallisuutta ovat yksilön sisäistämät arvot. Niiden tiedostaminen ja niiden mukaan eläminen on yksi innostuksen ja motivaation tekijä. (Salmimies 2008, 47.)

Salmimies (2008) näkee, että työmotivaatioon liittyvät muun muassa omat tarpeet ja kyvyt, omanarvon tunne, turhautumisen sietokyky ja ulkopuolinen tuki. Koettu motivaatio muodostuu

pääosin siitä, miten kyvyt ja taidot vastaavat tehtäviä. (Salmimies 2008, 92–93.) Taustalla näyttäisi vaikuttavan itseohjautuvuusteorian perustarpeiden toteutuminen. Hyvä itsetuntemus ja kyky johtaa itseään muodostavat pohjan myös sisäisten motiivien tunnistamiselle ja motivaation ylläpitämiselle (Deci & Ryan 2008, 14–23).

Onnellisuuden voidaan nähdä kumpuavan koetusta mielihyvästä, jota tukee hyvä suoriutuminen. Tämä vaatii toimintaa ja osallistumista. Tärkeää on myös kasvattaa itsetuntemusta ja tunnistaa omia sisäisiä motiivejaan eli tarkoituksia johtaa itsensä kohti hyvää elämää. (Sydänmaanlakka 2017, 280–281.)

Itseohjautuvan toiminnan kannalta merkittävää on itsensä johtamisen taitojen tunnistaminen ja niiden kehittäminen. Tähän sisältyvät myös itsetuntemus ja omien motiivien tunnistaminen. Tämän työn kannalta tämä nousee esiin siinä, miten muun muassa yksilöitä tuetaan itsensä johtamisessa ja itseohjautuvan mallin sisäistämisessä. Tarkasteltavaksi seikaksi nousi myös, millaisen vaahteen tämä asettaa esihenkilöille.

### **3.3 Motivaatio, yksilön tarpeiden tunnistaminen**

Karlöf ja Helin Lövingsson (2009) avaavat motivaation käsitteen lyhyesti esittämällä sen olevan ihmisiin vaikuttavien seikkojen ja henkilökohtaisten ominaisuuksien kokonaisuus, joka saa ihmiset toimimaan sekä käyttäytymään tilanteissa siten kuin toimivat. Siihen vaikuttavat henkiset, fysiologiset ja tunneperäiset prosessit. Näiden summana määrittyy se, miten tilanteissa toimitaan ja mihin tarmo kohdistuu. (Karlöf & Helin Lövingsson 2009, 145.)

Luovuus ja ongelmanratkaisukyky ovat tärkeitä taitoja menestyvän organisaation henkilöstölle. Näitä taitoja ei käyttämisellä ja kepillä johdeta. Henkilöstön uteliaisuus ja kekseliäisyys nousevat organisaatioille tärkeiksi arvoiksi. Luovuus kasvaa innostuksesta ja myönteisistä tunteista asiaa kohtaan, sisäinen motivaatio on avainasemassa. Tavoitellessa mahdollisimman hyvin yhteen toimivaa organisaatiota, jossa jatkuva kehittäminen on läsnä, muodostuu henkilöstön vireystilasta ja mielenkiinnosta keskeinen kilpailuedun osatekijä. Sisäisiä motiiveja ja motivaation edistäjiä ei voida sivuuttaa. (Martela & Jarenko 2017, 23–24.)

Mayor ja Risku (2022) näkevät työelämän muuttuneen viime vuosina varsinkin asiantuntia-aloilla. Toimintaympäristön muutokset ovat näkyneet muun muassa siinä, missä, milloin ja miten työtä tehdään. Muutostilanteet ovat aiheuttaneet epävarmuutta ja vaikuttaneet motivaatioon. Isona asiana on kasvanut autonomian vaade ja itseohjautuvuuden hypetys. Yksilön ominaisuutena itseohjautuvuus vaatii tietoisuutta itseään motivoivista tekijöistä, jotta osataan ohjautua itselle merkityksellisiä tavoitteita kohti. Tämä vaatii yksilöiden ja tiimien kykyä tunnistaa motivaatiotekijänsä ja hyödyntää niitä toiminnassaan. (Mayor & Risku 2022, 14–15.)

Maslow'n tarveteoriaa voidaan pitää yhtenä tunnetuimmista motivaatioteorioista, kuten Mayor ja Risku (2022) esittävät. Heidän mukaansa modernimpi tutkimus, kuten Reiss motivaatioprofiili eli elämän perusmotiivien intensiteetin yksilöllinen arvio (liite 2), pohjautuu Maslow'n motivaatioteorialle jalostaen sitä yksilöllisempään suuntaan. Maslow'n teoriassa ihmisillä on viisi tarveryhmää (fysiologiset, turvallisuus, yhteenkuuluvuus, arvostus ja itsensä toteuttaminen), jotka esitetään pyramidimallisesti. Mayor ja Risku kuitenkin esittävät, ettei mallia olisi ajateltu totaalisen hierarkiseksi ja tarpeet voivat toteutua yksilöllisesti. (Mayor & Risku 2022, 30.)

Maslow (1970) totesi, että perustarpeet eivät eroa ihmisten välillä, niin kuin esimerkiksi päivittäiset tarpeemme riippuen muun muassa kulttuurisesta vaikutuksesta. Hän myös esitti, että ihmiset eivät lopulta eroa toisistaan, niin paljon kuin alkuun voisi ajatella. Maslow kuitenkin päätyi esittämään motiiveille niin sanotun tarvehierarkian, jossa alemman tason tarpeiden täytyessä päästään vasta seuraavan tason, aina syvemmän olemuksen, tarpeiden täyttämiseen. Hän päätyi arvottamaan tarpeet, vaikka totesikin kaikilta löytyvän samoja tarpeita eri painotuksilla niiden välillä. (Maslow 1970, 22–23, 71–72, 97–100.)

Reissin (2018) mukaan Maslow ei esittänyt motivaation ja persoonallisuuden yhteyttä. Reiss pyrkii osoittamaan miten sama motiivi eri vahvuisena aiheuttaa erilaisia persoonallisuuden piirteitä. Hyvän itsetuntemuksen kautta on täten mahdollista oppia tuntemaan omaa käyttäytymistään paremmin ja johtamaan itseään omien vahvojen motiivien näkökulmasta. Mielenkiinnon ja motivaation ohjaamista suhteessa tekemiseen pystytään täten oppimaan. Merkityksellisyyden tunteeseen työtä kohtaan voidaan siten vaikuttaa myös itse. (Reiss 2018, 51, 53–56.)

Maslow'n (1970) itsensä toteuttamisen käsite voidaan tulkita myös perustaksi luonnostaan hyvin itseohjautuville yksilöille. Taustalla vaikuttavat vahvasti, niin oppimisen ja ihmisenä kasvun kuin henkisen kasvun motivaatiolähteet. (Maslow 1970, 162.) Tällaisten henkilöiden voidaan nähdä omaksuneen Dweckin (2021) kuvaama kasvun asenne. Tällöin henkilöitä ajavat oma kehittyminen ja uuden oppiminen, motivaatio on sisäsyntyistä, eikä ulkoisten motiivien synnyttämää tai pakottamaa. (Dweck 2021, 27–31.)

Mayor ja Risku (2022) tuovat esiin Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteorian ja siihen sisältyvän motivaatio-näkemyksen. Heidän mukaansa itseohjautuvuusteoria ei huomio yksilöllisyyttä, vaikka se heidän tulkintansa mukaan on nykyisin yksi johtamistieteen perusolettamus. He korostavat motivaation ja motiivien yksilöllisyyttä, jotka muodostavat perustan persoonallisuudelle. Heistä itseohjautuvuusteorian perustarpeet eivät kuvaa riittävän laajasti motivaation koko skaalaa, viitaten Reissin tutkimuksiin, joiden pohjalta on yksilöllistä millaista ja missä määrin autonomiaa tai omaehtoisuutta kaivataan. Mayor ja Risku toteavat Reissin motivaatioteorian laajentavan itseohjautuvuuden ja sisäisen motivaation käsitettä, antaen paremman kuvan mitä kukin tarvitsee motivoitukseen ja mikä sitä mahdollisesti estää. (Mayor & Risku 2022, 31–35, 39.)

Itseohjautuvuuden kannalta motivaatio ja motiivit ovat siis ensiarvoisen tärkeitä ohjattaessa ja tuukiessa yksilöiden toimintaa. Tältä kantilta osana tutkimusta tarkasteltiin kokemusta tiimin ja yksilöiden tavoitteiden merkityksellisyydestä ja tuomasta motivaatiosta.

### **3.3.1 Psykologiset perustarpeet ja motiivit**

Seppänen (2018) kuvaa motivaation olevan tietämisen, saavuttamisen ja kokemisen implementoiva voima. Tekemisen ollessa itselle merkityksellistä ja mielenkiintoista, sen koetaan vievän mennessään ja siihen uppoudutaan kuin huomaamatta. Tällainen toiminta koetaan palkitsevana ja motivaatiota lisäävänä, koska usein tällainen toiminta tuottaa onnistumisia ja on lisäksi omaehtoista. (Seppänen 2018, 9.)

Motivaation voidaan nähdä syntyvän toiminnan taustalla vaikuttavista yksilön motiiveista, toiminnan syistä. Ne ovat erilaisia tarpeita ja haluja sekä kuvaavat tietynlaisten tavoitetilojen kiinnostuksen. Motiivit ohjaavat käyttäytymisen suunnan ja motivaatio sen millaisella tarmolla sitä toteutetaan. (Seppänen 2018, 101.) Motivaatioon liittyy myös tahtotila, tahdonvoima. Vahva

tahdonvoima auttaa torjumaan psykologiset esteet tavoitteen tieltä, kuten pelon ja erilaiset houkutukset. (Luukkala 2022, 37.)

Tällaiseen yksilön motiiveja, vahvoja luonteenpiirteitä ja arvoja tukevaan toimintaan liittyvän motivaation tulkitaan olevan sisäsyntyistä. Toisaalta myös ulkoiset motiivit ja palkkiot ohjaavat tekemistä ja motivaatiota. Lisäksi henkinen ja fyysinen olotila sekä ulkoinen ympäristö vaikuttavat motivaatioon ja toimintaan sekä niiden luonteeseen. (Seppänen 2018, 70.)

Motivaation toiminnalle saattaa käynnistää jokin hetkellinen innostuksen kipinä tai suuri mielenkiinto asiaa kohtaan, taustalla vaikuttavat tunteet ja järjen ääni. Motivaatio saa tekemään ajatellut ja suunnitellut asiat. Se on energiaa, käyttövoimaa, joka vaikuttaa toimiin ja päämääriin. Ilman motivaatiota on todella vaikea selvitä käytännössä mistään tehtävästä, kun asia ei kiinnosta, tuntuu ettei saa mitään aikaiseksi. (Luukkala 2022, 8–10; Seppänen 2018, 9.)

Seppänen (2018) toteaaakin motivaation, positiivisen tai negatiivisen, olevan motiivien ilmentymä. Tekeminen vaatii yhden tai useamman vahvan motiivin täyttymisen, jotta aitoa innostusta ja merkityksellisyyden kokemista voi syntyä. Toiminnan sysää usein liikkeelle jokin yllyke, tarve, tai vastaava heräte, jolla halu toimia muodostuu suuremmaksi kuin toimettomuutta puoltavat motiivit. (Seppänen 2018, 10, 21.)

Motivaatio voidaan täten kuvata toiminnan tarmon säätelevänä psyykkisenä tilana. Tähän vireyden tilaan vaikuttavat tunteet, ajatukset ja mielikuvat, jotka muokkautuvat ja kehittyvät elämäntilanteen mukaan. Yhdessä ne vaikuttavat motivaation keston ja voimakkuuteen. Myös mielikuvat toimivat innostavien tavoitteiden luomisessa ja täten motivaation herättelijöinä. Motivaatio ei kuitenkaan ole staattinen tila, vaan se saa vaikutteita ja muokkautuu sisäisten kokemusten ja ulkoisten palautteiden kautta. (Luukkala 2022, 8–10; Salmela-Aro & Nurmi 2017, 36; Seppänen 2018, 16–17, 27.)

### **3.3.2 Motivaatio ja tavoitteet**

Toiminnan ja motivaation kannalta oleellisia kysymyksiä ovat miksi, mitä ja miten. Miksi jotain tehdään, eli mitä merkityksiä toiminnan taustalla on motivaation suhteen? Mitä tavoitteita näiden merkityksellisten seikkojen pohjalta asetetaan? Miten toimitaan tavoitteiden toteutumisen eteen?

Miksi-kysymys osoittaa myös motiivien ja motivaation lähteen, ulkoinen vai sisäinen. (Seppänen 2018, 31–32, 41.)

Uusissa tehtävissä ja haasteissa tai nykyisten toimien kehittämisessä ratkaisujen ideointi on oleellista motivaation kannalta. Tämän suhteen ketään ei tule jättää yksin. Ideat antavat toivoa ja lisäävät haasteiden sietokykyä. Ideoinnin myötä rakennetaan positiivisia vaihtoehtoja sekä tarkastellaan omia ja muiden tavoitteita. Kun suunnitelmat ovat tarkkoja ja realistisia, niitä useammin myös toteutetaan. (Luukkala 2022, 58–59.)

Seppänen (2018) esittääkin, että motivaation näkökulmasta tavoitteiden tulisi olla tarkkoja, mitattavissa, houkuttelevia, realistisia ja aikaan sidottuja. Tavoitteet ovat motivaatioon vaikuttamisen kannalta tärkeä osa. Merkitykselliset tavoitteet, joita seurataan, tukevat motivaation säilymistä. Selkeät omaksuttavat tavoitteet johtavat usein hyviin tuloksiin. Onnistumiset lisäävät kyvykkyyden ja tulevaisuudessa pärjäämisen tunnetta. Uskomukset syntyvät aiemmista kokemuksista ja niillä on vaikutusta motivaatioon seuraavia tavoitteita mietittäessä. (Seppänen 2018, 57.)

Luukkalan (2022, 68) mukaan yksilöiden henkilökohtaisia tavoitteita mietittäessä tulisi pohtia, kuinka motivoivia ne ovat ja kuinka todennäköisesti ne toteutuvat. Hän (Mts. 68.) esittääkin asian lähestymistä seuraavien kysymyksien avulla:

- Kuinka tärkeä tavoite on?
- Miten tavoitteen suhteen on edistytty ja miten edistymistä mitataan ja seurataan?
- Missä määrin on mahdollista vaikuttaa itse tavoitteen toteutumiseen?
- Kuka tai mikä tukee tavoitteen toteutumista?
- Kuinka vaikeaa tavoitteen saavuttaminen on?

Motivaation ja tehokkaan toimimisen kannalta tavoitteiden merkityksellisyys, perustarpeita tukeva toiminta ja yksilön vahvojen motiivien huomioiminen ovat avainasemassa. Yksilötasolla tulisi olla sekä lyhyelle että pidemmälle aikavälille tavoitteita mietittynä. Motivaation kannalta niitä tulisi pystyä pilkkomaan riittävän pieniksi ja mittaroimaan, jotta edistyminen on selkeästi havaittavissa. (Seppänen 2018, 44, 46, 51–52, 63.)

Luukkala (2022) sekä Salmela-Aro ja Nurmi (2017) ovat samoilla linjoilla, kuin Seppänen (2018, 44, 46, 51–52, 63), lisäten kuitenkin, että motivaation kannalta tavoitteet tulee olla omien vaikutusmahdollisuuksien piirissä, eikä liiaksi riippuvainen muista, mikä saattaa aiheuttaa passivoitumista. Aloite- ja ideointikyvyn ylläpitäminen ei saa kadota. Sosiaalinen tuki tulee huomioida tavoitteissa, joissa toisinaan ei itse pääse eteenpäin. Tärkeän ja merkityksellisen tavoitteen saavuttamisen ollessa liian vaikeaa, alkaa se tuottamaan haitallista stressiä ja uuvuttamaan, syömään motivaatiota. Siksi tällainen tilanne ei saisi kestää kovin pitkään. (Luukkala 2022, 68–69; Salmela-Aro & Nurmi 2017, 52–53.)

Merkityksellisten tavoitteiden ajatusta motivaation kehittäjänä tukee Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteoria, jossa motivaation kannalta merkittävämpää on itselle mielekkäät ja merkitykselliset asiat, kuin tavoitteet ilman sisäisen mielihyvän täyttymistä (Deci & Ryan 2008, 14–23). Tähän liitteen voidaan todeta, että laatu on oleellisempaa kuin määrä (Seppänen 2018, 81). Salmela-Aron ja Nurmen (2017, 14) mukaan Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteoria onkin suosituin lähestymistapa motivaatiopsykologiaan liittyvissä tarkasteluissa nykypäivänä. Tällainen ajattelu tarkentaa entisestään itseohjautuvuuden viitekehystä, osoittaen innostavien tehtävien ja merkityksellisyysdentunteen tarpeen olevan merkittäviä tekijöitä.

### **3.3.3 Itseohjautuvuusteoriasta moderniin motivaatioteoriaan**

Luukkala (2022) esittää Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteorian tarjoavan parhaan kehyksen motivaation saavuttamiseksi. Psykologisena perustarpeena autonomia nousee tässä vahvasti esiin. Tarve saada itse vaikuttaa ja päättää mitä ja miten teen, on merkittävä motivaation ylläpitäjä. Kyse on itsenäisyydestä ja aidoista vaikutusmahdollisuuksista. Muita tunnistettuja perustarpeita, jotka ovat yhtä tärkeitä motivaation kannalta, ovat oman kyvykkyyden hyödyntäminen ja yhteenkuuluvuuden tunteminen. (Luukkala 2022, 11.)

Toiminnan ja tulosten kannalta merkittävänä Luukkala (2022) kokee sen, miten uskotaan pärjävän sekä kuinka tärkeäksi ja hyödylliseksi tehtävä koetaan. Motivaatio ja toiminta tehtävän kannalta eivät hänen mukaansa ole suotuisia, jos epäonnistuminen tuntuu todennäköiseltä, tehtävää ei koeta tärkeäksi, eikä se koeta oman arvomaailman kanssa. (Mts. 11.)

Täten voidaankin todeta, että hyvin toimiva esihenkilöiden ja johdon valmentavarooli sekä toiset huomioonottava ja tukeva yhteisöllisyys ovat tekijöitä, joilla yksilöiden kyvykkyyksiä ja omanarvon- sekä osaamisentunnetta voidaan kasvattaa. Pärjäämisen ja tehtävien tärkeyden kokemisen kannalta tällä on merkittävä rooli ja sitä kautta osuutensa motivaation syntymiseen ja ylläpitämiseen.

