

samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

ROOSA LÄHTEENMÄKI

Yhteisö- ja itseohjautuvuuden joh- taminen asiantuntijaorganisaas- tiossa

Case Säästöpankki Kalanti-Pyhäranta

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA
2025

TIIVISTELMÄ

Lähteenmäki, Roosa: Yhteisö- ja itseohjautuvuuden johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa, case Säästöpankki Kalanti-Pyhäranta
Opinnäytetyö, AMK
Liiketalous
Toukokuu 2025
Sivumäärä: 81

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin yhteisö- ja itseohjautuvuuden johtamista asiantuntijaorganisaatiossa. Työn tavoitteena oli selvittää, miten näiden ilmiöiden johtamista voidaan kehittää kohdeorganisaatiossa, Säästöpankki Kalanti-Pyhärannassa. Lisäksi tutkittiin, miten henkilöstö ja johto kokevat yhteisö- ja itseohjautuvuuden johtamisen nykytilan, millaisia haasteita ilmiöihin liittyy ja mitä nämä käsitteet tarkoittavat työyhteisössä.

Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa yhdistettiin teoreettinen viitekehys ja laadullinen sekä osittain määrällinen tutkimusaineisto. Aineistonkeruumenetelminä käytettiin johdon teemahaastatteluja sekä koko henkilöstölle suunnattua verkkokyselyä. Niin teemahaastattelut kuin verkkokyselykin suoritettiin 9.4.–29.4.2025 välisenä aikana. Teoreettinen viitekehys rakentui itseohjautuvuuden ja yhteisöohjautuvuuden käsitteiden ympärille sekä tarkasteli näitä ilmiöitä tukevia johtamisperiaatteita, kuten valmentavaa johtamista, psykologista turvallisuutta ja jaettava johtajuutta.

Tulokset osoittivat, että itseohjautuvuus oli organisaatiossa jo osittain vakiintunutta, mutta yhteisöohjautuvuus oli vielä kehittymässä. Vaikka työntekijöillä oli muodollisia valtuuksia, kaikki eivät kokeneet päätöksenteon olevan aidosti itsenäistä. Valmentavaa johtamista toteutettiin vaihtelevasti, ja siinä havaittiin sekä vahvuuksia että kehitystarpeita. Psykologinen turvallisuus koettiin pääosin hyväksi, mutta erityisesti kriittisten näkemysten esittäminen ja avoin palautekulttuuri kaipaivat vahvistamista. Tulosten perusteella yhteisö- ja itseohjautuvuuden johtamisen kehittämiseksi tarvitaan selkeyttä rakenteisiin, valmentavan johtamisen vahvistamista sekä vuorovaikutuskulttuurin jatkuvaa kehittämistä.

Avainsanat: itseohjautuvuus, yhteisöohjautuvuus, valmentava johtaminen, psykologinen turvallisuus, jaettu johtajuus

ABSTRACT

Lähteenmäki, Roosa: Leadership of Communal and Self-Directed Work in an Expert Organization – Case: Säästöpankki Kalanti–Pyhäranta

Bachelor's degree

Business Administration

May 2025

Number of pages: 81

This thesis examines the leadership of communal and self-directed ways of working in an expert organization. The aim was to explore how the leadership of these models can be developed in the case organization, Säästöpankki Kalanti–Pyhäranta. The study also sought to understand how employees and management perceive the current state of self- and communal leadership, what challenges are associated with these concepts, and how they are understood within the work community.

The research was conducted as an action research study, combining a theoretical framework with both qualitative and partly quantitative research data. The data collection methods included thematic interviews with management and an online survey directed at the entire staff. Both thematic interviews and the online survey were carried out between 9.4. - 29.4.2025. The theoretical framework was built around the concepts of self-management and community-based self-direction, and it examined leadership principles that support these phenomena, such as coaching leadership, psychological safety, and shared leadership.