Seppäsen (2018, 101) sekä Mayorin ja Riskun (2022, 32–33) mukaan nykyaikaista modernimpaa motivaation tutkimusta edustaa kuitenkin Steven Reiss. Laajojen empiiristen tutkimusten pohjalta Reiss on muodostanut elämän perusmotiivit. Ne ilmenevät kaikilla, mutta eri vahvuisina. Persoonallisuus ja täten motivoituminen asioita kohtaan perustuvat näiden sisäistettyjen arvojen ilmaistamiseen. Hyvä itsetuntemus omista psykologisista perustarpeista auttaa tunnistamaan omia motiiveja toiminnan taustalla ja sitä kautta tunnistamaan motivaation lähteitä. (Seppänen 2018, 101–104.)

Luukkala (2022) tuo esiin myös motivaation tavoiteorientaatioteorian, jossa ihmisten toiminnan taustalla samaan tehtävään liittyen vaikuttavat erilaiset motiivit. Joitakin motivoi tehtävän kautta oppiminen, toisia itse tuloksen tekeminen tai oman osaamisen näyttäminen. Teoriassa pohditaan tahdonvoimaa sekä sisäisen ja ulkoisen motivaattorin vaikutusta toimintaan. (Luukkala 2022, 12.)

Salmela-Aro ja Nurmi (2017) tuovat esiin Decin ja Ryanin tutkimuksien tulokset ulkoisen palkkion vaikutuksesta motivaatioon. Ulkoisten paineiden ja palkkioiden nähdään heikentävän sisäsyntyistä motivaatiota, vaikka itse palkkion saaminen olisikin mieleistä. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 55.)

Motivaatioteorioihin pohjaten todettakoon motivaation ja sen ylläpitämisen kannalta olevan tärkeää tarkastella miten ja millä perusteilla palkkioita jaetaan. Henkilökohtaiset tavoitepalkkiot saattavat aiheuttaa ristiriitaa yksilöiden yhteistoiminnan tai yksilöiden ja tiimien tavoitteiden välillä. Samalla ne saattavat murentaa sisäistä motivaatiota tiettyihin tehtäviin. Toisaalta, jos palkkiot määräytyvät asioiden perusteella, joihin yksilön vaikutuskeinot eivät riitä, ei tämäkään palkkiomalli motivoi.

Salmela-Aron ja Nurmen (2017) mukaan ulkoiset motiivit ovat kuitenkin mahdollista niin sanotusti sisäistää omiksi. He avaavat Decin ja Ryanin esittämää ulkoisen motivaation sisäistämistä. Sisäinen

motivaatio kumpuaa yksilöiden minäkuvan muodostavista motiiveista. Tämä on autonomisen motivaation täysin itsenäistä säätelyä. Ulkoisille motiiveille rakentuva motivaatio voi kuitenkin muuttua sisäiseksi motivaatioksi. Tämä rakentuu sille, että yksilöiden tulee hyväksyä ulkoisten motiivien arvot ja osittain kiinnittyä toimiympäristön tavoitteisiin ja sääntöihin, koken ne osittain myös omikseen. Mitä paremmin ulkoiset motiivit sulautuvat omiin arvoihin ja kokemus niistä henkilökohtaisesti tärkeinä sekä merkityksellisinä, johtaa tämä parempaan sitoutumiseen. Vahva samais-tuminen hiljalleen johtaa ulkoisen motiivin ja sisäisen motivaation yhdistymiseen. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 56–57.)

Kuten Collin ja Lemmetty (2019) toteavat organisaatiossa on aina jonkin tasoinen hierarkia. Täten yksilön täysin autonominen sisäinen motivaation säätely kuulostaa työntekijän näkökulmasta mahdottomalta. Kuitenkin itseohjautuvuutta tukevissa organisaatiossa yrityksen motiivien, arvojen, elämäntehtävän ja strategioiden tuominen yksilötasolle sisäistettävänä asioina voivat muodostaa ulkoisen motivaation sulautumisen sisäisiin motivaation lähteisiin. Tämä osaltansa tukee itseohjautuvuuden kehittämistä ja henkilöstöä antamaan paras osaamisensa yritykselle. (Collin & Lemmetty 2019, 276.)

Salmela-Aro ja Nurmi (2017) näkevät, ettei tämä kuitenkaan tarkoita painostamista tuntemaan, ajattelemaan tai käyttäytymään tietyllä tavalla. Sosiaalisen ympäristön tulee huomioida jokaisen yksilön näkökulma. Jokaisen tulee pystyä kokemaan jonkinasteista valinnanvapautta, tällöin dialogi ei saa olla määräävää tai kontrolloivaa. Autonomiaa tukeva sosiaalinen ilmapiiri on hyödyllinen motivaatiolle. Myönteinen palaute on tekijä, joka edistää myös ulkoisten motiivien sisäistymistä. Palaute tulee kuitenkin osata antaa rakentavasti. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 60.)

Psykologisten perustarpeiden tyydyttyminen edesauttaa ulkoisten motiivien sisäistymisessä. Yhteenkuuluvuus ja osaamisen tunne lisäävät merkittävästi sisäistymisen mekanisme. Jos ulkoiset haasteet eivät lähtökohtaisesti ole inspiroivia, auttavat samaistumisessa tärkeät ihmiset ja yhteisö, johon halutaan tuntea yhteenkuuluvuutta. Osaamistasoon nähden oikeanlaiset haasteet auttavat pystyvyyden tunteen kehittämisessä. Lisäksi tarvitaan autonomian tunnetta sulauttamaan ulkoiset motiivit omiksi. Yksilön tulee pystyä sisäistämään toimien merkitys, prosessoimaan niitä, sekä tarpeen mukaan mukauttamaan haasteita. (Mts. 61.)

Decin ja Ryanin (2008, 14–23) avaama itseohjautuvuusteoria sekä Mayorin ja Riskun (2022, 30–48) avaama Reiss-motivaatioteoria täydentävät toisiaan. Sisäinen motivaatio, jonka synnyttävät merkitykselliset ja itselle mielenkiintoiset asiat, joita haluamme tavoitella, voidaan tulkita pohjautuvan elämän perustarpeiden ilmentymisen vahvuuksiin. Itseohjautuvuusteorian universaalit psykologiset tarpeet muodostavat perustan itseohjautuvuuden vaateelle, mutta tukevat myös motivaatiota. Nämä tarpeet voidaan nähdä muodostuvan Reissin esittämien perusmotiivien pohjalta eri vahvuusina ihmisten välillä. Esimerkiksi yhteenkuuluvuuden ja autonomisuuden tunnetta voisi tulkita lähestyttävän riippumattomuuden, hyväksynnän, sosiaalisten kontaktien ja kunnia-/idealismi -motiivien kautta.

Osaltansa voitaisiin jopa sanoa, että riippuen tiettyjen motiivien voimakkuuksista, ihmisillä on tai ei ole luontaista itseohjautuvuuteen pystyvyyttä. Minimaalinen uteliaisuus ja kunnia sekä vahva riippuvaisuus ja hyväksyntä -motiivit yhdessä, voisi tulkita huonoksi lähtökohdaksi itseohjautuvuudelle.

Itseasiassa kysymys on enemmänkin siitä, miten tiimin toiminta huomioi yksilön motiiveja ja täyttää näitä tarpeita. Vähäisen riippumattomuuden tarpeen omaava kaipaa sosiaalista ryhmätoimintaa ja saa voimaa siitä. Vähäinen uteliaisuus saattaa näyttäytyä tarpeena käytännön toimintaan, laajan teorian tankkaamisen sijaan. Vahva hyväksynnän tarve saattaa vaatia paljon positiivista palautetta ja onnistumisen tunteita, epäonnistumiset ja kritiikki kaatavat maailman. Vähäinen kunnia voikin olla halua joustaa periaatteista tavoitteiden vuoksi. (Mayor & Risku 2022, 76, 82, 85, 105.)

Motiiveihin ja motivaatioon liittyy oleellisesti myös kyvyt. Ilman niitä mikään tehtävä tai työ ei tule tehdyksi. Itseluottamus ja kokemus riittävästä omasta osaamisesta muodostavat luontaisen syyksensä tekemiselle. Motivaation kannalta vaikutusta on enemmän omalla uskomuksella, kuin todellisella osaamisen tasolla. Itseluottamus kasvaa tekemisen myötä. Ensiarvoista on osata jakaa ja aloittaa työ riittävän pienistä teoista huomioiden todellinen kyvykkyys. Tämä madaltaa hankalienkin asioiden aloittamisen kynnyksiä ja vahvistaa osaamisentunnetta jokaisen pienen tavoitteen saavuttamisen osalta, mikä voidaan nähdä motivaatiota ylläpitävänä tekijänä. (Seppänen 2018, 105.)

Tämän vuoksi se, kuinka tavoitteiden asetanta ja seuranta koetaan ja millaisia tuntemuksia se herättää oli oleellinen osa tutkimusta. Motivaatio, itseluottamus ja autonomisuuden tunne vaikuttavat merkittävästi kykyyn itseohjautua. Tavoitteiden edistymisen seuranta luo pohjaa yksilön ja tiimien toimien vaikuttavuuden havainnollistamiseen, edistäen kokemusta tarpeellisuuden tunteesta, yhteenkuuluvuudesta, joka on yksi itseohjautuvuuden peruselementti.

## 4 Tutkimusmenetelmät

### 4.1 Metodologinen viitekehys

Tarkastellessa tutkimuksen ja kehittämisen yhdistymistä enemmän kehittämisen lähtökohdista, mikä tässä tapauksessa tuli kyseeseen, ohjaa käytäntö tietoperustan muodostumista. Autenttinen toimintaympäristö toimii tiedonmuodostuksen pohjana lähtökohtanaan tutkimukselliset asetelmat. Määritetty kehittämistoiminta ohjaa tutkimusta. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa pyritään saamaan konkreettinen muutos aikaan, huomioiden perusteltu tiedon tuottaminen. (Toikko & Rantanen 2009, 19–23.) Nämä lähtökohdat vastasivat määriteltyä kehittämisympäristöä. Tähän pohjautuen kehittämistyön muodoksi valikoitui kehittämistutkimus, tutkimuksellinen kehittäminen.

Työssä näkyy myös case-tutkimuksen luonne siinä, että tutkimus rajautui kohdeyrityksen yhteen tiimiin. Kyseisen tiimin kautta tarkasteltiin itseohjautuvuuden ilmiötä määritellyssä kontekstissa. Työssä ei myöskään jalkautettu kehitystoimia, mutta nykytilan kartoituksen pohjalta esitettiin kehitystoimia. Tältä osin mentiin perinteisen case-tutkimuksen luonnetta pidemmälle ja lähestyttiin kehittämistutkimuksen määritelmää esittäen osana tutkimustuloksia kehitysideoita, niiden vaikutusten tarkastelun ja jälkimittauksen rajautuessa työn ulkopuolelle. (Kananen 2012, 24, 34–37.) Tämä rajaus johtui työn aikataulu- ja resurssitilanteesta.

Tutkimuksellisella kehittämisellä voidaan ratkaista työelämän käytännöistä nousseita ongelmia, uudistaa toimintoja ja luoda uutta tietoa käytäntöjen tueksi. Kehittämistyö vaatii asioiden eteenpäin viemisen ilmiön selittämisen lisäksi. Kehittäminen vaatii tiedon keräämistä sekä käytännöstä, että teoriasta, myös vuorovaikutus osapuolten välillä korostuu. Erona tieteelliseen tutkimukseen voidaan nähdä, ettei tarkoituksena ole luoda uusia teorioita ja testata niitä. Kuitenkin tutkimuson-

gelmiin etsitään vastauksia yleisesti hyväksytyillä menetelmillä ja teoreettinen viitekehys määrittelee tieteellisen ympäristön, jota vasten toimintaa tarkastellaan ja esitetään kehitysideoita. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 18–19.)

Kehittämistyöllä haetaan tai tuetaan muutosta, joten mukaan linkittyy myös toimintatutkimuksen aspekti. Toimintatutkimuksen ja kehittämistutkimuksen ero on hiuksen hieno ja tätä on toisinaan hankala todeta. Toimintatutkimuksen ideologia näkyi siinä, että työssä toimittiin enemmän ihmisten sekä heidän vaikutuskeinojensa parissa. Tältä osin mentiin siis pidemmälle kuin kehittämistutkimuksen perusideologiassa tai tapaustutkimuksessa. (Kananen 2012, 36–41.)

## **4.2 Laadullinen ja määrällinen tutkimusote**

Työn luonne, ympäristö ja tavoiteltava toiminnan muutos ohjasivat käytettäviä menetelmiä. Kehittämistutkimuksen metodologia ohjasi työn prosessia. Tutkimuksellinen lähestyminen ilmiön ymmärtämiseksi ja täsmentämiseksi toteutettiin laadullisen tutkimusotteen periaatteella hyödyntäen myös määrällisiä tiedonkeruumenetelmiä.

Työn aiheen määrittämisen apuna on käytetty havainnointia, vaikkakin lopullinen aihe ja suunta määrittyi yhdessä toimeksiantajan kanssa. Ongelmaan perehtyessä laadullinen tutkimusote tuli kyseeseen, koska haluttiin ymmärtää kohteena olevaa ilmiötä, siihen vaikuttavia muuttujia ja niiden välisiä suhteita. Viitaten Toikon ja Rantasen (2009, 121) esittämiin kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtiin, työn luonne ohjaa puhumaan vakuuttavuuden käsitteen kautta ja kehittämistoiminnassa lähtökohtana on käytettävyys. Tämän takia tutkimusote on enemmän laadullinen.

Tässä laadullisessa tutkimuksessa pyrittiin ymmärtämään käsiteltävää ilmiötä ja vallitsevia tekijöitä. Nykytilanteen kartoittamiseen käytettiin menetelminä kyselyitä ja haastatteluita. Näiden menetelmien avulla saatiin aineisto, jota analysoitiin laadullisin menetelmin. Toimeksiantajan teettämien kyselyiden osalta tarkasteltiin luotettavuutta myös määrällisestä näkökulmasta, vastausten määrän kattavuuden ja yleistämisen luotettavuuden osalta.

### 4.3 Aineiston keruu ja analyysi

Kehittämistyössä tutkimuksellisuus näkyy tiedonhankintana. Kuten Ojasalo ja muut (2015) asian näkevät, ilmiön käsitteellistämiseksi haetaan jo tutkittua tietoa aiheesta sekä perehdytään olemassa olevaan teoreettiseen tietoon aiheeseen liittyvistä tekijöistä (Ojasalo ym. 2015, 22–24). Tässä kehittämistutkimuksessa käytettiin laadullisen tutkimuksen otetta. Kirjallisuuskatsauksen avulla määritettiin teoreettinen viitekehys, jota vasten tutkimuksellinen osuus jäsenyi. Tutkimusaineisto koostui haastatteluista ja toimeksiantajan teettämien kyselyiden tuloksista. Tuloksia jäsennettiin laadullisin menetelmin, koska tarkoitus oli ymmärtää ja kuvata ilmiötä case-tiimin sekä johdon kokemuksen kautta. (Eskola & Suoranta 1998, 11–15, 152.)

Haastatteluiden analyysimenetelmänä on käytetty teemoittelua. Eskolan ja Suorannan (1998, 126–129) mukaan teemoittelu on usein koettu suosittuna tapana käytännön ongelmien ratkaisemisessa. Analyysi tapahtui teemoittelun ja tulkittujen näkemyksien kautta, eikä määrällisen tulkinan pohjalta. Kyselyiden ja haastatteluiden luotettavuutta arvioitiin kuitenkin myös määrällisen tutkimuksen näkökulmasta. Aineistoista nostettiin esiin tutkimuskysymyksiä avaavia teemoja, jotka määrittivät johdon ja henkilöstön näkemyksiä. Johdon haastatteluiden pohjalta muodostetut teemat ovat liitteenä 10, sekä case-tiimin osalta liitteenä 11. Näissä liitteissä on otsikoitu työn kannalta tunnistetut merkitykselliset pääteemat sekä jäsennetty näiden alle esiintyneitä ala-aiheita. Johdon haastatteluiden kolmen pääteeman kokonaisuus antoi raamit itseohjautuvan strategiatyön käsitteelle.

#### 4.3.1 Toimeksiantajan teettämät kyselyt

Tutkimusosiossa käytiin läpi aiheeseen liittyvien toimeksiantajan teettämien henkilöstökyselyiden tuloksia. Kyselyissä oli tarkasteltu muun muassa strategian ymmärrystä, tavoitteellisuutta, motivaatiota ja kokemusta johtamisesta. Kyselyiden tulosten tarkastelulla haettiin taustaa työn aiheeseen liittyen koko organisaatiotasolla, eli mikä on ollut henkilöstön pääasiallinen kokemus työympäristöstä ja löytyykö siinä minkälaista hajontaa tukien kehittämistarvetta. Kyselyistä otettiin tarkasteluun työnmielekkyyys-kysely tammikuulta 2024 sekä pulssikyselyt elo- ja lokakuulta 2024, joissa oli tarkasteltu muun muassa Weladon johtamismallia ja työn merkityksellisyyttä. Kyselyissä oli annettu arvosana 1–7 eri väittämille. Arvosanat 1–3 olivat matalia, 4 oli keskitaso ja 5–7 korkea-

taso. Liitteissä 3–5 on esitetty kyselyistä esiin nousseet tutkimusta tukevat kysymykset ja merkittävimmät syyt matalille arvosanoille näiden väittämien osalta. Kyselyt ovat olleet anonymisoituja forms-kyselyitä.

Tammikuun työn mielekkyys -kysely sekä elo- ja lokakuun pulssikyselyt olivat toteutettu koko henkilöstölle. Tammikuun kyselyssä vastaajia oli ollut 175 henkilöä 298 henkilöstä, jolloin vastausprosentti oli ollut noin 56. Kyselystä nousi esiin tutkimuksen aihetta tukeva kysymys kokemuksesta työhyvinvoinnin ja motivaation kannalta merkityksellisten asioiden toteutumisesta työssä (liite 3). Tämän kokoisessa yrityksessä tämä vastaajien määrä antaa jo suhteellisen hyvän käsityksen kysytyistä asioista. Otokooksi on tässä tapauksessa tullut yli puolet perusjoukosta, jolloin yleisesti kokonaistutkimus voidaan katsoa kannattavaksi ja mittaamisessa on tulkinnan mukaan tällöin ollut vähän satunnaisuutta (Vilka 2021, 80, 153). Täten edellä mainitun tarkastelun kohteeksi nostetun kysymyksen osalta voitiin vastauksien luotettavuutta pitää riittävänä. Matalan ja keskitason arvioita oli yhteensä antanut 21,1 % vastaajista.

Elokuun pulssi -kyselyyn oli vastannut 145 henkilöä 323 henkilöstä, jolloin vastausprosentti oli ollut noin 45. Tätäkin voidaan pitää hyvänä havaintojen määränä, sillä otoskoko lähentelee 50 %. Tässä kyselyssä oli haluttu tarkastella kokemusta siitä, miten johtamismalli tukee työn tekemistä ja yhteistä menestystä (liite 4). Yhteensä matalan ja keskitasoisien vastauksia oli antanut 25,2 % vastaajista. Lokakuussa toteutettuun pulssikyselyyn oli vastannut 140 henkilöä 314 henkilöstä, joten edelleen vastausprosentin ollessa noin 45 luokkaa, voitiin tätä pitää hyvänä määränä luotettavuuden kannalta.

Lokakuun kyselyssä (liite 5) oli tarkasteltu muun muassa samaa koettua tilannetta johtamismallista työn tukemisessa ja yhteisessä menestyksessä kuin elokuussakin. Tältä osin matalan ja keskitason vastauksia yhteensä olivat antaneet 28,5 % vastaajista. Tämä osaltansa selittyy aiheeseen liittyvän kohdennetun viestinnän lisääntymisellä, eli henkilöstöä on saatu tietoisemmaksi halutusta suunnasta. Tämä ei välttämättä tarkoita, että itse kokemus asiasta olisi huonontunut, vaan tietoisuus halutusta suunnasta on tavoittanut enemmän henkilöstöä ja kysymyksen sisältöä on osattu tulkita paremmin suhteessa aiempaan.

Lokakuussa oli lisäksi tiedustelu kokemusta merkityksellisen asiantuntijuuden toteuttamisesta, osaamisen ja taitojen hyödyntämisestä työssä, omien vahvuuksien tunnistamisesta ja hyödyntämisestä sekä sopivan avun ja tuen saamisesta. Nämä on nostettu tarkasteltaviksi seikoiksi, koska näiden koettiin liittyvän itseohjautuvuuden ja yhteisöohjautuvuuden viitekehykseen, huomioiden myös yksilötason motivaation ja motiivien sisäistämistä.

#### **4.3.2 Teemahaastattelut**

Työssä selvitettiin yksilöhaastatteluiden avulla johdon näkemystä yrityksen strategiatyöstä ja johtamiskulttuurista sekä minkälaista itseohjautuvuutta johto organisaatiossa tavoittelee ja kuinka henkilöstöä tässä tuetaan. Johdon haastatteluiden lisäksi haastateltiin yksilöhaastatteluun case-tiimin jäseniä. Haastattelut toteutettiin Eskolan ja Suorannan (1998, 63–65) kuvaaman puolistrukturoidun mallin ja teemahaastattelun yhdistelmänä. Case-tiimin haastatteluiden anti antoi vertailukohdan johdon näkemykselle strategian jalkautumisesta ja itseohjautuvuuden sisäistämisestä. Haastatteluryhmille oli omat kysymysrungot, joihin vastattiin vapaamuotoisesti. Lisäksi kysymysaiheiden yhteydessä käytettiin tarvittaessa apusanoja ja aihetta kuvaavaa kerrontaa ohjaamaan haastattelua. Haastatteluiden anti purettiin transkriptioiden avulla tekemällä yhteenvetoa esiinnoisseista teemoista.

Varsinaisia haastattelukysymyksiä ei toimitettu etukäteen, mutta aihealueet ja haastattelun tarkoitus kuvattiin haastattelukutsussa. Aihepiiri ja tarkoitus kerrattiin haastattelutilaisuuksien alussa ennen varsinaiseen haastatteluun ryhtymistä. Tällä pyrittiin samaan enemmän haastateltavien mielipiteitä ja kokemuksia asioista esiin. Ajatuksena oli vähentää stressaantumista siitä, ettei tiedetä oikeita vastauksia, kuinka yrityksessä toimitaan tai pitäisi toimia. Haastateltaville korostettiin, ettei oikeita vastauksia ole ja ajatuksena on kartoittaa, kuinka juuri haastateltava kokee asiat ja kuinka ne hänellä näyttäytyvät. Kysymysten lähettäminen etukäteen olisi saattanut myös johtaa siihen, että haastateltavat olisivat ennen haastattelua opetelleet toimintamalleja, prosesseja ja ohjeistuksia, niin sanotusti haastattelua varten. Tämä olisi vääristänyt todellista tilannetta autenttisen kokemuksen kartoittamisen suhteen.

Yritysjohdon osalta ei koettu tarpeelliseksi haastatella kaikkia, joten haastattelukutsut (liite 6) lähetettiin vain määritellylle joukolle. Tämä joukko määrittyi läpileikkauksena ylimmältä portaalta lähemmäs case-tiimiä, ajatuksena prosessien kulku ja näkemysten jalkautuminen case-tiimille

asti. Haastattelukutsut lähetettiin kahdeksalle ja haastatteluista toteutui kuusi. Haastatteluiden vastaukset tuntuivat olevan hyvin pitkälle samansuuntaisia, eli johdon näkemys monista asioista oli pitkälle yhtenevä. Tämän osalta voitiin todeta haastatteluiden määrän olleen riittävä, eikä lisähaastatteluilla olisi todennäköisesti saatu uusia merkittäviä löydöksiä.

Case-tiimin osalta haastattelukutsut (liite 7) lähetettiin kaikille 13:sta tiimin jäsenelle mahdollisimman kattavan tilannekuvan kartoittamiseksi. Haastatteluista toteutui seitsemän. Case-tiimin haastattelukutsussa ei ollut mainintaa, että osana tutkimusta toteutetaan myös valikoidut yritysjohdon haastattelut työnantajapuolen näkemyksen kartoittamiseksi. Asia kuitenkin mainittiin haastatteluiden yhteydessä ja näin jälkikäteen todettuna se olisi voinut myös kutsussa lukea. Tämän ei todettu kuitenkaan osallistumisaktiivisuuteen vaikuttaneen. Vastauksissa oli jonkin verran hajontaa. Tämän tulkittiin johtuvan haastateltavien erilaisista työuranvaiheista, työvuosista kohdeorganisaatiossa ja käsityksistä itseohjautuvuudesta. Kuitenkin vastauksissa oli havaittavissa tiettyjen teemojen osalta saturaatiota, joten haastattelumäärä koettiin riittäväksi.

Kaikki haastattelu toteutettiin etähaastatteluina Microsoft Teams-sovelluksen avulla ja kestivät noin tunnin. Haastattelut tallennettiin ja osana tallennusta hyödynnettiin sovelluksen omaa transkriptio-toimintoa. Kaikilta haastateltavilta kysyttiin lupa tallennukseen. Automaattisiin transkriptioihin tehtiin korjauksia kuuntelemalla tallenteet uudelleen, koska Teams-sovelluksen suomenkielen ymmärtäminen ei kaikilta osin ollut toimivaa. Johdon haastatteluista muodostui keskimäärin 14–15 sivua litteroitua tallennetta ja case-tiimin osalta keskimäärin 16–17 sivua.

Haastatteluiden perusteella johdon näkemystä tilanteesta verrattiin henkilöstön kokemaan (case-tiimi). Osana case-tiimin haastattelua selvitettiin, miten itseohjautuvuutta voitaisiin tukea paremmin. Haastatteluiden avulla saatiin käsitys nykytilanteesta ja pystyttiin nostamaan esiin kehitysideoita.

Ensimmäiseksi suunniteltiin rungot puolistrukturoiduille teemahaastatteluille johdon ja case-tiimin haastatteluista varten. Haastatteluiden aiheet pyrittiin sitomaan teoriaosuudessa käsiteltyihin kirjallisuuskatsauksiin strategiatyöstä sekä itse- ja yhteisöohjautuvuudesta. Tarkoituksena oli kartoittaa nykytilaa ja pystyä pohtimaan kehitysideoita myös teoriaan pohjatuen. Aluksi suoritettiin koehaastattelu yritysjohdon osalta. Haastattelun aihealueet ja runko todettiin muutoin toimiviksi,

mutta moniulotteisia kysymyksiä pilkottiin useammalle apukysymykselle. Koehaastattelu on hyödynnetty osana tutkimusta, eikä tätä haastattelua uusittu. Lopullinen johdon haastattelurunko on liitteenä 8. Case-tiimiin kohdentuvan ensimmäisen haastattelun jälkeen haastattelun aiheita täsmennettiin lähemmäs tiimiä ja yksilöitä, joiden toiminta oli tutkimuksen keskiössä, sekä jätettiin ylätasoa asioita käsittelevät teemat pois. Kyseistä haastattelua ei nähty tarpeelliseksi uusiksi ja se hyödynnettiin osana aineistoa. Lopullinen case-tiimin haastattelurunko on liitteenä 9.

## 5 Tutkimustulokset

Toimeksiantajan teettämien kyselyiden perusteella haettiin taustaa työn aiheeseen liittyen koko organisaatiotasolla, eli mikä oli henkilöstön pääasiallinen kokemus työympäristöstä ja löytyikö siinä minkälaista hajontaa tukien kehittämistarvetta. Haastatteluilla kartoitettiin vallitsevaa käsitystä itseohjautuvuuden nykytilanteesta. Tarkoituksena oli valikoiduilla johdon haastatteluilla saada käsitys työnantajapuolen näkemyksestä sekä kartoittaa case-tiimin haastatteluilla kohdetiimissä vallitseva kokemus aiheesta. Haastatteluryhmien tuloksia pystyttiin myös osittain vertailemaan keskenään (johdon näkemys vs. työntekijäkokemus) ja täten pohtimaan kehitysideoita toiminnalle.

### 5.1 Toimeksiantajan teettämät kyselyt

Vaikkakin vastaajamäärät ovat olleet 45–56 % luokkaa, niin vastauksista pystyttiin päättelemään kehittämistarve itseohjautuvuuden viitekehykseen liittyvien aiheiden osalta. Tämä näkyi siinä, että esimerkiksi matalan ja keskitason arvosanan (1–4) antajia oli yhteensä 21,1 % vastaajista, kysyttäessä motivaation kannalta merkityksellisten asioiden toteutumista. Lisäksi matalien ja keskitason arvosanojen yhteenlaskettu osuus merkityksellisen asiantuntijuuden toteutumisessa työssä oli 19,7 %, osaamisen ja taitojen hyödyntämisestä työssä 18,4 %, omien vahvuuksien tunnistamisessa ja hyödyntämisessä 8,8 % sekä sopivan avun ja tuen saamisessa 9,5 %. Merkittävää oli myös lokaaliseen kyselyyn matalien ja keskitason arvosanojen yhteenlaskettu osuus (28,5 %) näkemykseen We-ladon johtamismallin tukemisesta oman työn tekemiseen. Näiden tuloksien voitiin tulkita tukevan tämän työn tarpeellisuutta, tutkia itseohjautuvuutta ja sitä tukevien toimien nykytilaa.

## 5.2 Teemahaastattelut

### 5.2.1 Johdon haastattelut

#### Itseohjautuva strategiatyö

Kaikki haastateltavat osallistuivat merkittävällä roolilla strategiatyöhön, niin isoissa linjoissa organisaatiotasolla kuin pienemmissäkin teemoissa tiimien ja yksilöiden kanssa. Johdon haastatteluiden perusteella strategiatyöstä ja siihen liittyvästä henkilöstön roolista tuntui vallitsevan yhtenäinen näkemys. Merkittävää oli ajatus, että jollakin asteella siihen pyritään osallistamaan koko henkilöstö. Yleisesti strategiaa kuvailtiin eläväksi ja muokkautuvaksi, toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi muovautuvat tiimeissä ja yksilöillä heidän parhaaksi katsomallaan tavalla omien avujen mukaisesti. Pysyvinä ohjaavina elementteinä nähtiin arvot ja visio (yrityksen pohjantähti), näiden kaikille liiketoiminnoille, tiimeille ja tulosityksiköille yhteisten strategisten teemojen (KPI:t) raameissa henkilöstön toivotaan pystyvän muodostamaan yritystä ja yhteisöä tukevia päätöksiä sekä tavoitteita.

*Mulle kuuluu strategiatyö isolta osalta ja tota mää olen mukana isosti strategiatyössä. -- Siellä tota niitä isoja linjoja ratkomassa. Mitä sitten tota itseohjautuvasti organisaatio sitten jatkaa siitä tai ottaa koppeja niistä. Tavoitteena ainakin on, että siihen osallistuisi koko henkilöstö -- mutta se on hyvin tota ketterää ja sitten se strategia on vielä sellainen muovautuva. (johdon haastattelu 1.)*

*Liiketoiminnan strategiatyö tavallaan siinä niinku keskiössä sitten -- joka tukee sitten sitä koko yrityksen strategiaa. -- tietysti tehdään niinku tavallaan hyvin, hyvin monella tasolla sitä strategiatyötä -II- liiketoimintatasolla ja tiimin tasolla, kun sitten niinku jokaisella niinku henkilöllä on niinku mahdollisuus ottaa sitä omaa strategiakoppia. Meillä mun mielestä sitä on kuitenkin hyvin viety sinne ihan niinku tekijätasolle, mikä on kuitenkin sitten jopa jokaisella on niinku pitääkin olla rooli, rooli siinä strategian toteuttamisessa. -- tärkeä rooli on siellä henkilöstöllä, koska henkilöstö tekee kuitenkin sen strategian siis tavallaan toteuttaa sen strategian ja se on niinku kaikista tärkein asia. (Johdon haastattelu 2.)*

*Strategiaa kehitetään yhteistyössä, että se ei tule yhden ihmisen suusta vaan niin että jokainen saa siihen osallistua ja vaikuttaa (johdon haastattelu 3).*

*Oon mukana strategiapäivillä ja sitten tämmöisissä nelikenttien vaikka strategiakoppityöstöissä vähintäänkin. -- Henkilöstöstä vie eteenpäin niinku kaikella toiminnallaan, että se oikeastaan niinku kaikki ihan arjen pienet teot, niin nehän vie meidän*

*strategiaa joko eteenpäin tai huonossa tapauksessa taaksepäin. (johdon haastattelu 4.)*

*Varmaan 80 % mun työstä on sitä strategiaa ja isoa kuvaa ja visiota ja oikeastaan aika monella tasolla. -- Meillä on elävä strategia, jota ei niinkään jalkauteta, vaan joka elää siellä arjessa ja me ollaan haluttu että se olisi mahdollisimman stabiili tavallaan niissä elementeissä, elikkä siellä on ne arvot ja pohjantähti ja sitten on se strategiakoppiraamitus, että jos siinä ympyrässä ihmiset tekee päätöksiä ja asettaa tavoitteita ja toimii, niin silloin se meidän strategia elää siellä arjessa. -- KPI-teemat on tavallaan haluttu laittaa siihen raamitukseen, jota kutsutaan tuoksi strategiakopiksi ja se tavallaan kuvainnollistaa sitä, että kun se pallo heitetään sulle, niin sä otat kopin tässä raamituksessa ja ne KPI-teemat on siellä sisällä. (johdon haastattelu 6.)*

Strategiatyössä aluksi ylimmän johdon toimesta määrittyvät pidemmän aikavälin strategiat ja trendit sekä tarkastellaan kuluvan vuoden strategiaa muodostaen kaikille organisaatiotasolle myös yhteiset KPI-teemat. Tämän jälkeen valmentajien avulla tuetaan yksiköiden ja tiimien tavoitteiden muodostumista ja strategiaa tukevien toimenpiteiden määrittämistä. Tässä vaiheessa osallisuuden voidaan nähdä jalkautuvan henkilöstölle asti.

*Me tehdään pidemmän aikavälin strategioita, missä trendejä ja sitten me katsotaan ihan vaikka tulevan vuoden strategia. -- Valmentajan pitäisi sitten niinku sparrata sitä tiimiä ja tota saada ne ihmiset innostumaan strategiasta ja sitten itseohjautumaan siinä mielessä, että ne ihmiset itte alkaisi oivaltamaan, että mikä tässä on juttu. (johdon haastattelu 1.)*

*Se lähtee sieltä niinku yritystason yhteisten tavoitteiden ja suunnan ja strategian määrittelystä, mutta siitä sitten lähtee niin kun leviämään just nelikentän ja liiketoiminnat ja osaamistiimit on nyt ne ainakin, jotka aina oikeastaan ottaa mielestäni aika hyvin sen oman koppinsa. Sitten sen lisäksi tietenkin se yksilön oma niinku strategiakoppi. -- On ehdottoman tärkeä, että se niinku ne yhteydet yritystason, yhteiset tavoitteet ja yhteinen suunta olisi kaikilla niinku tosi selkeä ja sitten ne pystyy miettimään sitä siinä omassa toiminnassaan. (johdon haastattelu 4.)*

*Valmentajathan on niinku todella kriittisessä roolissa siinä, että tätä ymmärrystä ja sitä omaa roolia saadaan lisättyä (johdon haastattelu 6).*

Tiimit koettiin itse- ja yhteisöohjautuvuuden pääfunktiksi tällä hetkellä, niillä on merkittävä rooli itseohjautuvan strategiatyön muovautumisessa. Ajatuksena on toimenpiteiden ja tavoitteiden pilkkoutuminen yritystasolta, liiketoiminnoille ja sieltä tiimeille. Näin ajateltuna yksilön on alkuvaiheessa helpompi saada tartuntapintaa miettiessään omia tavoitteitaan ja toimiaan tiimin kautta ja

täten hahmottaa syy-seuraussuhde, miten oma toiminta tukee yrityksen strategiaa. Tiimien kautta strategia lähtee toteutumaan ja tällöin tiimien tavoitteiden asetanta muodostaa kriittisenpisteen strategian muovautumiselle suunniteltujen toimenpiteiden muodossa. Tätä kautta selkeisiin tiimeihin kuuluvien ajatellaan pystyvän helpommin suhteuttamaan omaa toimintaansa ja tavoitteitaan yhteisen suunnan edistämiseksi ja täten havainnoimaan itsensä osana strategiaa työn arjessa.