The findings indicate that self-direction is already partly established in the organization, while communal leadership is still developing. Although employees had formal decision-making powers, not all felt that they could truly act independently. Coaching leadership was implemented to varying degrees, showing both strengths and areas for improvement. Psychological safety was generally perceived as good, but expressing critical views and cultivating a culture of open feedback emerged as development needs. Based on the results, improving the leadership of self- and communal work requires clearer structures, stronger coaching leadership, and ongoing development of organizational communication and interaction culture.

Keywords: self-direction, communal leadership, coaching leadership, psychological safety, distributed leadership

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA SEKÄ TUTKIMUSKYSYMYKSET	7
2.1 Tutkimuksen toimeksiantaja sekä kohderyhmä	8
2.2 Tutkimusmenetelmä ja aiheen rajaus	9
3 ITSEOHJAUTUVUUDESTA YHTEISÖOHJAUTUVUUTEEN - JOHTAMINEN MUUTOKSEN TUULISSA	10
3.1 Itseohjautuvuus	12
3.2 Yhteisöohjautuvuus	14
3.3 Yhteisö- ja itseohjautuva organisaatio tarvitsee valmentavaa johtajuutta	16
4 VALMENTAVA JOHTAMINEN YHTEISÖ- JA ITSEOHJAUTUVUUDEN MAHDOLLISTAJANA	17
4.1 Roolit ja tavoitteet	19
4.2 Jaettu johtajuus	22
4.3 Tunnetaidot	23
4.4 Miten tukea tiimiläisiä jatkuvassa kehittämisessä?	25
4.5 Johtajan itsetuntemus, itsereflektioidot ja oma hyvinvointi	26
4.6 Erilaiset ihmiset tiimissä ja haasteiden ratkominen yhdessä	27
5 YHTEISÖ- JA ITSEOHJAUTUVUUTTA TUKEVA ORGANISAATIOKULTTUURI	30
5.1 Yhteisöohjautuva tiimi	31
5.2 Yhteiset pelisäännöt ja toimintatavat	32
5.3 Vuorovaikutus ja luottamus	33
5.4 Psykologinen turvallisuus	35
5.5 Kokeilukulttuuri	37
6 TUTKIMUSMENETELMÄT, TUTKIMUKSEN TOTEUTUS SEKÄ SEN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS	39
6.1 Tutkimusmenetelmän valinta, aineiston hankintamenetelmät, sekä tutkimuksen toteutus	39
6.2 Tutkimusaineiston analysointimenetelmät	42
6.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	43
7 HAASTATTELUJEN JA KYSELYN TULOKSET	44
7.1 Johdon teemahaastattelujen tulokset	44
7.1.1 Yhteisö- ja itseohjautuvuus, valmentava johtaminen sekä organisaatiokulttuuri ja psykologinen turvallisuus	44
7.1.2 Vaikutusmahdollisuudet ja päätöksenteko	46
7.1.3 Haastavat tilanteet ja erilaiset mielipiteet	47

7.1.4 Kehityskohteet	47
7.2 Henkilöstölle tehdyn kyselyn tulokset	48
7.2.1 Yhteisö- ja itseohjautuvuus sekä valmentava johtaminen.....	48
7.2.2 Vaikutusmahdollisuudet ja päätöksenteko	55
7.2.3 Haastavat tilanteet ja erilaiset mielipiteet.....	58
7.2.4 Organisaatiokulttuuri ja psykologinen turvallisuus, sekä kehityskohteet	60
8 JOHTOPÄÄTÖKSET	65
8.1 Yhteisö- ja itseohjautuvuus, valmentava johtaminen sekä vaikutusmahdollisuudet ja päätöksenteko	66
8.2 Haastavat tilanteet ja erilaiset mielipiteet.....	69
8.3 Organisaatiokulttuuri ja psykologinen turvallisuus sekä erikseen esille nostetut kehityskohteet.....	69
9 POHDINTA	71
LÄHTEET.....	74
LIITTEET	77

1 JOHDANTO

Itseohjautuvuuden sanotaan olevan elinehto organisaatioille, jotka haluavat menestyä tulevaisuudessa. Sitä tuskin käy kiistäminen, että jokaisen organisaation tulisi tukea itseohjautuvuutta sille sopivalla tavalla ja johtaa niin, että itseohjautuvuus voi tapahtua. Suurempi kysymys on se, miten tämä käytännössä toteutetaan ja varmistetaan, että itseohjautuvuutta tapahtuu organisaation jokaisella tasolla? Ja miten tähän kaikkeen kytkeytyy yhteisöohjautuvuus? Miten varmistetaan, että pääperiaatteet ymmärretään samalla tavalla ja johtamisella tuetaan mahdollisimman optimaalisesti niin yhteisö-, kuin itseohjautuvuuttakin?

Näiden ajatusten innoittamana kirjoitan opinnäytetyöni yhteisö- ja itseohjautuvuuden johtamisesta. Aiheet täydentävät toisiaan, sillä itseohjautuvuus vaatii tuekseen myös yhteisöohjautuvuutta, jotta se voi toimia optimaalisesti. Anna Mäkelän blogissa todetaan osuvasti, että itseohjautuva organisaatio ottaa mukaan päätöksentekoon ne, joita asia koskettaa, ja jotka asiasta eniten tietävät. Näiden henkilöiden ei tarvitse olla esihenkilöasemassa olevia. Tämä taas vaatii yhteisöllisiä käytänteitä organisaatiossa, jonka vuoksi voidaan puhua itseohjautuvuuden sijaan myös yhteisöohjautuvuudesta. (Mäkelä, 2022.) Tämä kiteyttää oleellisesti sen suunnan, jota kohti yritykset nykypäivänä tahtovat olla menossa.

Kohdeorganisaationa ja opinnäytetyön mahdollistajana toimii Säästöpankki Kalanti-Pyhäranta. Kyseinen yritys on työnantajani ja tätä kautta olen tutustunut itseohjautuvuuteen jo useamman vuoden ajan. Itseohjautuvuus toimiessaan palvelee niin yritystä, kuin henkilöstöäkin, mutta siihen liittyy myös erilaisia ajatuksia ja uskomuksia, jotka saattavat hidastaa sen matkaa kohti jatkuvaa toimintaa organisaatiossa. Yhteisöohjautuvuus taas on termi, joka vasta viime vuosina on noussut keskusteluun, mutta joka on todennäköisesti tullut

jäädäkseen ravistelemaan organisaatiokulttuureita ja ohjaamaan tekemistä yhteisöllisempään tapaan toimia. Tarkoitukseni on selvittää johdon haastattelujen sekä henkilöstölle tehtävän verkkokyselyn avulla kohdeorganisaation yhteisö- ja itseohjautuvuuden johtamisen nykytilaa, jotta näiden tietojen avulla yhteisö- ja itseohjautuvuus saadaan entistä vahvemmaksi osaksi Säästöpankki Kalanti-Pyhärannan organisaatiokulttuuria.

2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA SEKÄ TUTKIMUSKYSYMYKSET

Kohdeorganisaatiossa on useamman vuoden tehty töitä itseohjautuvuuden kehittämiseksi, tavoitteena juurruttaa itseohjautuvuuteen perustuva toiminta osaksi organisaatiokulttuuria. Itseohjautuvuutta toivotaan löytyvän kaikilta organisaation tasoilta, jotta sillä on aitoja vaikutuksia kulttuuriin. Aiheesta on keskusteltu niin johdon, kuin henkilöstönkin kesken ja sitä on pyritty tuomaan osaksi jokapäiväistä toimintaa. Tarpeena on selvittää itseohjautuvuuden johtamisen nykytilaa, jotta sen avulla saadaan tietoa johtamisen kehittämiseksi jatkossa.

Yhteisöohjautuvuus on organisaatiolle uudempi asia, mutta yhteisöohjautuvuuttakin koetaan organisaatiossa johdon toimesta jo olevan ns. ”hiljaisena osaamisena”. Organisaation henkilöstö toimii yli tiimirajojen tehden yhteistyötä, joka on hyvä alku toimivalle yhteisöohjautuvuudelle. Yhteisö- ja itseohjautuvuuden kombinaatiota ei kuitenkaan vielä pystytä hyödyntämään täydessä potentiaalissaan, jonka vuoksi nykytilan selvitystä ja kehitystyötä johtamisen tueksi tarvitaan.