*Pyritty nimenomaan niinku kehittämään siihen suuntaan, että se menisi enemmän siihen, että jokainen tiimi katsoisi ja pystyisi niinku ottamaan roolia ja vastuuta enenevissä määrin tästä niinku isosta kuvasta ja ajamaan niinku tuota tavoitetta kohti. Miten kyseinen tiimi pystyy toimintansa tähän strategiaan niinku suhteuttamaan ja tukemaan tätä isoa kuvaa. (johdon haastattelu 5.)*

*Tiimit on niinku ehkä se meidän itse- ja yhteisöohjautuvuuden semmoinen niinku pää jotenkin semmoinen funktio, jolloinka se tiimien tavoitteen asetanta mun mielestä on tosi kriittistä siinä, että miten se strategia toteutuu ja tota ihmisten on ehkä siihen tiimitasoon suhteutettuna helpompi sitten asettaa ne omat tavoitteet. (johdon haastattelu 6.)*

Itseohjautuvuudessa kuvaillaan korostuvan yksilöiden reflektoinnin, omien motiivien ja kyvykkyyksien tunnistamisen sekä itsensä johtamisen taidot. Toimintaa ohjaavia vinkkejä päätöksenteon raameille annetaan eri viestintäkanavien kautta, kuten laskutusasteen seurantaan, sisäisten tuntien ja kulujen (matkat, koulutukset, hankinnat) arviointiin sekä reiluuteen muuta yhteisöä kohtaan. On tunnistettu, että itseohjautuvuuden tulee luonteeltaan olla sellaista, mikä tukee yhteisöä. Se ei saa olla liian itsekästä, vaan toiminnan tulee tukea yhteisöohjautuvuutta, jotta yhteisönä ohjaututaan samaan suuntaan, kohti yhteistä tavoitetta.

*Totta kai sitten kun ruvetaan puhumaan niinku taloudellisista vaikutuksista et tarvitsee investoida jotain tai riskit on valtavat, sit täytyy varmaan vähän, vähän kysyä enemmän (johdon haastattelu 1).*

*Itseohjautuvuuden täytyy olla osana yhteisöä, elikkä silloin päästään tähän yhteisöohjautuvuus käsitteeseen, koska muuten se on liikaa itsekästä ja se ei silloin se ei niinku toimi, että jos sä mietit vaan omaa etua, että minä osaan kyllä itseni kautta ohjautua ja omien tavoitteiden kautta (johdon haastattelu 6).*

Itseohjautuvuus nähtiin kykynä löytää itse parhaat keinot oman työnsä toteuttamiseksi sekä ratkaisujen ja toimintamallien itsenäisenä tai yhteisöllisenä jalostamisena parhaan tuloksen saamiseksi. Se tarkoittaa oman työn johtamista ja päätöksien tekemistä, tukien yhteistä strategiaa ja

päämäärää asetetuissa raameissa. Tällä haetaan matalahierarkkisuutta ja yhteisöohjautuvuuden kehittymistä paremmalle reagoimiselle toimintaympäristössä, nopeuttaen päätöksien tekemistä. Itseohjautuvuus toimintaympäristössä tuntui rakentuvan johdon muodostamille strategisille teemoille ja tavoitteille, joiden pohjalta toimenpiteet muovautuvat liiketoiminnoilla ja tiimeillä yhteistoiminnassa sekä lopulta yksilöt suhteuttavat toimiaan ja päätöksiään yhteistä päämäärää tukien, tuoden omat vahvuutensa ja kehittämisisintressinsä esiin.

*Ainakin sitä laaja-alaisuutta laajaa näkemystä, että tota, ettei se jää yhden tai pienen porukan näkemykseksi se asia. Vaan siinä olisi niinku kollektiivisesti mietitty. (johdon haastattelu 1).*

*Meillä on selkeät tavallaan raamit tai isot isot linjat ja vahvat vahvat arvot ja muut sitten jotka ohjaa sitä toimintaa. Näen tavallaan että jokainen myös niinku ottaa sen oman, oman vastuunsa siitä omasta tekemisestään. Jokaisella päätösvalta tehdä niitä päätöksiä niinku niistä asioista, tavallaan se, että sä et joudu sitten viemään sitä hyvin monen semmoiseen portaan läpi. (johdon haastattelu 2.)*

*Uskotaan että pystytään niin sanotusti ilman semmoista tota kontrollia tai jotain isompaa ohjausta niin toimimaan. Se on niinku nopeuttaisi sitä ja parantaisi sitä niinku projektin sujuvuutta ja toimivuutta. Pystyy itse ohjaamaan sitä niinku omaa tekemisään ja itse pystyy tunnistamaan niitä mahdollisuuksia siihen työntekoon. (johdon haastattelu 3.)*

*Jokainen on niinku päävastuussa itsestään, että se on niinku se, jokaisen tärkein tehtävä, että tuo ainakin ne omat tarpeensa ja toiveensa esille. Vaatii semmoista itse-tuntemusta ja semmoista, että sä osaat reflektoida niitä omia tarpeita ja uskallat avata suun niinku niihin liittyen. (johdon haastattelu 4.)*

*Jokainen ihminen tekee semmoista aktiivista reflektointia niinku omista vahvuuksista ja kyvykkyyksiä ja toisaalta siitä niinku omista tehtävissä eri kokonaisuuksissa, siellä projektitiimissä tai sitten jonkun osaamisalan puitteissa. Mutta sitten myös siinä isossa kuvassa ja pystyy tekemään hyviä päätöksiä sitten se kokonaisuus niinku huomioiden tasapainossa ja myös reiluja päätöksiä osana sitä yhteisöä. (johdon haastattelu 6.)*

## **Valmentavajohtajuus ja esihenkilöt ihmistuntijoina**

Valmentavajohtajuus ei ole valikoitunut sattumalta korostettavaksi suunnaksi, vaan se on ollut tietoinen valinta pohjatuen käsitykseen tutkitusta tiedosta. Valmentavaote nähdään yhteisöohjautu-

vassa asiantuntijaorganisaatiossa itseohjautuvuutta ja työn mielekkyyttä tukevana toimena. Nimeytyillä Welado-valmentajilla on keskeinen rooli jalkauttaa itseohjautuvuuden ajatusta sekä oivalluttamisen ja niin sanotun joukkovoiman synergiaetujen pohjustamisessa organisaatiossa. Valmentajat tukevat strategian jalkautumisessa tiimejä ja yksilöitä. He auttavat hahmottamaan tiimin ja yksilön roolin isoa kuvaa tukevien toimenpiteiden ja tavoitteiden osalta.

*Valmentajan pitäisi sitten niinku sparrata sitä tiimiä ja tota saada ne ihmiset innostumaan strategiasta ja sitten itseohjautumaan siinä mielessä, että ne ihmiset itte alkaisi oivaltamaan, että mikä tässä on juttu (johdon haastattelu 1).*

*Jaetun johtajuuden lisäksi, että se meidän johtaminen on niinku valmentavaa ja palvelevaa johtamista eli sitä, että että tota tuetaan sitä ihmisten menestystä ja poistetaan niitä esteitä (johdon haastattelu 4).*

*Mun mielestä ihan on tutkittua tietoa siitä, että sillä saavutetaan asiantuntijaorganisaatiossa (johdon haastattelu 5).*

*On siis ihan tutkimusta, että tommoinen itseohjautuvuus ja jaettu johtajuus, että jos asiantuntijaorganisaatio pääsee semmoiseen tekemiseen, niin se on niinku todella tuloksellista ja tuottavaa toimintaa (johdon haastattelu 6).*

Esihenkilöillä sekä valmentajilla, jotka myös toimivat esihenkilöasemassa, on tunnistettu merkittävä rooli itseohjautuvuuden tukemisessa. Lähes kaikissa johdon haastatteluissa tuli esiin kyky olla ihmistuntija, tuntea alaisensa ja aistia heidän tilanteensa, jotta apuja ja motivointia osataan tarjota ilman pyytämistäkin. Toisaalta itseohjautuvuuden vaateena myös henkilöstön suunnalta toivotaan omasta hyvinvoinnista huolehtimista sekä avun pyytämistä, kun sitä tarvitsee. Omat tarpeet ja toiveet pitäisi pystyä tuomaan esiin.

*Sun pitää niinku olla semmoinen vähän semmoinen ihmistuntija kuitenkin siinä, että sun pitää aistia sitä vähän sitä ihmistä ja -II- opit sitä kuitenkin tuntemaan vähän sitä alaista (johdon haastattelu 2).*

*Menee niinku sen kautta että tota sen että tuntea enemmän se ihminen, että miten niitä yhdessä voi sitten niitä tavoitteita sitten lähteä vähän miettimään tai miettiä sitä roolia. Osaa niinku tunnistaa siis jonkun ihmisen vahvuudet ja osaamisen ja kiinnostuksen kohteet. (johdon haastattelu 3.)*

*Itseohjautuvuushan lähtee käytännössä niinku jokaisesta itsestään että tuota itsensä tuntemisesta ja sitten tuota niin siitä, että huolehtii omasta jaksamisestaan -- Ensinnäkin se, että on se oma niinku hyvinvointi halutulla tasolla ja jaksaminen että on niinku ne edellytykset ottaa sitten vastuuta ja pyytää tarvittaessa sitä apua ja sitten sitä apua on niinku saatavilla ja sitten myös niinku tukea muiden tekemistä. Motivatio. Tämmöiset asiat tähän liittyy. (johdon haastattelu 5.)*

*Valmentajathan on niinku todella kriittisessä roolissa siinä, että tätä ymmärrystä ja sitä omaa roolia saadaan lisättyä. -- Tehtävä on tuoda ymmärrystä ja näitä erilaisia näkökulmia, että mitä sillä itseohjautuvuudella tavoitellaan. (johdon haastattelu 6.)*

## 5.2.2 Case-tiimin haastattelut

### Strategia arjessa

Oman työn merkityksellisyyden hahmottaminen osana tavoitteiden ja suunniteltujen toimenpiteiden edistämistä tuntui osittain vaikealta. Mielleyhtymä tuntui olevan sen suuntainen, että strategia-asiat ovat ylimääräistä, niin sanotun perustyön päälle. Yhteisö- ja itseohjatuvan strategian ajatus näyttäytyi osalle epäselvänä. Itseohjatuvan strategian ajatus ei tuntunut vielä saavuttaneen täysin työntekijöitä. Käsitteenä strategia tuntui etäiseltä, kuten myös tavoiteltu toiminta-ajatus arjessa muovautuvasta strategiasta tiimi- ja yksilötasolla. Tiimin kanssa on kuitenkin mietitty toimenpiteitä ja tavoitteita eli muodostettu tiimin strategiaa, jolla tuetaan organisaation yhteisten KPI-tavoitteiden saavuttamista.

*Vähän jää ehkä silleen abstraktille tasolle, että mitä se nyt niinku tämmöisessä To day työssä sitten tarkoittaa (tiiminjäsen 1).*

*En ole kauhean tarkasti selvillä missä mennään. -- Tiimissä me mietittiin tämmöisiä strategia-asioita yhdessä niin kyllä niitä niin kun niihin pääsee vaikuttamaankin. -- Tunnistetaan asioita niinku sinne strategiaan päin, mutta että myöskin toisin päin siinä sitten eli se pilkotaan sitten semmoiseksi konkreettiseksi ja omaa tiimiä, omaa työtä koskevaksi. (tiiminjäsen 2.)*

*Miettii just että miten sitä voi niinku itse osallistua siihen isoon strategiaan, niin se on vielä vähän auki (tiiminjäsen 4).*

*Jotenkin siis kokonaiskuva mulla ainakin on vähän niinku hatara. -- Mietin sitä, että miten paljon siihen niin kuin itse jaksaa kuitenkin keskittyä sitten siihen strategia-työhön, koska se oma työ on kuitenkin sitä oman projektin eteenpäin viemistä ja sen asioiden ratkaisemista. -- Niin sitten mietin, että miten mä sen linkitän sen nyt siihen*

*strategiaan, että jotenkin sitten tuntuu vähän ehkä semmoselt työläältä itelle. Käytännössä se tuntuu, että se kaikki kaatuu siihen, että meillä on niin paljon projekti-työtä, ettei ole aikaa tehdä mitään muuta kun sitten sitä, että jotakin ekstra sitten niin. (tiiminjäsen 5.)*

*Strategia on vähän kaukaista. -- Se on vähän ylätasoa juttua. -- Se kuinka sen sitten kiteyttäisi ja todella jalkauttaisi, niin se jää vielä pikkuisen ylätasolle. -- On vaikea ollut saada kiinni -- mitä tapahtuu sitten kun saisi kopin siitä ja mitä pitäisi edistää sen asian eteen, niin ne on jäänyt kyllä etäiseksi helinäksi, helinäksi vielä ettei konkretisoidu. (tiiminjäsen 6.)*

Tätä ei kuitenkaan kovin hyvin tunnustettu tai mielletty strategiatyöksi ja strategian muovautumiseksi arjessa, osaksi toimintaa ohjaavaksi mekanismiksi. Monille myös yhteiset KPI-teemat ja niihin liittyvät tavoitteet eivät näyttäneet selkeinä, vaikkakin tiimille on yhdessä mietitty toimenpiteitä ja tavoitteita, joilla näihin pääsyä tuetaan. Tähän liittyvä osallistaminen koettiin vaihtelevaksi. Haastatteluiden perusteella tavoitteiden seuranta oli jäänyt vaillinaiseksi, mikä osaltansa on saattanut vahvistaa epätietoisuutta oikeasta suunasta ja oman työn vaikutuksesta.

*Ei ole ihan ehkä selvää, että mitkä ne on ne kaikki meidän KPI:t mitä seurataan -- tai niin mitä seurataan ja miten seurataan. -- on varmaan vuosi aikaa, niin meillä oli semmoinen tapaaminen -- missä katsottiin niitä, just näitä strategia koppeja ja tavoitteita ja, riskejä ja mahdollisuuksia. -- Tiimeille voisi ehkä laittaa jotakin selkeämpiä tavoitteita. -- Ehkä niitä pitäisi niitä tavoitteita pitää niinku aktiivisemmin esillä jos niinku toivotaan, että jos ympäristötiimissä niitä niinku sitten että miten niitä toteutetaan. Miten ne linkittyy siihen näihin ylätasoa strategiaihin ja näihin, niin siitä nyt oli monella -- että, ei osaa niinku hahmottaa sitä omaa paikkaa siellä kokonaisuudessaan. (tiiminjäsen 1.)*

*Mun mielestä kohtuullisen hyvin niinku tiimin kesken tiimissä käsitellään, käydään lävitse ja niitä on jopa käyty niinku muutaman kerran vuodessa yritetään seurata -- Mun mielestä ne tavoitteet nyt tulee jo strategiasta. Näitä tarvitsisi seurata vähän paremmin. (tiiminjäsen 2.)*

*Meillä on se yksi työpaja ollut, mutta ei ole siis sen jälkeen niitä käyty sitten (tiiminjäsen 4).*

*Hyvin vähissä on kaikki kohtaamiset tai kaikki, kaikki tällaiset niinku strategiset tekemiset, että en en koe että sitä kauhean onnistuneesti tehdään tai viedään eteenpäin tällä hetkellä. (tiiminjäsen 6.)*

*En ole itse ollut paljon pätkäilemässä asiaa, että mitkä on niitä tavoitteita. Tuota ehkä niinku just sanoin, että joskus muinoin on ollut tuota niin ne tällaiset niinku strategiapäivät tai tällaiset milloin on vähän mietitty. (tiiminjäsen 7.)*

### **Tavoitteiden merkityksellisyys**

Haastatteluiden perusteella sai käsityksen, että useammalle oli epäselvää, kuinka omilla toimilla vaikutetaan tiimin tavoitteiden ja strategian edistymiseen. Toisaalta saatettiin kokea toiminnan tukevan yritystason tavoitteita, mutta tiimin strategian tukeminen jäi epäselväksi ja jopa hieman harmaalle alueelle. Kuulosti, että joko tiimiä tukevaa toimintaa ei tiedostettu tai itseohjautuvuus osittain ajaa yhteisöohjautuvuuden edelle. Pääosin merkityksellisyyttä ja motivaation ylläpitämistä ajatellen tuntui, etteivät tiimin tavoitteet ohjanneet haastateltavien työtä, eivätkä ne suurimmalle osalla näyttäneet kovin merkityksellisinä. Osalla myös omat henkilökohtaiset tavoitteet ja toimintaa ohjaavat ajurit koettiin työn merkityksellisyyden ja motivaation kannalta vähäisiksi. Yrityksen koettu taloudellinen tilanne on myös osittain heijastunut tuntemukseen tavoitteiden saavuttamisen mahdollisuuksista, koska osan tavoitteista nähtiin vaativan sisäistä laskuttamatonta työtä tai koulutusta.

*Ehkä se on vähän semmoinen tuota niin että niinku ne omat tavoitteet on niinku se tärkeimmät ja niinku selkeimpänä mielessä. Ja sitten ne linkittyy sinne yritystason tavoitteisiin. No sitten nämä niinku ympäristötiimin omat tavoitteet, niin se nyt on ehkä vähän semmoinen harmaa välimaasto siinä. (tiiminjäsen 1.)*

*Tällä hetkellä ne ei kyllä ohjaa. -- Ehkä se kertoo jotakin, että kuinka motivoituneena mä koen ne niin mä en nyt kyllä muista mitä mä oon sinne kirjannut. (tiiminjäsen 2.)*

*Niitten tekeminen on nyt vähän jäänyt sen sisäisen työn minimoinnin myötä ja toki niihin haluaisin panostaa enemmän. -- Oon ehkä vähän lukittu, vähän semmoisessa holdissa. -- En pysty sitä toteuttamaan vielä, koska en ole saanut niin sanotusti lupaa. (tiiminjäsen 3.)*

*Ei tällä hetkellä. Nyt kun puhutaan vaan niinku että pitäisi olla laskutettavaa työtä ja muuta, niin se on niinku se minun sitten se tavallaan tehtävä. -- En kauhean motivoiviksi. Se raha nyt ehkä hirveästi motivoi että. (tiiminjäsen 5.)*

*En kokenut, että niitä olisi pystynyt siitä näkökulmasta asettamaan. Teemat oli semmoisia että en koe näitä merkitykselliseksi. (tiiminjäsen 6.)*

## Käsitys itseohjautuvuudesta ja sen näyttäytyminen työssä

Itseohjautuvuus näyttäytyi konkreettisimmin siinä, että oman työn suhteen pystytään itse päättämään mitä, milloin ja missä tekee. Tämä tietysti vaatii suunnan, roolien, tehtävien ja raamien selkeään asettamisen liiketoimintotiimissä ja projektitiimeissä. Matalan hierarkisuuden kautta pyritään toiminnanohjausta ja tarvittavien päätöksien tekemistä valtuuttamaan tiimeille, jotta reagointi olisi nopeampaa ja toiminta kollektiivisempaa tiimeissä. Muutamille itseohjautuvuus näyttäytyi kykynä hoitaa projekti tarjouspyynnöstä vastaanottoon asti, soveltaen käytössä olevaa tietoa. Merkittävänä koettiin myös kyky pyytää apua sitä tarvittaessa ja pyrkimys olemaan aktiivinen osa tiimiä, mahdollistaen myös toisten menestyminen.