Ensisijainen tavoite on selvittää vastaus kysymykseen: miten kehittää yhteisö- ja itseohjautuvuuden johtamista kohdeorganisaatiossa? Lisäksi etsitään vastauksia seuraaviin apukysymyksiin:

- Miten niin henkilöstö, kuin organisaation johtokin kokee itseohjautuvuuden ja yhteisöohjautuvuuden johtamisen nykytilan organisaatiossa?

- Mitä haasteita toimiva johto näkee itseohjautuvuuden sekä yhteisöohjautuvuuden johtamisessa?
- Mitä yhteisö- ja itseohjautuvuus työyhteisössä tarkoittaa?

2.1 Tutkimuksen toimeksiantaja sekä kohderyhmä

Opinnäytetyön toimeksiantaja on finanssialan yritys Säästöpankki Kalanti-Pyhäranta. Säästöpankki Kalanti-Pyhäranta on itsenäinen, vuonna 1896 perustettu Säästöpankkiryhmään kuuluva pankki. Pankilla on vahva kasvuun perustuva strategia, jonka vuoksi lähivuosina se on laajentanut toimintaansa Laitilan ja Uudenkaupungin konttorien lisäksi Raumalle ja Turkuun. Se tarjoaa niin yksityis-, kuin yritysasiakkaillekin säästämisen ja sijoittamisen, päivittäisasiain sekä rahoittamisen palvelut ja pyrkii erottautumaan kilpailijoistaan asiakaslähtöisellä asiakkaan elämän eri tilanteet huomioivalla palvelulla. Pankissa työskentelee vajaat 40 henkilöä erilaisissa asiantuntijatehtävissä.

Kohderyhmä koostuu organisaation työntekijöistä sekä johdosta. Pankin johto on oma kohderyhmänsä, jota haastatellaan tutkimuksen empiirisessä osuudessa heidän näkemyksistään yhteisö- ja itseohjautuvuuden johtamisesta yrityksessä. Tältä kohderyhmältä on tarkoitus selvittää miten he näkevät johtamisen nykytilan aiheeseen liittyen, sekä millaisia kehitystavoitteita heillä on johtamiselle tulevaisuudessa. Tähän kohderyhmään kuuluu neljä henkilöä, jonka vuoksi enemmän aikaa vievät, mutta paremmin tietoa keräävät teema-haastattelut ovat sopiva valinta selvittää heidän näkemyksiään.

Toinen kohderyhmä ovat yrityksen työntekijät. Osa työntekijöistä on loogisesti erilaisilla pidemmällä vapailla (vanhempainvapaa, opintovapaa), joten kohderyhmään kuuluvat kaikki tällä hetkellä työssä olevat henkilöt. Kohderyhmään kuuluu 25 henkilöä, joten haastattelujen sijaan tiedonkeruumenetelmänä toimii verkkokysely, jossa kysymykset on muotoiltu niin, että ensin esitetään Likert-muotoinen (täysin samaa mieltä – täysin eri mieltä) kysymys, jonka jälkeen pyydetään tarkentavalla avoimella kysymyksellä taustoittamaan tarkemmin

omaa vastausta. Heiltä selvitetään heidän näkemyksiään yhteisö- ja itseohjautuvuuden johtamisen nykytilasta sekä ajatuksia, miten johtamista tulisi kehittää jatkossa, jotta yhteisö- ja itseohjautuvuuteen pohjautuvat toiminta voisivat toteutua organisaatiossa entistä paremmin.