*Pystyy itse niinku päättämään siitä, että mitä tekee ja milloin tekee -II- tulee eri projekteihin liittyen työtehtäviä niin sitä pystyy niinku itse päättämään että missä järjestyksessä tekee mitäkin ja tuota niin ei ole silleen että joku aina käskee ja sitten tehdään ja sitten odotellaan seuraavaa käskyä. (tiiminjäsen 1.)*

*Itseohjautuvuus tarkoittaa sitä että tota tulee tarjouspyyntö tai tilaus pöydälle, niin siitä tota osaa viedä sen sitten ihan tuonne vastaanottoon asti lävitse ja osaa tukeutua yrityksen järjestelmiin ja toimintatapoihin, osaa soveltaa omaa tietoa, osaa kysyä neuvoa. (tiiminjäsen 2.)*

*Mun mielestä se tarkoittaa vapautta ja vastuuta siitä, että mä hoidan mun hommani ja sitä myös, että jollain tavalla sitten ehkä kun tekee duunia niin tunnistaa sitten jos siellä jotain potentiaalisia vaikka uusia duuneja itselle -- Saan tehdä töitä mistä mä haluan ja missä haluan ja kuhan mä vaan hoidan hommani. Niin se on kyl ainakin ollut mahdollistava tekijä. (tiiminjäsen 3.)*

*Se on oma-aloitteisuutta -- kantaa vastuun siitä omasta tekemisestään, mutta myös siitä yhteisöstä missä toimii. Että ei vaan niin kun ole semmoinen purjehtia siellä mukana vaan aktiivinen osallistuja. -- Kukaan ei niinku tule katsomaan sulle sun kanssa että miten ja missä sä teet ne työt vaan täytyy niinku itse osata ne tehdä ja se on niinku sitä itseohjautuvuutta ja sitä niin kun vastuunkantoa. (tiiminjäsen 4.)*

*Osaa tarttua asioihin, tehtäviin, itsenäisesti ja pyytää apua sitten kun sitä tarvitsee (tiiminjäsen 5).*

Haastatteluissa esiin nousi myös itseohjautuvuuden vaateen tuomat haasteet sekä seikkoja, joihin toivottiin selkeämpää raamitusta epätietoisuuden hälventämiseksi. Itseohjautuvuus aiheena itses-

sään on myös sellainen, mikä vaatii täsmentämistä ja yksilön itsensä johtamisen taitojen korostamista. Itseohjautuvuus tuntui tällä hetkellä jättäneen muutamat henkilöt pieneen tyhjiöön kampailemaan itsekseen pienessä epätietoisuudessa mitä minulta vaaditaan ja missä raameissa saan päätöksiä tehdä. Heille itseohjautuvuuden kenttä tuntui toisinaan liian vapaalta ja määrittämättömältä.

*Itseohjautuvuus niin sillekin pitää olla semmoiset selkeät tuota niin rajat asetettuna, että tuossa on ehkä muutamia ongelmia tuota niin mitä itse olen nyt havainnut niin tähän itseohjautuvuuteen liittyen (tiiminjäsen 1).*

*On ollut välillä vähän yksinäisenä sutena, niin mä totesin, että nyt voisi olla hauska välillä siirtyä pykälän verran taaksepäin jonnekin esimerkiksi niin kun vähän niinku toisten johdettavaksi. Mun mielestä ehkä on vähän turhankin vähän sanottu -II- sitä tarvitsisi ehkä vielä enemmän korostaa sitten, että siinä on niinku vaatimuksia sitten että se itse itseohjautuvuus on myöskin semmoista haastavampaa -II- kun tätä vastuuta saisi korostaa vielä enemmän. (tiiminjäsen 2.)*

*Ehkä se tuo ajanpuute -II- Ja se että ei tiedä että mitä multa oikein siitä niin kun halutaan -- Se on vähän ehkä jäänyt sitten itellä senkin takia epämääräiseksi että ei ole aikaa. Välillä se hankala sitten itsellekin määritellään, että milloin sitä jotakin keskusteluapua tarvitsisi. (tiiminjäsen 5.)*

*Tarkoitus on olla tämän ketterän, matalan organisaation nopean tiedonkulun varmistaminen, että se poistaa sitä hierarkkista, hierarkkista kuormittavaa johtajuuden tekemistä ja tarvetta. Mutta kyllä se samaan aikaan on jättänyt sen kertomatta, että aika omillaan täytyy sitten myös pärjätä. Strategian tavoitteiden kautta, että itseohjautuva pitää olla tai että toiminta tähtää kasvuun ja terveen talouden ja työntekijä ja asiakaskokemuksen kautta, pitää kaikkien ymmärtää sitä tuottaa itseohjautuvasti, mutta siihen ei työkaluja ole. (tiiminjäsen 6.)*

## **Valmentajien rooli ja viestinnän tavoitavuus**

Ajatus aktiivisista valmentajista jalkauttamassa toivottuja toimintaprosesseja yhteisö- ja itseohjautuvuudenmallia silmälläpitäen sekä oivalluttamassa tiimejä ja yksilöitä itseohjautuvasta strategiasta syy-seuraussuhde havainnollistaen näyttäytyy hienona suuntana organisaatiossa. Valmentajien ja esihenkilöiden rooli ihmistuntijoina ja tiimidynamiikan kehittäjinä koettiin johdon puolelta merkittävinä kykyinä. Tiimiläisten haastatteluiden osalta valmentajien tarjoama tuki ja rooli tiimeille sekä yksilöille tuntui olevan hieman epäselvä, eikä heidän roolinsa ollut vielä konkretisoitunut suurimmalle osalle haastatelluista.

*Tää valmentaja valmentajakuvio on kyllä jäänyt mulle pikkuisen hämäräksi (tiiminjäsen 2.)*

*Ne ei ole kauhean tuttuja. Mä en oikein tiedä, että mitä se käytännössä tarkoittaa. (tiiminjäsen 3.)*

*En mä koe ainakaan, että niistä valmentajista tässä niinku meidän meidän arjen tekemisessä tällä tällä tavalla toteutettuna mitään apua olisi (tiiminjäsen 6).*

*Mistä mä tiedän että ketkä kaikki toimii Welado-valmentajina että että tällain niinku että ei ole kovin konkreettinen itselle (tiiminjäsen 7).*

Viestintäkanavista strategiaan ja tavoitteisiin sekä itseohjautuvuuden viitekehukseen liittyen nousivat esiin henkilöstöinfo ja viikkoviestit. Näiden kanavien osalta aiheeseen liittyvien viestien sisältäminen koettiin osittain hankalaksi. Tärkeäksi koetut asiat eivät tunnu saaneen riittävästi aikaa ja toisinaan asian paljous on aiheuttanut myös hämmennystä. Epäselväksi jäi, käsitelläkö joissakin muissa foorumeissa asioita tämän jälkeen. Haastatteluissa ei noussut esiin, että esimerkiksi tiimin kesken, esihenkilön tai valmentajien kanssa tarkennettaisiin mitä suuntaviivat tai raamitus tarkoittavat tiimin tai yksilön osalta.

*Mietin sitä, että miten täällä niinku vastaanottopäädystä, että moniko meidän henkilöstöstä oikeasti lukee noi jotakin viikkoviestejä tai tommoisia mitä tulee teamsiin. Kuukausipalavereita jos ajattelee niin niissä -- loppuu aika kesken ja sitten ne vaan silleen niinku parissa minuutissa silleen tuota niin Hand veivittää niitä asioita näitten nelikenttien ja näitten kehityshommien tai näiden suhteen. (tiiminjäsen 1.)*

*Henkilöstöinfot ja sitten se viikkoviesti, niin nehän on varmaan niinku ne pääviestintäkanavat tällä hetkellä (tiiminjäsen 2).*

*Tosiaan se kun sitä on niin paljon. Ja niitä osa-alueita on tosi paljon ja tota sen niin kun kokonaisuuden hahmottaminen niin se vie aikaa (tiiminjäsen 4).*

*Puutteelliseksi, puhutaan paljon nelikentästä ja puhutaan kaiken maailman strategiasta ja että sitä joku jossain etäällä tekee jotain, mutta sen niinku tunnistaminen täällä ruohonjuuritasolla niin se on kauhean vaikeata. (tiiminjäsen 6.)*

*On tuo viikkoviestiä ja kuukausittainen info, niin siellähän aika hyvin saa tuota noin viestin perille jos tuota kukanenkin sitten tuota kerkeää tai haluaa niihin osallistua (tiiminjäsen 7).*

### 5.3 Yhteenveto tuloksista

Toimeksiantajan teettämien kyselyiden analyysin pohjalta voitiin todeta työn tarpeellisuus tutkia itseohjautuvuutta ja sen nykytilaa kohdeorganisaatiossa. Tätä selvitettiin yksilöhaastatteluiden avulla johdon ja case-tiimin osalta.

Haastatteluiden keskeinen anti johdon osalta näyttäytyi itseohjautuvan strategiatyön prosessin raamien ja henkilöstön tukikanavien esiintymisenä. Johdolla oli käytännössä hyvin yksimielinen näkemys henkilöstön merkityksestä ja avainasemasta strategian muovautumisessa, sekä yrityksen suunnan näyttäjänä arjessa. Ajatus matalahiearkkisuudesta korostui eri yhteyksissä, päätäntävaltaa on haluttu tuoda lähemmäs toimintaympäristön rajapintoja. Tiimien toimintaa ohjataan kollektiivisten päätösten tekemiseen yhteisiä päämääriä tukien. Tähän liittyen valmentajien ja esihenkilöiden roolit ihmistuntijoina ja tiimien ryhmädynamiikan kehittäjinä korostuvat.

Itseohjautuvuutta pyritään kehittämään oivalluttamalla yksilöt hahmottamaan toimintansa, arjen ratkaisujen ja oman tavoitteellisuuden merkitys yrityksen yhteisten tavoitteiden edistämässä. Muutoin itseohjautuvuus näyttäytyi pitkälti oman työn ohjaamisessa ja omasta hyvinvoinnista huolehtimisena. Omasta roolista riippuen ja projektin luonteen mukaisesti jokainen voi päättää miten, missä ja milloin työnsä tekee.

Case-tiimin haastatteluiden lopputulema itseohjautuvuuden osalta ja itseohjautuvuutta tukevasta kulttuurista oli samansuuntainen vapauksista työn suorittamiseen liittyen, sekä pyrkimyksestä harjoittaa matalahierarkkisen organisaation toimintamallia. Toisaalta isommassa kuvassa yhteisöohjautuvaan organisaatioon liittyvästä itseohjautuvuudesta itseohjautuvan strategian viitekehyyksessä koettiin epävarmuutta. Toiminnan raameille kaivattiin selkeyttä, kuten miten ja missä rajoissa päätöksiä voi tehdä. Tiimin toimintasuunnitelman ja tavoitteiden sekä yksilöiden tavoitteiden osalta syy-seuraussuhde ylemmän tason tavoitteisiin koettiin puuttuvan. Pääosin tiimin tai henkilökohtaisten tavoitteiden ei koettu olevan itselle kovinkaan merkityksellisiä tai motivoivia. Osittain itseohjautuvuudenkenttä koettiin jopa liian vapaana, selkeiden raamien ja työkalujen puuttuessa. Suurimmalle osalla tiimiläisistä (haastatelluista) valmentajien rooli oli hieman epäselvä tai tuki ja apu eivät vielä olleet konkretisoituneet.

## 6 Pohdinta ja kehityskohteet

Osana strategiatyötä ja organisaation ketteryyttä parantaakseen kohdeyritys pyrkii kehittämään itseohjautuvuutta. Ajatuksena on muodostaa itseohjautuvaorganisaatio, jossa tiimit ja yksilöt itseohjautuvasti toimivat arvojen ja yritystason tavoitteiden pohjalta. Toimeksiantajan organisaatiossa on pyrkimyksenä saada henkilöstö itseohjautuvasti miettimään ja asettamaan henkilökohtaisia tavoitteita johdettuna organisaation tavoitteista. Toiminta tähtää perinteisten hierarkioiden madaltamiseen johtamisessa ja henkilöstön osallistamiseen yhteisen vision tavoittelussa.

Collin ja Lemmetty (2019) näkemys yhteisö- ja itseohjautuvista organisaatioista vastaa ainakin osittain kuvailtua kohdeorganisaation tilannetta, että todellisuudessa työntekijöitä ohjaa aina jokin ylempää määritelty tavoite, mutta keinot ja menetelmät niiden saavuttamiseksi voidaan vastuuttaa yhä enemmän henkilöstölle. Itseohjautuvuus näyttäytyy vähintään tavoitteiden saavuttamisessa tai lisäksi niiden asettamisessa. Täten voidaankin todeta organisaatioissa olevan aina jonkin verran hierarkiaa ja itseohjautuvuuteen perustuva toiminta on käytännössä hybridimalli hierarkkisen ja itseohjautuvan ideologian väliltä. Organisaation tehtävänä on luoda puitteet ja raamit itseohjautuvuudelle. Itseohjautuvuuteen on mahdollista pyrkiä organisaation kyvykkyyksien ja yksilöiden ominaisuuksien rajoissa. (Collin & Lemmetty 2019, 276.)

Haastatteluiden perusteella henkilöstö koki, että raamit ja ohjeet tulisi saada selkeämmin tietoisuuteen huomioiden konkreettisemmän valmentajien ja esihenkilöiden tuen toiminnalle. Oli havaittavissa, että johdon suunnalta haluttu itse- ja yhteisöohjautuvuuden suunta on mietitty, kyvykkyydet sekä tarpeet ovat tiedostettu. Itseohjautuvuuden aihio toimintaprosessina vaatii hieman selkeyttä, jotta henkilöstö pystyy paremmin sisäistämään mitä heiltä vaaditaan ja missä rajoissa he voivat toimia.

Kohdeorganisaation yritysjohton määrittämät strategiset teemat vuodelle 2024 olivat yhteiset yritys-, liiketoiminto- ja tiimitasoille. Ympäristötiimin vuodelle 2024 strategiasta johdettuun nelikenttään eli tavoitteet talouden, kasvun, henkilöstö ja osaaminen sekä asiakasnäkökulmasta, oli tiimin kesken yhdessä mietitty toimenpiteitä ja tavoitteita, joilla strategisten teemojen tavoitteisiin (KPI:t) päästäisiin. Näiden osalta seuranta vuoden aikana oli kuitenkin tuntunut unohtuneen, eivätkä tiimiläiset tienneet miten tiimin toiminta oli tukenut tavoitteisiin pääsyä ja miten tehdyt valinnat ovat edesauttaneet edistymistä. Seuraavan vuoden strategiaa tiimille muodostettaessa voisi

teemoihin, tavoitteisiin ja mittareihin paneutua kohdettiin liiketoimintajohtajan ja Welado-valmentajan avustuksella pohtien tavoitteiden taustoja ja mitattavuutta, jotka osaltansa voisivat helpottaa myös yksilötason tavoitteiden asetannassa.

Tutkimuksen pohjalta keskeisiksi kehitettäviksi prosesseiksi nousivat täten yritystason tavoitteiden pilkkoutuminen tiimi- ja yksilötasolle sekä mitattavuuden parantaminen. Tähän liittyen yhtenä kehitysideana olisikin ottaa osaksi prosessia tiimin tavoitteita pohdittaessa, esitellä myös jalkautuminen yritystason tavoitteista, sekä jopa miettiä esimerkkejä henkilökohtaisista tavoitteista tiimitavoitteiden pohjalta. Henkilökohtaiset tavoitteet ja toiminnan kehittäminen voitaisiin ottaa asialistalle esimerkiksi henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa esihenkilön kanssa. Osana tällaista prosessia voitaisiin myös paneutua yksilö- ja tiimimotiiveihin sekä tarkastella niiden näkökulmasta itseohjautuvuutta yrityksen raamien rajoissa. Tällä tuettaisiin itseohjautuvaa tavoitteiden asettamista ja itseohjautuvaa toiminnanohjausta suhteessa strategiaan.

Lisäksi tiimimotiivien hyödyntäminen eli yksilöiden niin sanotun summamotiivien (RMP mukaisesti) keskiarvon tarkastelu tiimissä yhteisten tavoitteiden ja roolituksen näkökulmasta voisi tuoda uusia ulottuvuuksia ryhmädynamiikan kehittämisessä ja täten voisi parantaa tiimin kyvykkyyttä yhteisöohjautumisessa, sekä voisi nostaa tuottavuutta yrityksen näkökulmasta. Toisaalta projektitiimit muodostuvat usein vapaana olevan resurssin ja osaamisen perusteella, joten yksilö- ja sitä kautta tiimimotiivien hyödyntäminen näissä tiimeissä ei välttämättä toimisi. Näissä tapauksissa tiimimotiivien tarkastelu roolituksen näkökulmasta ei enää oikein luonnistu. Mahdollisuuksien mukaan projektitiimit voitaisiin hanketavoitteita ja mahdollisuuksia silmällä pitäen koota yksilöiden motiiveja ja tavoitteita tarkastellen. Näin ryhmädynamiikka teoriassa tukisi paremmin roolitusta, yhteisiä tavoitteita ja ryhmän yhteisöohjautuvuutta.

Osana toiminnan kehittämistä suosittelisin jatkossa paneutumista tiimien sisällä yritys- ja tiimitason tavoitteisiin syy-seurauslogiikkaa iskostaen, sekä itseohjautuvuuden käsitteen informoimista yritystason raamien pohjalta. Lisäksi osana valmentavaa johtamista voisi ruokkia yksilöitä tunnistamaan omia motiivejaan ja motivaation lähteitään. Yhdessä tavoitteiden jalkautumisen ja motiivien paremman ymmärtämisen avulla tuettaisiin itseohjatuun strategiaan muodosumista.

Tämän suuntaisia näkemyksiä tuovat myös Martela ja Jarenko (2017) esiin kirjassaan. Lähtökoh-  
tana he näkevät, että organisaatiossa on ensin muodostettava tiimityötä tukevia prosesseja ja käy-  
täntöjä. Päämääränä on tukea yhteistyötä ja saavuttaa lisäarvontuottoa joukkovoimalla. Kun aja-  
tuksena on kehittää itseohjautuvuutta ja tätä kautta edistää yhteisöohjautuvuutta, saaden työn  
merkityksellisyyden kokemuksen kasvamaan, antaa yksilöiden motiivien ja heille elämässä merki-  
tyksellisten seikkojen tuntemus hyvän pohjan. Kun läpi organisaation sisäistetään monikollisen yh-  
teisen johtajuuden toiminta, päästään irti perinteisestä hierarkiavaraisuudesta. (Martela & Jarenko  
2017, 74–75.)

Tähän liittyen osana tiimin strategiansuunnittelua, johon koko tiimi voidaan osallistaa, suosittelisin  
panostamaan strategian jalkautumisen avaamiseen eli tavoitteiden ja toimienpiteiden pilkkoutu-  
miseen, linkittyen organisaatiossa luotuihin strategisiin nelikenttiin yritystasolta henkilötasolle.  
Näin tiimin ja yksilötason suunnitellut tavoitteet sekä toimenpiteet linkittyisivät mahdollisesti sel-  
keämmin koko organisaation tavoitteisiin. Tämä todennäköisesti lisäisi hahmottamiskykyä oman  
työn ja tavoitteiden isommasta merkityksestä, työn merkityksellisyys saataisiin näkyvämmäksi.  
Myös tavoitteiden mitattavuus ja säännöllinen seuranta tulisi saada näkyvämmäksi osaksi proses-  
sia.

Ajatuksena olisi, että nelikenttien kautta tavoitteet pilkkoutuisivat yksilötasolle selkeyttäen työntekijöille omien tavoitteiden linkittymistä organisaation tavoitteisiin ja antaen syy-seuraussuhteen mitattaville asioille yritystasolle asti. Tavoitteena olisi, että itseohjautuvat työntekijät pystyisivät määrittämään itseään ja yritystä tukevia merkityksellisiä tavoitteita. Tämän voidaan lähtökohtaisesti ajatella parantavan motivaatiota ja sitoutumista.

Kuten Collin ja Lemmetty (2019) toteavat itseohjautuvuuden mahdollistaminen tarkoittaa lähes aina byrokratian vähentämistä ja vallan hajuttamista yksilöille päätöksien tekemistä varten, jotta oman ja tiimien työn edistäminen olisi nopeampaa. Itseohjautuvuus ei kuitenkaan ole autonomista toimintaa, vaikka se jollain tasolla luontaista ihmisille olisikin. Itseohjautuvuus vaatii ohjausta ja tukemista. Organisaatiolähtöisesti edelleen tarvitaan yhteisöllisyyttä tukevaa toimintaa sekä rajojen asettamista ja niistä tiedottamista. Itseohjautuvuus ole itsestään selvä kyvykkyys, vaikka näin usein saatetaan ajatella. Se on taito, jota voidaan oppia ja opettaa. Se voidaan nähdä etenevänä

prosessina toiminnassa. Itseohjautuvuus on sidoksissa kontekstiinsa eli resursseihin, kulttuuriin ja ohjaukseen, jossa sitä odotetaan toteutettavan. (Collin & Lemmetty 2019, 264–265.)

Edellä mainittuun viitaten itseohjautuvuus, ja tässä viitekehyksessä yksilön tarpeiden ja ominaisuuksien huomioiminen, vaatii selkeämpien raamien osoittamista sekä valmentavan johtajuuden entistä näkyvämmäksi saamista, huomioiden yksilöiden erivahvuiset motiivit ja yksilölliset tarpeet työn tekemiseen.

Itseohjautuvuuteen perustuvan kulttuurin rakentaminen ei missään nimessä ole helppoa. Sen voidaan nähdä tukevan suorituskeskeisyyttä, rajattomuutta ja aiheuttavan joissain tilanteissa myös epävarmuutta. Työntekijöiden itsensä johtamisen kyvyt saavat täten ison vaateen. Organisoitumisen, päätösvallan ja tehtävien verkostomaisessa ympäristössä vaaditaan hyviä priorisointi- ja delegointitaitoja sekä hyvää itsetuntemusta ja -luottamusta. (Savaspuro 2019, 41.) Osaltansa myös siis itsensä johtamisen kykyyn tulisi kiinnittää huomiota tarjoten yksilöiden itsetuntemukselle ja itseluottamukselle eväitä luonnollisena automaationa osana valmentavaa johtamistyötä.

Siirryttäessä itseohjautuvuutta tukevaan ja vaativaan kulttuuriin on muistettava, että muutos tuo aina epävarmuuden tunnetta ja turhautumista. Muutos kuitenkin mahdollistaa uuden näkökulman asioiden tarkastelulle. Itseohjautuvuuden kulttuurin synnyttäminen vie aikaa ja vaatii pitkäjänteisyyttä. (Collin & Lemmetty 2019, 141.) Lähestyminen osissa ja edistäminen osallistavalla yhteiskäytännöllä, esimerkiksi edellä kuvattujen ideoiden mukaisesti, auttaa juurruttamaan haluttua toimintamallia. Prosessille suunnan määrittelee organisaatiossa tiedostetut valmiudet ja suunnitellut itseohjautuvuuden raamit.

On kuitenkin muistettava, kuten Martela ja Jarenko (2017) asian esittävät, ettei itseohjautuvuus voi yksilön kykyä ilmetä toimintana tehdä aivan, miten huvittaa. Toimintojen ja prosessien linkittyminen strategiaan sekä elämäntehtävään tulee olla selkeää ja ymmärrettävissä. Yksilöiden henkilökohtainen tavoitteellisuus ei saa muodostaa toimintaa haittaavia ristiriitoja, eri suuntaan ohjautumista. Itseohjautuvuus ei vastaa tarpeeseen silloin kuin ihmiset ohjautuvat eri suuntiin. Tällöin voidaan todeta, ettei se ole tavoittelemisen arvoista. Itseohjautuvuuden tuleekin tukea yhteisohjautuvuutta. Se edellyttää ohjautumista samaan suuntaan kohti yhteisiä tavoitteita, tukien yhteistä päämäärää. Siksi tavoitteiden, päämäärien ja suunnan määrittäminen, niissä ohjaaminen

ja niiden mittarointi sekä niissä valmentaminen ovat tärkeitä seikkoja. (Martela & Jarenko 2017, 31.) Nämä ovat niitä prosesseja, havainnollistamisen ja oivalluttamisen keinoja, joihin panostamista tuleekin jatkaa, kun haluttu suunta yhteisöohjatuvalle organisaatiolle on määrittynyt.

Valmentava johtaminen on merkittävä osa kohdeyrityksen toimintakulttuuria. Valmentavalla otteelle katsotaan olevan merkittävä rooli itseohjautuvuuden ja motivoinnin ylläpitämisessä sekä kehittämisessä. Näin toteavat muun muassa Collin ja Lemmetty (2019, 175). Heidän mukaansa esihenkilöiden tehtävä on vahvistaa jokaisen tehtävienhallinnan kokemusta ja kuulluksi tulemistä työyhteisössä, itseohjautuvuuden vahvistamisen voidaan kuvailla olevan heidän keskeinen missionsa. Vahva valmentavan ja jaetun johtajuuden kulttuuri on yksi elementti, joka luo edellytykset toimivalle itseohjautuvuudelle. Tämän pohjalta on hyvä rakentaa itseohjautuvuuden viitekehystä vahvistaen valmentajien ja esihenkilöiden ihmistuntemusta sekä aloitteellista yksilöiden ja tiimien tukemista toivottujen ominaisuuksien vahvistamisessa.

Osana koko prosessia myös viestintä näyttää merkityksellistä roolia. Tiimiläisten haastatteluiden pohjalta pääviestintäkanavat toimivat suuntaviivojen ja toivotun toiminnan esille tuojina. Yksi ongelma tuntuikin olevan se, että toisinaan infoissa on paljon asiaa ja monille tärkeät asiat käydään liian nopeasti. Haasteena tuntui olevan myös se, että henkilöstöinfoihin osa osallistuu harvoin ja viikkoviestien lukemiselle työnohessa jää liian vähän aikaa. Itseohjautuvasta strategiasta viitekehysten lainalaisuuksineen, joita organisaatio osittain määrittelee, voisi viestiä myös tiimipalaverissa ja oivalluttaa esihenkilöiden ja valmentajien avulla mitä tämä toiminnassamme tarkoittaa. Viestintä ja ohjeistaminen yhteisöohjautuvan organisaation prosesseista olisi hyvä saada lähemmäksi niin sanottua ruohonjuuritason, ettei toivotunlaisen toiminnan sisäistäminen jää sattuman varaan.

## **7 Johtopäätökset**

### **7.1 Työn tavoitteiden toteutuminen**

Työn tavoitteiden toteutumista tarkasteltiin asetettujen tutkimuskysymysten kautta, joita olivat:

- Miten henkilöstö kokee strategiatyön ja siihen liitetyn itseohjautuvuuden?
- Miten itseohjautuvuutta voidaan kohdeorganisaatiossa kehittää?

- Miten henkilökohtaisten tavoitteiden asetantaa ja seurantaa voidaan kehittää strategiaa ja itseohjautuvuutta tukevaksi?

Tutkimuskysymyksiä lähestyttiin haastatteluiden kautta, joilla selvitettiin toiminnan nykytilaa. Haastatteluiden analyysin pohjalta esitettiin näkemys, kuinka henkilöstö (case-tiimi) kokee strategiatyön ja siihen liitetyn itseohjautuvuuden. Itseohjautuva strategia on kompleksinen kenttä, jonka prosessit vaativat selkeyttä ja hyvää jäsentämistä henkilöstölle. Strategiatyöhön liittyvät elementit olivat pääsääntöisesti vähintään nimellisesti tuttuja, vaikkakin itse strategia koettiin vaikeana osittain kaukaisena käsitteenä. Haastatteluiden perusteella tiimin ja yksilön toiminnan osalta ei case-tiimissä konkreettisesti hahmottunut vaikutus ylemmän tason tavoitteisiin, suhde strategiaan. Itseohjautuvuus konkretisoitui projektien pyörittämisessä ja siihen rinnastettavassa itsensä johtamisessa. Arjessa muovautuva ja elävä strategia tuntui jääneen itseohjautuvuuden osalta tiimin tai yksilön näkökulmasta osittain epäselväksi, mitä sillä tarkoitetaan ja mitä siltä toivotaan.

Aineiston analyysien pohjalta esitettiin työssä pohdintaa ja kehitysideoita itseohjautuvuuden ja itseohjautuvan strategian (prosessi) kehittämiseksi. Tämä menee käytännössä käsikädessä sen kanssa, kuinka tavoitteiden asetantaa ja seurantaa voidaan kehittää strategiaa ja itseohjautuvuutta tukevaksi. Keskeisiksi kehitettäväksi prosesseiksi nousivat yritystason tavoitteiden pilkkoutuminen tiimi- ja yksilötasolle syy-seuraussuhde havainnollistaen sekä mitattavuuden parantaminen näiden osalta. Itseohjautuvuudesta puhuttaessa yksilön motiivien (elämän perusmotiivien vahvuudet) tunnistaminen on tärkeää oikeanlaisen ohjaamisen ja tuen antamiseksi. Tämä tarkoittaa, että niin yksilölliseen itsensä johtamiseen ominaisuuksiin kuin ryhädynamiikan kehittämiseen perehtyvää valmentavaa otetta tulee yllä pitää ja saada entistä näkyvämpään rooliin.

Näihin edellä mainittuihin viitaten voidaan todeta työlle asetettujen tavoitteiden toteutuneen rajatussa case-ympäristön viitekehyksessä.

## 7.2 Luotettavuus

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella uskottavuuden, siirrettävyyden ja vahvistuvuuden kautta. Uskottavuuden tarkastelu kohdistuu tulkintaan vastaavatko tutkijan käsitteellistykset ja tulkinnat tutkittavien. Siirrettävyyden osalta monesti esiin nousee menetelmät ja käytännöt, jotka ovat sellaisenaan siirrettävissä toiseen ympäristöön. Kuitenkin toisaalla kehitettyä

ja varsinkin case-tyyppisessä käytännöllisyyden kautta lähestyvässä tutkimuksessa yleistyksen ovat haasteellisia. Vahvistuvuudessa tarkastellaan tuloksia suhteessa aiempiin vastaaviin tutkimuksiin ja niiden välistä yhteneväisyyttä tai kumoavaisuutta. (Eskola & Suoranta 1998, 227–228; Toikko & Rantanen 2009, 126, 158.)

Tutkimuksen valintojen luotettavuus on pyritty osoittamaan systemaattisen analyysin avulla. Käytetyt menetelmät on kerrottu ja litteroitu tutkimusaineisto tallennettu toimeksiantajan sähköiseen pilvipalveluun. Valittuja metodeja on ohjannut ongelmanasettelu ja teoreettinen viitekehys. Tulkin-toja ovat ohjanneet tutkijan intressit ja mielenkiinto, mutta tämä on pyritty tekemään perustellusti ongelman asettelun näkökulmasta. Käsitteellistysten yhteneväisyyttä tukevat tulosten yhteydessä esiin nostetut otteet haastatteluista, joihin esitetty tulkinta pohjautuu.

Teemahaastatteluissa aihealueet ja kysymykset olivat saman ryhmän jäsenille (johto ja case-tiimi) yhtenäiset, vaikkakin järjestys saattoi vaihdella tai haastattelun kulun mukaisesti saattoi tietyn aiheen syvällisempi tarkastelu tulla kyseeseen. Kummankin ryhmän osalta haastatteluiden litteroinnin yhteydessä oli havaittavissa saturaatiota esiin tulleiden seikkojen suhteen. Tältä osin tuloksia voitiin pitää luotettavina, huomioiden hajonta muutamien vastauksien osalta teemojen sisällä.

Kyseessä oli case-tutkimus, joka kohdistui kohdeyrityksen yhteen liiketoimintotiimiin. Tältä osin tulosten yleistettävyyden ja siirrettävyyden eivät sellaisenaan täysin sovellu muihin kohdeyrityksen ulkopuolisiin ympäristöihin. Kontekstisidonnaisuudesta johtuen siirrettävyys sellaisenaan tällaisessa tapauksessa on käytännössä mahdottomuus (Toikko & Rantanen 2009, 126). Kuten itse- ja yhteisöohjautuvuutta käsitelleissä luvuissa on mainittu, jokaisen organisaation tulisi suunnitella ja rakentaa oman tilanteensa mukainen itse- ja yhteisöohjautuvuuden viitekehys. Kuitenkin itseohjautuvien organisaatioiden tutkimuksien pohjalta on mahdollista suhteuttaa oman organisaation tahtotilaa ja kyvykkyyksiä. Itseohjautuvuus -käsitteen teorian kautta voidaan lähestyä ideaalia tilannetta ja pohtia miten tätä omassa organisaatiossa halutaan raamittaa.

Viitaten Toikon ja Rantasen (2009) näkemukseen laadullisen kehittämistutkimuksen luotettavuuden arvioinnista, kehittämistoiminnan osalta voidaan korostaa myös tiedon luotettavuutta käytännönläheisyyden näkökulmasta, jolloin arvioitavaksi nousee tiedon käyttökelpoisuus. (Toikko &

Rantanen 2009, 125.) Käytetyllä tiedolla on ollut rooli työn ohjaamisessa ja tavoitteiden täsmennyksessä. Tässä mielessä aineistojen tulkintaa oli suunnattu tarkoituksenmukaisuuteen tarkastellessa työn kulkua jatkumona. Tulosten kannalta käyttökelpoisuus merkitsi lopulta niiden hyödynnettävyyttä.

Tuloksissa tulivat esiin itseohjautuvuuden osatekijöiden merkittävyys ja niiden yhteen toimivuus itseohjautuvuuden mahdollistajana. Se millaisia vaateita itseohjautuvuudelle aiemmat tutkimukset ja tieteelliset teoriat ovat asettaneet näkyi osittain myös tutkimustuloksissa ja niiden pohjalta esitetyissä kehitysideoissa. Decin ja Ryanin (2008) tutkimus ja muodostetut itseohjautuvuusteorian elementit tukevat työssä esiin tullutta kohdeorganisaation itseohjautuvuuteen liittyvien prosessien tukemista. Varsinkin kompetenssin kokemuksen vahvistamista tavoitteiden näkökulmasta, huomioon ottaen myös motivaation ja motiivien näkökulman. (Deci & Ryan 2008, 14–15.)

Uudemmassa tutkimuksessa Forner, Jones ja Berry (2020) selvittivät kuinka esihenkilöt ja johto soveltavat itseohjautuvuusteoriaa organisaatioissa (Forner, Jones & Berry 2020, 79, 87–88). Tutkimuksessa esiin nousee teorian ja käytännön kuilu sekä teoreettisen näkökulman sisäistämisen erot itseohjautuvuuden johtamisessa. Tämä tukee tutkimuksessa esiin tulleita itseohjautuvuuden haasteita ja fokusointi näkökulmaa ratkaisuisia.

Myös Kosonen (2020) ja Nuutinen (2023) ovat tutkineet itseohjautuvuuden viitekehystä omilla organisaatioissaan hieman eri näkökulmista, mutta näissäkin henkilöstö- ja asiantuntijaorganisaatioissa esiin nousee samoja aiheita itseohjautuvaa toimintaa määrittävien tekijöiden osalta (Kosonen 2020, 66–74; Nuutinen 2023, 34–36.) Näiden tutkimusten haastattelumalleja on osittain hyödynnettyä tässä tutkimuksessa johtuen toimintaympäristöjen ja tutkittavan aiheen samankaltaisuudesta muutamissa risteyspisteissä.

Luotettavuuden näkökulmaa olisi voitu parantaa sisällyttämällä työhön kehitysideoiden toimivuuden tarkastelua. Tämä olisi tarkoittanut tutkimuksen laajentamista ottamalla siihen mukaan isommin toimintatutkimuksen näkökulmaa, suorittamalla esimerkiksi lyhyt kehittämisvaihe ja jälkikyseily vaikutuksista. Rajallisen ajan ja resurssien vuoksi tutkimuksen laajentamista ei onnistuttu sisällyttämään työhön.

### 7.3 Eettisyys

Käsiteltävän ilmiön tunnistamista ja määrittelyä varten toteutettiin suunnitellut teemahaastattelut. Kyseessä on ollut ihmistieteiden menetelmää käyttävä tutkimus, jota on ohjannut Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje: Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet. Ohjeet kuvaavat osallistuvien oikeudet ja ohjaavat tutkijaa pohtimaan miten tietoa tulisi hankkia ja kuinka sitä hyödyntää, jottei aiheuteta osallistuville eikä yhteisöille haittaa, riskejä tai vahinkoja. (Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. 2019.)