2.2 Tutkimusmenetelmä ja aiheen raja

Työhön voisi soveltaa niin kehittämis- kuin toimintatutkimustakin. Kehittämistyön ja toimintatutkimuksen hienoinen ero on siinä, että toimintatutkimuksessa tutkija on itse mukana kehittämässä valittua aihetta, eli toiminta, tutkimus ja muutos toteutuvat yhdessä. (Kananen, 2012, s. 41.) Työ toteutetaan toimintatutkimuksena, sillä työskentelyn organisaatiossa, jolle työ toteutetaan ja tavoitteena on, että pystyn omassa työssäni olemaan mukana yhteisö- ja itseohjautuvuuden johtamisen kehittämisessä. Toimintatutkimusta sovelletaan yleensä juuri tämän tapaisissa tutkimuksissa, jossa tutkitaan jo olemassa olevaa ilmiötä, jota pyritään hankitun tiedon avulla kehittämään (Kallinen & Kinnunen, 2021, kohta "Toimintatutkimus").

Työ aloitetaan teoreettisella viitekehyksellä aiheesta yhteisö- ja itseohjautuvuuden johtaminen, jonka jälkeen toteutetaan empiirinen osuus tutkimalla kohdeorganisaation henkilöstön ja johdon näkemyksiä aiheesta. Empiiriseen osuuteen kuuluvat teemahaastattelut organisaation toimivalle johdolle, sekä verkkokysely organisaation henkilöstölle. Lopuksi teemahaastattelujen sekä verkkokyselyn vastausten analysoinnin jälkeen pohditaan kehitysehdotuksia kohdeorganisaatiolle kirjoitettuun teoreettiseen viitekehykseen pohjaten.

Yhteisö- ja itseohjautuvuus, kuten myös johtaminen ovat laajoja käsitteitä, joista informaatiota löytyy runsaasti, ja niin näkökulmia, kuin mielipiteitäkin aiheeseen on erilaisia. Teoreettisen viitekehyksen, eikä työn kokonaisuudessaan, ole tarkoitus ottaa kantaa hyvään johtamiseen kokonaisvaltaisesti, vaan nimenomaan yhteisö- ja itseohjautuvuuden näkökulmasta. Millaiset asiat tukevat yhteisöohjautuvan kulttuurin muodostumista organisaatiossa? Mitkä asiat taas kuuluvat oleellisesti valmentavaan johtamiseen, joka edesauttaa yksilön

itseohjautuvuutta ja sitä kautta mahdollistaa koko organisaation yhteisöohjautuvuuden? Aihe rajautuu siis yhteisö- ja itseohjautuvuuden johtamiseen ja sen käytäntöön läheisesti liittyviin asioihin. Teoreettisen viitekehyksen avulla tutustutaan tarkemmin niin itseohjautuvuuden, kuin yhteisöohjautuvuudenkin käsitteisiin. Käsitteet ovat tärkeä osa teoriaa sen vuoksi, että usein niin itseohjautuvuuden, kuin yhteisöohjautuvuudenkin muutosvastarinnan tai ylipäänsä onnistumisen esteenä saattaa olla tiedon vähyyys ja epäselvyys siitä, mitä termeillä organisaatiossa tarkoitetaan ja millaista toimintaa halutaan saavuttaa. Lisäksi tutustutaan yhteisö- ja itseohjautuvuuden johtamisen sekä sitä tukevan organisaatiokulttuurin peruspilareihin. Teoreettisen viitekehyksen avulla peilataan Säästöpankki Kalanti-Pyhärannan organisaatioon tehdystä tutkimuksesta saatua informaatiota kyseiseen teoriaan.

Lähdemateriaalia teoreettiseen viitekehykseen on valittu laajasti, jotta teoriasta tulee mahdollisimman kattava ja asioita ei perusteta vain yksittäisiin lähteisiin. Lähteinä on enimmäkseen johtamiseen liittyvää tietokirjallisuutta, mutta myös joitain muita artikkeleja, blogitekstejä ja verkkosivustojen tietoja käytetään näiden tueksi. Lähdemateriaali pyritään pitämään mahdollisimman tuoreena, mutta johtamisesta löytyy paljon ajantasaista jo vähän vanhempaakin materiaalia, jota hyödynnetään myös tuomaan näkökulmaa.

3 ITSEOHJAUTUVUUDESTA YHTEISÖOHJAUTUVUUTEEN - JOHTAMINEN MUUTOKSEN TUULISSA

Tässä luvussa perehdytään lyhyesti siihen, miksi johtamiselta vaaditaan muutoksia ja miten yhteisö- ja itseohjautuvuus tähän muutokseen nivoutuvat. Lisäksi perehdytään tarkemmin niin itseohjautuvuuden, kuin yhteisöohjautuvuudenkin käsitteisiin. Nykypäivän asiantuntijaorganisaatioissa itseohjautuvuuden oletetaan olevan jo poikkeuksetta tapa toimia niin olemassa olevalle kuin rekrytoitavallakin henkilöstölle. Yhteisöohjautuvuus taas on uudempi termi, joka on noussut keskusteluun vasta viime aikoina, vaikkei ajatuksena uusi asia

olekaan. Tulokulma on kuitenkin erilainen kuin ennen, yhteisöohjautuvuus on ikään kuin itseohjautuvuuden seuraava askel, koko organisaation tapa itseohjautua.

Johtamisen on puhuttu olevan muutoksen tuulissa jo pitkään. Uusien sukupolvien astuessa työelämään ei enää autoritäärinen käskyttämiseen perustuva johtamistyyli toimi. Nämä sukupolvet kaipaavat johtamiselta ja organisaatiolta vahvaan arvopohjaan perustuvaa toimintaa, suoraa palautetta, avoimuutta, mahdollisuuksia työn ja yksityiselämän sujuvaan yhteensovittamiseen, kuuluksi ja ymmärretyksi tulemisen tunnetta sekä aitoa mahdollisuutta vaikuttaa yrityksessä tapahtuvaan tekemiseen. Halutaan, että ihmisiä johdetaan kulttuuri ja ihmiset edellä, ei vain pelkkä tulos, ja esihenkilötoiminnassa tärkeimmäksi asiaksi nousee luottamus esihenkilön ja johdettavan välillä (Savaspuro, 2019, s. 40; Huttunen, 2020, s. 21). Nämä sukupolvet ovat myös aiempia herkempiä vaihtamaan työnantajaa, mikäli työpaikka ei vastaa heidän odotuksiin. (EURES, 2023).

Gloaalissa maailmassa kilpailuympäristö muuttuu jatkuvasti ja muutokseen on pystyttävä vastaamaan, jos mielihii pysyä kilpailussa mukana. Oleellista on ymmärtää, millaista työtä tulevaisuudessa tarvitaan. Työn keskiössä ei ole enää esihenkilön vaatimusten täyttäminen, vaan asiakkaat. Johtamisen tulee palvella johdettavia niin, että he pystyvät palvelemaan asiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla. (Soback, 2021, s. 30.)

Rutiinityö pystytään korvaamaan ja pitkälti sitä on jo korvattu erilaisten automaatioiden ja tekoälyn keinoin. Se mitä automaatio tai tekoäly ei korvaa on luova asiantuntijuus, (eli kyky nähdä asioita ja yhdistellä niitä juuri tilanteeseen sopivalla tavalla) sekä inhimillinen vuorovaikutus, jota monet tilanteet yhä edelleen kaipaavat enemmän kuin tehokkuutta. Kumpikin näistä tarvitsee kukoistaakseen niin aitoa innostusta työtä kohtaan, kuin sisäistä motivaatiotakin. Jotta näitä asioita tuottavat asiantuntijat tai haastavaa asiakastyötä tekevät saadaan motivoitua parhaisiin suorituksiin, tarvitsevat he työhönsä autonomiaa, eli työn omaehtoisuutta ja päätäntävällän kasvattamista. Tämän on todettu monien tutkimusten mukaan lisäävän sisäistä motivaatiota, eli ”fiilistä”

työtä kohtaan, tunnetta että työ innostaa ja tuntuu mielekkäältä. (Martela & Jaranko, 2017, s. 10–11, 22–24.)