Tutkimukseen liittyen haastateltaville lähetettiin ennakkoon haastattelukutsu. Haastatteluiden alkuun käytiin läpi tutkimuksen tausta, tarkoitus ja aineiston hallinta sekä haastateltavan oikeudet. Osallistuminen on ollut täysin vapaaehtoista ja haastattelu on ollut mahdollista keskeyttää. Haastatteluiden tallentamiseen pyydettiin myös lupa ja kerrottiin transkription käyttämisestä aineiston teemoittelussa. Halutessaan haastattelun transkription on saanut nähtäväksi ja tietoja on ollut mahdollista korjata tai halutessaan vastaukset voitiin evätä, tällöin kyseinen tiedosto olisi hävitetty eikä vastauksia olisi huomioitu tutkimuksessa. Kukaan haastateltavista ei ilmoittanut, ettei heidän haastattelunsa aineistoa saisi käyttää. Haastatteluaineisto on luottamuksellista ja työssä hyödynnettävän aineiston perusteella haastateltavia ei voida tunnistaa.

Eettisyydessä on huomioitu myös HTK-ohje (2023), Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tulosten esittäminen on pyritty tekemään avoimesti esittämällä mihin havainnot pohjautuvat, myös tutkimusaineisto on tallennettu ja tarvittaessa toimeksiantajan luvalla tarkasteltavissa. Informaatioon liittyen työssä on esitetty lähdeviittaukset toisten tekemään työhön heidän aineistoonsa viitattaessa, lopusta löytyy myös lähdeluettelo.

Työn aihe on määrittynyt yhdessä toimeksiantajan kanssa, vaikkakin suuntaus pohjautui tutkijan ennakkohavainnointiin. Kehittämisen intressi nousi pääosin toimeksiantajalta, kuten luvussa 1.2 on kuvattu. Kuitenkin työn toteutus tapahtui hyvin itsenäisesti perusteltujen valintojen mukaisesti. Tutkimukseen liittyen pohdittiin toimeksiantajan kanssa näkökulmaa mistä halutaan tietoa nykyisiin prosesseihin liittyen, tausta-ajatuksena niihin linkittyvä itseohjautuvuuden viitekehys.

Tutkimuseettisyyteen liittyy myös, kuten Karjalainen, Launis, Pelkonen ja Pietarinen (2022, 66) esittävät, tiedon välittäminen ja avoimuus toisille tieteentekijöille, oppilaille ja lukijakunnalle. Tämä työ julkaistaan Theseuksen avoimessa kokoelmassa ja on kaikkien luettavissa. Työn julkisessa versiossa huomioidaan mahdolliset toimeksiantajataholta asetetut salassapitovelvoitteet.

## **7.4 Jatkokehittäminen**

Jatkokehittämisen osalta tätä työtä voidaan käyttää pohjana haluttaessa laajentaa tutkimusympäristö koko organisaatioon tai muihin tiimeihin. Osa case-tiimin jäsenistä kuului useampaan selkeään liiketoimintotiimiin ja johdon osalta haastateltavina oli henkilöitä eri liiketoiminnoista. Haastatteluihin perustuen oli havaittavissa hieman toisistaan eroavia käytäntöjä liiketoimintojen välillä.

Toinen konkreettinen jatkokehittämisen kohde olisi jatkaa siitä mihin tämä työ jäi, eli toimintatutkimuksen mallia hyödyntäen jalkauttaa esitettyjä toimenpiteitä yhteiskehittämisen menetelmin. Tällöin voitaisiin pohtia ja tarkentaa tässä työssä esitettyjen toimenpiteiden sisältöä. Yhteiskehittämisen jälkeen toteutettavalla palautekyselyllä olisi mahdollista suunnata toimintaa uudestaan ennen laajempaan käyttöönottamista.

Tutkimuksen yhteydessä havaittiin myös valmentavan johtajuuden merkittävä kontekstisidonnaisuus. Valmentavan kulttuurin tarkempi tutkimus voisi olla myös erittäin hedelmällinen pohdittaessa suuntaa ja kohdennettuja toimenpiteitä sen kehittämisen suhteen.

Lisäksi case-tiimin osalta tutkimuksessa nousi esiin muutamia kommentteja osaamisen kehittämisestä ja koulutuksista omaa työuraa ohjaavien motiivien pohjalta. Liitettäessä työelämän itseohjautuvuuteen itseohjautuva oppiminen ja osaamisen kasvattaminen, perustuu organisaation innovatiivisuus oppimisen kykyyn. Tässä mielessä osaamisen johtamiseen paneutuminen laajentaisi itseohjautuvuutta tukevien toimien tarkastelua ja antaisi näkemystä yhdelle merkittävälle perspektiiville.

## Lähteet

- Collin, K. & Lemmetty, S. 2019. Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Helsinki: Edita.
- Deci, E. & Ryan, R. 2008. Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domain. *Canadian Psychology*, 49, 2, 14–23. Viitattu 11.8.2024. <https://janet.finna.fi/>, CINAHL Ultimate (Ebsco).
- Dweck, C. 2021. *Mindset. Menestymisen psykologia*. Uudistettu painos. Helsinki: Viisas Elämä Oy.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino. Viitattu 10.6.2024. <https://janet.finna.fi>, Ellibs ebooks.
- Fornier, V., Jones, M. & Berry, Y. 2020. Motivating workers: how leaders apply self-determination theory in organizations. *Organization Management Journal*, vol. 18, No 2, 76–94. Viitattu 11.3.2025. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/omj-03-2020-0891/full/html>.
- Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Viitattu 11.3.2025. [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf).
- Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. Viitattu 7.3.2025. [https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2020.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf)
- Juuti, P. & Luoma, M. 2022. *Strateginen ajattelu ja johtaminen. Matka läpi maailmankuvien*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kamensky, M. 2015. *Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus*. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2012. *Kehittämistutkimus opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 134. Tampere: Juvenes Print.
- Karlöf, B. 1996. *Strategia – suunnitelmasta toteutukseen*. Porvoo: WSOY.
- Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. 2009 *Johtamisen näkökulmat. Peruskäsitteitä ja -malleja*. Helsinki: Edita.
- Kilpinen, P. 2022. *Inhimillinen strategia*. Helsinki: Alma Talent.
- Kosonen, J. 2020. *Kohti itseohjautuvaa organisaatiota. Opinnäytetyö YAMK. Hämeen ammattikorkeakoulu, liiketoiminnan kehittäminen, liiketalouden koulutusohjelma*. Viitattu 11.3.2025. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020052213054>.
- Laine, K. & Hulkkonen, V. 1994. *Strategia: ajatuksista tekoihin*. Helsinki: Painatuskeskus Oy.

Laloux, F. 2021. Reinventing organizations – kohti tulevaisuuden työyhteisöjä. Seinäjoki: Teal Suomi osuuskunta.

Leskelä, M. & Luomaranta, J. 2023. Avoin strategia, suljettu strategia. Miten strategiaa tulisi tehdä avoimuuden aikakaudella? Helsinki: Alma Talent.

Luukkala, J. 2022. Luja tahtotila. Mikä meitä motivoi. Helsinki: Duodecim.

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus, Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.

Maslow, A. 1970. Motivation and personality. Second edition. New York: Harper & Row.

Mayor, P. & Risku, M. 2022. Opas yksilöiden ja tiimien motivointiin, 16 perustarvetta muuttuvissa työympäristöissä. Helsinki: Alma Talent.

Northouse, P. 2013. Leadership: theory and practise. 6th edition. California: SAGE.

Nuutinen, M. 2023. Itseohjautuvuuden johtamismalli asiantuntijaorganisaatiossa. Opinnäytetyö YAMK. Hämeen ammattikorkeakoulu, teknologiaosaamisen johtaminen. Viitattu 11.3.2025. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023052514136>.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 11.6.2024. <https://janet.finna.fi>, Ellibs ebooks.

Pitkänen, R. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys, Esimiehenä asiantuntija- ja palveluorganisaatiossa. Vantaa: Hansaprint.

Reiss, S. 2018. Reiss motivation profile. Mikä sinua motivoi? Suomen motivaatiotalo Oy.

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. 2017. Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. 3. täysin uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki: WSOYpro.

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

Seppänen, L. 2018. Motivaatio. Perseelle potkimisen käsikirja. EU: Fitra.

Sydänmaanlakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Alma Talent.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta, Näkökulmia kehittämissessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Juvenes Print.

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 23.11.2024.  
<https://janet.finna.fi>, Ellibs ebooks.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää. Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus.

## Liitteet

### Liite 1. Esimiesvetoisen hierarkian ja yhteisöohjautuvuuden ideaalien eroja (Collin & Lemmetty 2019, 103)

	Hierarkia	Yhteisöohjautuvuus
Metafora	Pyramidi	Ameeba, verkosto
Metaforan merkitys	Johto ylhäällä - henkilöstö alhaalla, muuttumaton, tasaisen suorittamisen kellokone	Muoto ja koko vaihteleva, reagoi ympäristöön ja muuttaa sitä. Elävä ja hengittävä organismi, joka elää ympäristön ja sisäisen toiminnan mukana
Ohjaavat periaatteet	Sisäisen toiminnan optimointi, ennakointi, kilpailu	Reagoivuus, osa ekosysteemiä, dynaaminen, yhteistyö, muutosvalmius
Rakenne	Muodollinen, vertikaalinen hierarkia, tukee ylös-alas-viestintää, toiminnot omissa siiloissaan	Litteä tai kolmiulotteinen, kompleksiset ristiinkytkennät, verkostomainen, muuttuva, mukautuva, toiminnot edistävät yhteistä asiaa tiimimäisesti
Johtaminen	Keskittyy johtajille	Monikolliset, jaetut yhteisölliset käytännöt, yksilö ja yhteisö johtavat
Töiden jakaminen	Työt suunnitellaan pyramidin huipulla ja jaetaan ylhäältä alas	Työyhteisöt ja tiimit jakavat työt, neuvottelevat keskenään prosessit ja niiden jatkumot
Strategia	Johdon suunnittelema, useamman vuoden päässä oleva tavoite ja sen suuntaiset lineaariset askeleet	Yhteinen suunta oltava ja sen sisällä: kokeileva, mukautuva, opportunistinen, emergentti, myös ruohonjuuritasolta ohjautuva, kokeilukulttuuriin perustuva toiminta
Päätöksenteko	Muodollinen hierarkia	Hajautettu, valtuutettu
Valta	Muodollinen asemavalta	Hajautettu, epämuodollista
Henkilöstön rooli	Toteuttaa johdon tahtoa, ulkoinen motivaatio (palkkio & rangaistuksen pelko). Velvollisuusetiikka: toimitaan oikein, kun noudatetaan velvollisuuksia ja annettujen ohjeiden mukaan	Vapaus valita toimintatapa yhteiseen suuntaan, voimaantuminen, sisäinen motivaatio (oma osaaminen & intohimo). Seurausetiikka: tavoitteena mahdollisimman hyvä lopputulos

## Liite 2. Elämän perusmotiivien intensiteetin yksilöllinen arvio (Mayor & Risku 2022, 273-275)

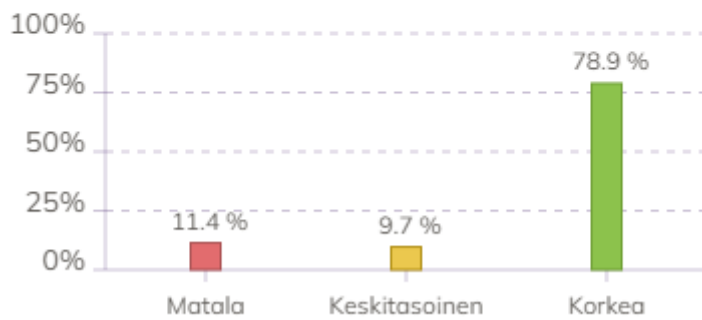
Heikko intensiteetti Pyrkimys, tarve, halu ja arvo... Mikä motivoi?	Elämän perusmotiivi	Vahva intensiteetti Pyrkimys, tarve, halu ja arvo Mikä motivoi?
Muiden palveleminen Tukeminen Ihmiskeskeisyys Ei-päätäminen Ohjeiden noudattaminen	Valta	Vaikuttaminen Johtaminen Muiden puolesta päättäminen Vastuunkanto Saavuttaminen Suorittaminen Kontrollointi
Ryhmätyö Riippuvaisuus Yhteistyö Läheisyys Me-henki Konsensus	Riippumattomuus	Vapaus Riippumattomuus Itse pärjääminen Itseriittoisuus Omatoimisuus Etäisyys
Käytännön tekeminen Konkreettiset hyödyt Implementointi Epä-älyllisyys Toimivat rutiinit	Uteliaisuus	Uusi tieto Ajattelu Asioiden syvällinen ymmärtäminen Älyllisyys Jatkuva oppiminen Teoriat, konseptit
Itseensä luottaminen Näyttäminen, että pystyy mihin tahansa Omat kriteerit Virheistä oppiminen	Hyväksyntä	Sosiaalinen hyväksyntä Ryhmään kuuluminen Positiivinen minäkuva Positiivinen palaute Virheettömyys Perfektionismi
Joustavuus Muutokset Improvisointi Spontaanisuus Vapaus rakenteista, säännöistä ja järjestyksestä Kaaos	Järjestys	Selkeys Rakenteet Pysyvyys Järjestys Järjestelmällisyys Suunnitelmallisuus Organisointi Puhtaus Siisteys
Anteliaisuus Tavaroista luopuminen Välinpitämättömyys tavaroiden tai materian suhteen Resurssien käyttäminen	Säästäminen / Kerääminen	Materiaalin, tavarain ja resurssien kerääminen Tavaroista huolehtiminen Resurssien säilyttäminen
Tavoitehakuisuus Periaatteiden joustavuus tilanteen mukaan Hyötynäkökulma Opportunismi Oma etu	Kunnia	Lojaalisuus Moraali Periaatteet ja niiden noudattaminen Perinteet Arvojen mukaan eläminen Suoraselkäisyys
Oikeudenmukaisuus itseä kohtaan Sosiaalinen realismi Oma vastuu Itsestä huolehtiminen	Idealismi	Sosiaalinen oikeudenmukaisuus Epäitsekkyys Humanitaarisuus Heikompiensa auttaminen Idealismi
Oma aika ja rauha Yksin oleminen Vetäytyminen Itseriittoisuus	Sosiaaliset kontaktit	Ystävyys Läheisyys muihin Monet ihmiset Kontaktit ja verkostot Hauskanpito
Sitoutumattomuus perheen suhteen Toverillinen suhde lapsiin Henkilökohtainen vapaus	Perhe	Perhe-elämä Omien lasten kasvattaminen Hoivaaminen
Vaativattomuus Maanläheisyys Tasa-arvo muiden kanssa Ei-erottuminen joukosta Epämuodollisuus	Status	Arvovalta Huomio Julkisuus Muiden arvostus Asema Elitismi ja laatu Menestys
Harmonia Yhteistyö Sopeutuminen	Kosto / Voittaminen	Vertailu ja mittaaminen Kilpailu Voittaminen

Konfliktien välttäminen Tasapaino Sovittelu		Taistelu Hyvitys Kosto
Askeettisuus Kauneus ja se, miltä asiat näyttävät ei ole tärkeää	Esteettisyys	Esteettisyys Tavaroiden kauneus Oma ja muiden kauneus Ympäristön kauneus
Syöminen ja ruoka ovat välttämättömyys Valikoivuus Nälän tyydyttäminen	Syöminen	Syöminen ja ruoka nautintona ja ilona Ruoan ja ruokailun ajattelu, ruoanlaitto
Paikallaan olo Rauhallinen toiminta Mukavuus Lepääminen	Fyysinen aktiivisuus	Liikkuminen Urheilu Hyvä kunto Aktiivisuus
Seikkailu Riskit Haasteet Muutokset Uusien asioiden kokeilu	Mielenrauha	Rentoutuminen Turvallisuudentunne Ennakointi Riskien välttäminen Muutosten välttäminen Varovaisuus

### Liite 3. Työnmielekkyyss-kysely tammikuu 2024

#### Työhyvinvointini ja motivaationi kannalta merkitykselliset asiat toteutuvat tällä hetkellä työssäni

Kaikki vastaajat



#### Merkittävimmät matalanarvion antaneiden syyt

##### Matalan arvion antaneiden syyt

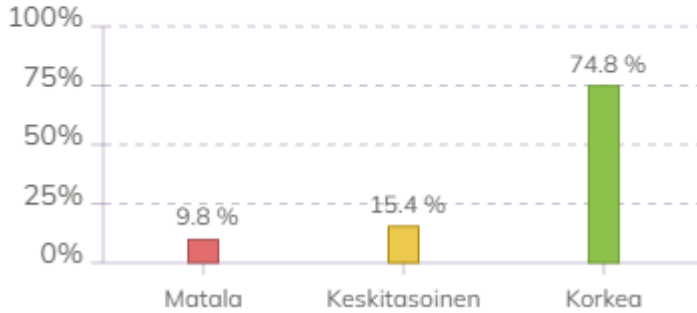
Kysymys: Työhyvinvointini ja motivaationi kannalta merkitykselliset asiat toteutuvat tällä hetkellä työssäni

- 11,8 % Työtehtäväni eivät ole mielekkäät
- 9,4 % Minulla ei ole selkeitä ohjeita ja tavoitteita työlleni ja toiminnalleni
- 9,4 % En saa tarpeeksi palautetta suoriutumisestani ja toiminnastani
- 7,1 % Oma toimenkuvani ei ole selkeä
- 5,9 % En pysty hyödyntämään osaamistani työssäni
- 5,9 % En ole tyytyväinen urakehitysmahdollisuuksiini Weladolla

## Liite 4. Pulssikysely elokuu 2024

**Koen, että Weladon johtamismalli (jaettu johtajuus) tukee työni tekemistä ja yhteistä menestystämme Weladolla.**

Kaikki vastaajat



Merkittävimmät matalan arvion antaneiden syyt

### Matalan arvion antaneiden syyt

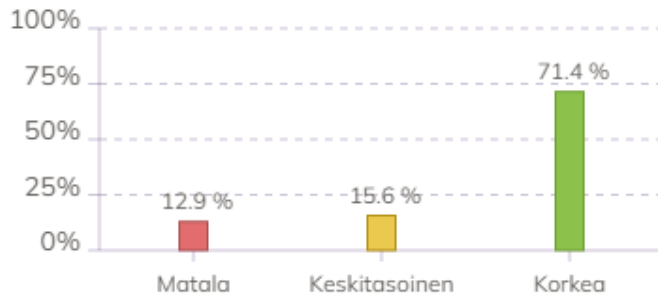
Kysymys: Koen, että Weladon johtamismalli (jaettu johtajuus) tukee työni tekemistä ja yhteistä menestystämme Weladolla.