Vallan tunne ja hyvä ”fiilis” omaa työtä kohtaan vaativat kuitenkin lisäksi toimintakulttuurin ja käytäntöjen muutosta niin yksilö, kuin yhteisötasollakin, jotta autonomia voi aidosti toteutua. Itseohjautuvuuden koetaan monesti olevan yksilötason asia – miten kehität itseäsi, johdat itseäsi oikein ja pidät itsestäsi huolta niin henkisesti kuin fyysiselläkin tasolla. Tämä ei kuitenkaan vielä riitä, vaan yksilön lisäksi myös organisaation tulee muuttua yhteisöksi, joka tukee itseohjautuvuusteoriassakin mainittua yhteisöllisyyden tarpeen toteutumista. (Sivonen, 2022, s. 21–23.)

3.1 Itseohjautuvuus

Mitä itseohjautuvuus sitten tarkoittaa? Itseohjautuvuus on ensinnäkin yksilöä kuvaava määritelmä. (Markula & Salovaara, 2024, s. 20.) Itseohjautuvuus tarkoittaa henkilön kykyä tehdä asioita ilman kontrollin ja ohjauksen tarvetta. Se vaatii toimiakseen halua ja taitoa toimia omaehtoisesti, pakottamatta ja omaan itsemotivoituneisuuteen perustuen. (Savaspuro, 2019, s. 25–26.)

Itseohjautuvuus vaatii myös käsityksen siitä, mitä tavoitetta tai päämäärää kohti itseohjautuminen tapahtuu. Tämä auttaa itseohjautuvaa henkilöä pohtimaan tarvittavat reitit ja toimenpiteet kohti näitä tavoitteita. Myös osaamisella on suuri merkitys itseohjautuvuuden toteutumisessa. Mikäli osaamista tehtäviin ei löydy riittävällä tasolla, itseohjautuvuus ei toteudu, sillä henkilö tarvitsee tekemiseensä niin paljon tukea, että hän ei kykene toimimaan itseohjautuvasti. Osaaminen tarkoittaa myös kykyä johtaa itseään, joka sisältää mm. omien tehtävien asetannan, priorisoinnin sekä aikataulutuksen. Ennen itseohjautuvuutta nämä tehtävät ovat perinteisesti olleet esihenkilön vastuulla. (Martela ym., 2017, s. 12.)

Itseohjautuvuuteen liittyvä tunnetuin teoria on Edward Decin ja Richard Ryanin itseohjautuvuusteoria. Sen mukaan itseohjautuvuus muodostuu seuraavista asioista:

1. Vapaaehtoisuus. Tekeminen pohjautuu ihmisen omaan motivaatioon, sekä tuntemukseen siitä, että hänellä on vapaus valita.
2. Kyvykkyys. Ihmisellä on tarvittavat taidot ja mahdollisuus toteuttaa asioita kykyjensä mukaan. Hänellä on myös kyky oppia ja opetella uutta.
3. Yhteisöllisyys. Ihmisellä on tarve kokea yhteyttä toisiin ihmisiin: tuntee tunteita siitä, että hän välittää ja hänestä välitetään. (Deci & Ryan, 2000, s. 227–268.)

Näiden lisäksi Frank Martela lisää listaukseen vielä hyvän tekemisen. Tällä hän tarkoittaa sitä, että hyvinvointimme on kytköksissä lähellämme oleviin ihmisiin. Kokemus siitä, että meistä välitetään ja voimme olla syvässä yhteydessä meille läheisiin ihmisiin, saa meidät voimaan hyvin. Tämä kytkeytyy työyhteisöihin niin, että kun olemme kannustavassa, turvallisessa ja lämminhenkisessä yhteisössä, pystymme tekemään parhaamme myös työntekijöinä. (Akola, 2020, s. 65; Savaspuro, 2019, s. 25–26.)

Itseohjautuvuutta tulee tarkastella suhteessa siihen päämäärään, joka on tarkoitus saavuttaa. Se on keino kehittää organisaatiota ja sen toimintatapoja kohti tehokkaampaa ja fiksumpaa toimintaa, mutta sillä voi olla myös laajempi yhteiskunnallinen ulottuvuus, jonka tavoitteena on luoda parempaa työelämää demokratisoimisen avulla. Käytännössä tällä tarkoitetaan itseohjautuvuuden avulla vallan ja vastuun siirtämistä työntekijöille, vahvistaen heidän autonomiansa sekä mahdollistaen vaikuttamisen oman työn sisältöön ja omiin tavoitteisiin, joka parantaa työntekijöiden kokemaa motivaatiota ja työn mielekkyyttä. (Sivonen, 2022, s. 57–58.)