- 18,6 % En ymmärrä mitä jaettu johtajuus Weladolla tarkoittaa
- 16,9 % En ole saanut omia vahvuksiani yrityksen käyttöön
- 15,3 % En ymmärrä tarpeeksi hyvin Weladon isoa kuvaa, tavoitteita ja omaa osuuttani siinä

## Liite 5. Pulssikysely lokakuu 2024

**Koen, että Weladon johtamismalli (jaettu johtajuus) tukee työni tekemistä ja yhteistä menestystämme Weladolla.**

Kaikki vastaajat



Merkittävimmät matalan arvion antaneiden syyt

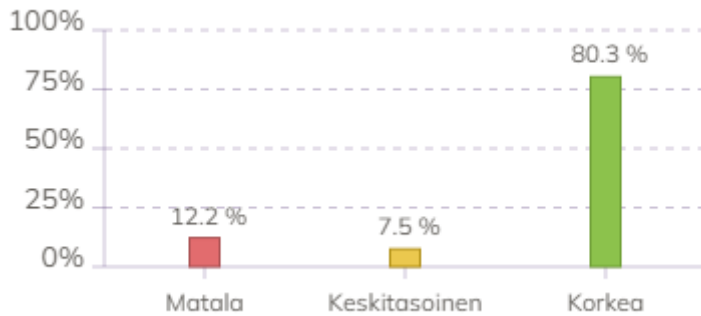
### Matalan arvion antaneiden syyt

Kysymys: Koen, että Weladon johtamismalli (jaettu johtajuus) tukee työni tekemistä ja yhteistä menestystämme Weladolla.

- 18,1 % En ymmärrä mitä jaettu johtajuus Weladolla tarkoittaa
- 16,9 % Koen epäselväksi missä ja milloin voin tehdä päätöksiä
- 10,8 % En ymmärrä tarpeeksi hyvin Weladon isoa kuvaa, tavoitteita ja omaa osuuttani siinä
- 9,6 % Koen, että tietoa ei jaeta tarpeeksi avoimesti koko yrityksen tasolla
- 8,4 % En ole saanut omia vahvuksiani yrityksen käyttöön

**Pystyn toteuttamaan merkityksellistä  
asiantuntijuuttani tällä hetkellä Weladolla  
(tai luotan, että keskustelemalla aiheesta  
pystymme muuttamaan  
tilannettani/löytämään  
merkityksellisyyden elementtejä työhöni)**

Kaikki vastaajat



**Merkittävimmät matalan arvion antaneiden syyt**

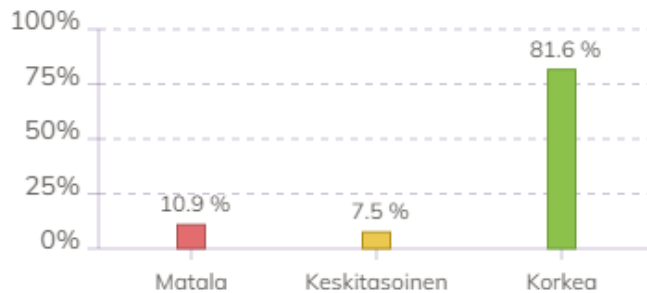
**Matalan arvion antaneiden syyt**

Kysymys: Pystyn toteuttamaan merkityksellistä asiantuntijuuttani tällä hetkellä Weladolla (tai luotan, että keskustelemalla aiheesta pystymme muuttamaan tilannettani/löytämään merkityksellisyyden elementtejä työhöni)

- 12,9 % En saa tarpeeksi palautetta suoriutumisesistani ja toiminnastani
- 11,4 % En pysty oppimaan uutta/kehittämään osaamistani Weladolla
- 10 % Oma toimenkuvani ei ole selkeä
- 8,6 % Minulla ei ole selkeitä tavoitteita työlleni ja toiminnalleni
- 8,6 % Työtehtäväni eivät ole mielekkäät
- 7,1 % En pysty hyödyntämään osaamistani työssäni

## Osaamiseni ja taitoni pääsevät esiin työssäni

Kaikki vastaajat



Merkittävimmät matalan arvion antaneiden syyt

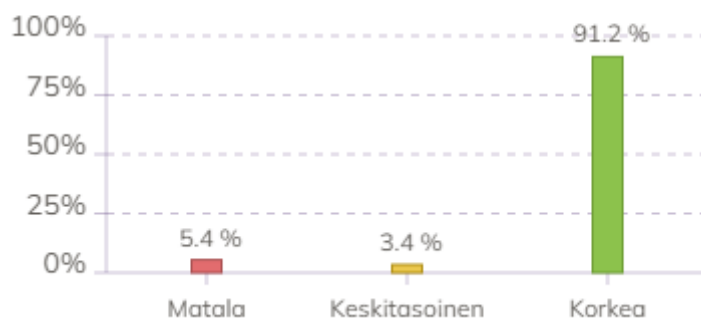
### Matalan arvion antaneiden syyt

Kysymys: Osaamiseni ja taitoni pääsevät esiin työssäni

- 35,3 % Pystyn käyttämään vaan osaa taidoistani
- 35,3 % Minulla on enemmän osaamista ja tietämystä kuin mitä työssäni tarvitaan
- 14,7 % Taitoni eivät ole riittävällä tasolla

### Tunnistan omat vahvuuteni, ja hyödynnän niitä töissä.

Kaikki vastaajat



Merkittävimmät matalan arvion antaneiden syyt

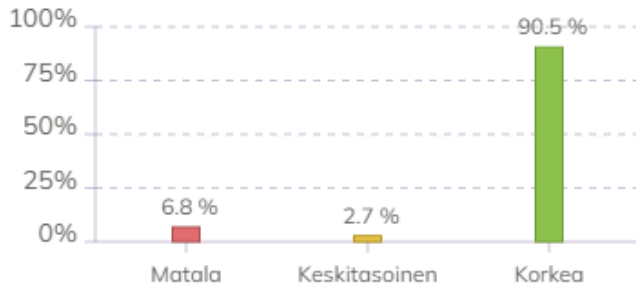
### Matalan arvion antaneiden syyt

Kysymys: Tunnistan omat vahvuuteni, ja hyödynnän niitä töissä.

- 69,2 % En pääse hyödyntämään vahvuuksiani työtehtävissäni
- 30,8 % En tunnista omia vahvuuksiani (asioita missä olet hyvä)

## Saan sopivaa apua ja tukea sitä tarvitessani

Kaikki vastaajat



Merkittävimmät matalan arvion antaneiden syyt

## Matalan arvion antaneiden syyt

Kysymys: Saan sopivaa apua ja tukea sitä tarvitessani

- 30 % Kollegoilta saadun tuen puute
- 30 % Esihenkilöltä saadun tuen puute

## Liite 6. Haastattelukutsu yritysjohto

Hei!

Olen tekemässä YAMK-opintoihin liittyen opinnäytetyötä, jonka aiheena on Itseohjautuvuuden kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa. Tarkasteltavaksi case-ympäristöksi on määrittynyt ympäristötiimi.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää seuraavia asioita:

- Miten henkilöstö kokee strategiatyön?
- Miten itseohjautuvuutta voidaan kohdeorganisaatiossa kehittää?
- Miten henkilökohtaisten tavoitteiden asetantaa ja seurantaa voidaan kehittää strategiaa ja itseohjautuvuutta tukevaksi?

Osana tutkimusta toteutetaan valikoidut yritysjohton haastattelut työnantajapuolen näkemyksen kartoittamiseksi.

Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina ja arvioitu kesto on n. 1 tunti. Osallistuminen on vapaaehtoista. Haastatteluista tallennetaan transkriptio (puhe tekstiksi muistio), jota käytetään aineiston teemoittelussa. Haastattelun tallentamisesta voi kieltäytyä. Halutessaan haastattelun transkription saa nähtäväksi, tietoja voidaan korjata tai halutessaan vastaukset voidaan evätä, tällöin kyseinen tiedosto hävitetään eikä vastauksia huomioida tutkimuksessa. Haastatteluaineisto on luottamuksellista ja opinnäytetyössä hyödynnettävän aineiston perusteella haastateltavia ei voida tunnistaa.

Vastaan mielelläni opinnäytetyöhön ja haastatteluun liittyviin kysymyksiin.

Kiitos avustasi ja osallistumisesta Weladon toiminnan kehittämiseen.

Terveisin

Toni Airaksinen

## Liite 7. Haastattelukutsu case-tiimi

Hei!

Olen tekemässä YAMK-opintoihin liittyen opinnäytetyötä, jonka aiheena on Itseohjautuvuuden kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa. Tarkasteltavaksi case-ympäristöksi on määrittynyt ympäristötiimi.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää seuraavia asioita:

- Miten henkilöstö kokee strategiatyön
- Miten itseohjautuvuutta voidaan kohdeorganisaatiossa kehittää?
- Miten henkilökohtaisten tavoitteiden asetantaa ja seuranta voidaan kehittää strategiaa ja itseohjautuvuutta tukevaksi?

Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina ja arvioitu kesto on n. 1 tunti. Osallistuminen on vapaaehtoista. Haastatteluista tallennetaan transkriptio (puhe tekstiksi muistio), jota käytetään aineiston teemoittelussa. Haastattelun tallentamisesta voi kieltäytyä. Halutessaan haastattelun transkription saa nähtäväksi, tietoja voidaan korjata tai halutessaan vastaukset voidaan evätä, tällöin kyseinen tiedosto hävitetään eikä vastauksia huomioida tutkimuksessa. Haastatteluaineisto on luottamuksellista ja opinnäytetyössä hyödynnettävän aineiston perusteella haastateltavia ei voida tunnistaa.

Vastaan mielelläni opinnäytetyöhön ja haastatteluun liittyviin kysymyksiin.

Kiitos avustasi ja osallistumisesta Weladon toiminnan kehittämiseen.

Terveisin

Toni Airaksinen

## Liite 8. Haastattelukysymykset yritysjohdo

### Tausta kysymykset

- Kuinka kauan olet työskennellyt Weladolla?
- Miten kuvailisit rooliasi ja tehtävänkuvaasi?
- Missä määrin ja missä roolissa osallistut strategiatyöhön?

### Teemahaastattelun aiheet ja kysymykset

#### Strategia

- Miten kuvailisit Weladon strategiatyötä?
  - Miten sitä tehdään ja ketä siihen osallistuu?
- Miten kuvailisit liiketoiminto ja tiimitason tavoitteiden asetantaa?
  - Millainen on henkilöstön rooli tähän liittyen?
- Miten seuraavat käsitteet mielestäsi liittyvät strategiatyöhön?
  - Strategiapallo
  - KPI:t
  - Nelikentät
- Miten kuvailisit strategiapallon, KPI:t ja nelikenttien välistä yhteyttä?
  - Linkittyvätkö nämä miten toisiinsa, pystykö antamaan jonkin esimerkin?
- Miten kuvaisit seuraavien roolia, tarkoitusta ja käyttöä?
  - Osaamistiimit
  - Welado-valmentajat
- Minkälaista viestintää strategiaan ja tavoitteisiin liittyen mielestäsi tehdään henkilöstön suuntaan?
  - Miksi näin?
  - Pystykö tarkentamaan?
- Miten koet ja näet henkilöstön roolin strategiatyössä?
  - Miksi näin?
  - Kuinka tämä mielestäsi toteutuu, miten mielestäsi näkyy toiminnassa?
- Onko vielä jotain mitä haluaisit lisätä keskusteltuun strategia-aiheeseen?

#### Johtamiskulttuuri ja itseohjautuvuus

- Miten kuvailisit Weladon johtamiskulttuuria?
  - Onko havaittavissa jokin johtamisoppi tai -ideologia, esim. valmentava-johtajuus?
  - Miksi näin?
  - Pystykö vielä tarkentamaan?
- Mitä itseohjautuvuus mielestäsi tarkoittaa juuri Weladolla?
  - Mitä tällä erityisesti haetaan tai toivotaan henkilöstön suhteen?
  - Pystykö tarkentamaan?
  - Millaista viestintää tai muita toimenpiteitä tämän suhteen on mielestäsi tehty henkilöstölle kohdennettuna?
- Miten koet, että aiemmin kuvailemasi johtamiskulttuuri tukee itseohjautuvuutta?
  - Pystykö tarkentamaan?
  - Miten johtamiskulttuurin tulisi mielestäsi tukea itseohjautuvuutta?

- Yleisellä tasolla, millaisilla keinoilla näet, että yksilöitä voidaan tukea itseohjautuvuudessa?
  - Miksi näin?
- Millä tavoin mielestäsi Weladolla tuetaan yksilöitä itseohjautuvuuteen?
- Millaisena näet esihenkilöiden roolin yksilöiden itseohjautuvuuden mahdollistajana ja tukijana?
  - Miksi näin?
- Millaisen osaamisen ja tietämyksen vaateen tämä mielestäsi asettaa esihenkilöille, jotta osataan auttaa ja tukea yksilöitä itseohjautuvuudessa?
  - Miksi näin?
  - Pystytkö vielä tarkentamaan?
  - Miten tämän suhteen mielestäsi toimitaan Weladolla?
  - Minkälaista tukea tai apua esihenkilöille tarjotaan, jotta he osaavat toimia itseohjautuvuutta edistäen?

## Liite 9. Haastattelukysymykset case-tiimi

### Tausta kysymykset

- Kuinka kauan olet työskennellyt Weladolla?
- Miten kuvailisit tehtäviäsi ja rooliasi?
- Kuinka monessa liiketoiminta- tai osaamistiimissä, verkostossa tai projektitiimissä olet mukana?

### Teemahaastattelun kysymykset

#### Strategia

- Miten kuvailisit Weladon strategiatyötä, mitä tiedät siitä ja millaisia tuntemuksia se herättää?
- Osaatko kertoa jotain seuraavista termeistä, miten ne mielestäsi liittyvät Weladon strategiatyöhön?
  - Strategiapallo
  - KPI:t
  - Nelikentät (tiimi)
- Millaista mielestäsi strategiaan ja tavoitteisiin liittyvä viestintä tällä hetkellä on?
  - Kanavat, määrä, laatu, kohdennettavuus, ymmärrettävyys
- Miten henkilöstöä mielestäsi osallistetaan strategiatyöhön?
  - Miksi näin?
  - Pystytkö tarkentamaan?
  - Miten henkilöstöä mielestäsi tulisi osallistaa strategiatyöhön?
- Miten kuvailisit Welado-valmentajien tarjoamaa tukea?
- Onko vielä jotain mitä haluaisit lisätä keskusteltuun strategia-aiheeseen?

#### Tavoitteet, niiden asetanta ja seuranta

- Miten kuvailisit tiimitason tavoitteiden asetantaa?
  - Entä seuranta?
  - Miksi mielestäsi näin?
  - Pystytkö tarkentamaan?
- Ohjaavatko tiimitason tavoitteet jotenkin omaa työtäsi?
- Miten koet omantyydyksi ja omien tavoitteidesi linkittymisen kokonaisuuteen?
  - Miksi näin?
  - Pystytkö tarkentamaan?
- Kuinka motivoivina ja merkityksellisinä koet asetetut tiimin tavoitteet itsellesi?
  - Miksi näin?
  - Pystytkö vielä tarkentamaan?
- Miten kuvailisit henkilökohtaisten tavoitteiden asetantaa?
  - Entä seuranta?
- Kuinka motivoivina ja merkityksellisinä koet asetetut henkilökohtaiset tavoitteet?
  - Miksi näin?
  - Pystytkö vielä tarkentamaan?
  - Miten nämä mielestäsi ohjaavat omaa työtäsi?

- Onko jotain mitä haluaisit lisätä tai tarkentaa tavoitteisiin, niiden asetantaan ja seurantaan liittyen?

#### Itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen

- Mitä nämä mielestäsi tarkoittavat?
- Mitä itseohjautuvuus mielestäsi tarkoittaa juuri Weladolla?
  - Millaista aiheeseen liittyvä viestintä on mielestäsi ollut?
  - Miksi näin?
  - Pystytkö vielä tarkentamaan?
- Miten itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen mielestäsi näyttäytyvät työssäsi?
  - Missä tunnet olevasi itseohjautuva?
  - Mikä mielestäsi edistää itseohjautuvuutta työssäsi?
  - Entä mikä sitä mahdollisesti estää tai haittaa?
  - Onko sinulla jotain toiveita tai haaveita itseohjautuvuuden suhteen?
- Miten yksilöiden itseohjautuvuutta mielestäsi tuetaan työnantajan puolelta?
  - Pystytkö tarkentamaan?
  - Miten sitä mielestäsi voitaisiin tukea?
  - Onko jotain mihin toivoisit kiinnitettävän enemmän huomiota?

## Liite 10. Johdon haastatteluiden teemoittelu

# Johdon haastattelut

### Pääteema 1


- Strategiatyö
  - Ala-aiheet
    - Avoimuus ja osallistavuus
    - Henkilöstö strategian toteuttajana
    - Tavoitteiden asetanta ja seuranta
      - Tiimin nelikenttä osana itseohjautuvaa toiminnanohjausta

### Pääteema 2

- Valmentavajohtajuus yhteisöohjautuvassa organisaatiossa
  - Ala-aiheet
    - Esihenkilöt ihmistuntijoina
    - Oivalluttaminen
    - Itseohjautuvuuden vahvistaminen
    - Tiimidynamiikan kehittäminen

### Pääteema 3

- Itseohjautuvuus
  - Ala-aiheet
    - Omien voimavarojen ja kyvykkyyksien tunnistaminen
    - Itsensä johtamisen taidot
    - Itsenäiset päätökset asetetuissa raameissa yhteisön etua tukien



Itseohjautuva strategiatyö

## Liite 11. Case-tiimin haastatteluiden teemoittelu

# Case-tiimin haastattelut

### Pääteema 1

- Strategia arjessa
  - Ala-aiheet
    - Strategia käsitteenä
    - Itseohjautuvan strategian elementtien näyttäytyminen
    - Osallistaminen

### Pääteema 2

- Tavoitteiden merkityksellisyys
  - Ala-aiheet
    - Oma toiminta – Tiimin menestys
    - Tavoitteiden seuranta
    - Motivaatio

### Pääteema 3

- Itseohjautuvuus
  - Ala-aiheet
    - Itsenäisyys työn toteuttamisessa
    - Vapaus
    - Raamit
    - Avun saaminen

### Pääteema 4

- Tukitoiminnot
  - Ala-aiheet
    - Valmentajien rooli
    - Viestinnän tavoitavuus