Filosofian akatemian ja Duunitorin yhdessä toteuttamassa artikkelissa todetaan, että itseohjautuvuus ja sisäinen motivaatio vaativat kokonaiskuvan näkemistä ja tässä johtamisella on tärkeä rooli. Johtajan rooli on olla mentori, sparraaja, joka auttaa työntekijän kohti oikeaa suuntaa ja tavoitteiden

toteutumista. Ennen kaikkea on tärkeää olla läsnä ja osoittaa luottamusta. Siksi johtamisen roolia itseohjautuvassa organisaatiossa ei voi vähätellä, vaan ennemmin johtamisen rooli korostuu ja siitä tulee entistä tärkeämpi. Sitä vain toteutetaan uudella, ihmislähtöisellä tavalla. (Filosofian Akatemia, 2017.)

3.2 Yhteisöohjautuvuus

Jos itseohjautuvuus on yksilöä ja sen toimintaa kuvaava määritelmä, kuvaa yhteisöohjautuvuus tiimiä ja sen tapaa toimia. (Ristikangas ym., 2021, s. 72.) Englannin kielessä ovat jo pidempään olleet erilliset termit itseohjautuvuudelle (self-determination) ja yhteisöohjautuvuudelle (self-organization tai self-governance), kun suomen kielessä vasta lähivuosina on alettu keskustella myös yhteisöohjautuvuudesta. (Savaspuro, 2019, s. 27.)

Yhteisöohjautuvassa organisoitumistyyllissä ylhäältä alaspäin tapahtuva käskytyks on minimoitu, hierarkioista ja moniportaisista organisaatiomalleista on pyritty pääsemään eroon, ja lupia ei tarvitse kysyä esihenkilöltä tai parhaassa tapauksessa esihenkilön esihenkilöltä. Rakenteet pyritään järjestämään niin, että työntekijöillä on mahdollisimman paljon valtaa ja liikkumatilaa hoitaa toiminnan järjestelyt keskenään parhaaksi katsomallaan tavalla. (Martela & Järnäs, 2017, s. 12-13.) Markula & Salovaara tuovat myös esille yhteisöohjautuvan organisaation pelisääntöjen ja rakenteiden tärkeyttä, joiden avulla kaikki organisaation jäsenet voivat osallistua työn kehittämiseen ja yhteisön ohjaukseen. Yhteisöohjautuvuus ei heidän mukaansa kuitenkaan tarkoita sitä, että jokainen saa itse päättää mitä tekee, ja toimia miten itse haluaa. (Markula & Salovaara, 2024, s. 20.)

Yhteisöohjautuvakin organisaatio tarvitsee kuitenkin johtamista. (Huttunen, 2020 s, 28.) On sosiaalipsykologinen fakta, että yksikään ihmisyyhteisö ei toimi ilman johtajuutta. Valtatyhjiö täytetään tällaisessa tilanteessa epävirallisella hierarkialla, joka harvoin palvelee organisaation tarpeita. (Savaspuro, 2021, s. 42.) Tasa-arvoista ilman johtajaa toimivaa yhteisöä ei ole realistista tai edes mahdollista rakentaa, vaan yhteisössä on aina erilaisia rooleja ja valtasuhteita,

toisilla on suurempi vastuu johtamisesta kuin yhteisön muilla jäsenillä. (Ristikangas ym., 2021, s. 72–73.)

Markula & Salovaara haastavat kuitenkin tätä ajattelua hieman toteamalla, että löytyy useita organisaatioita, joissa on onnistuttu luopumaan johtajuudesta ja toteuttamaan yhteisöohjautuvuutta sen kaikilla tasoilla. He kuitenkin kehottavat ottamaan huomioon, että asiat voivat myös mennä pieleen, jos johtajarooleista luovutaan liian nopeasti ja jos ihmiset eivät vielä ole mukana tässä muutoksessa tai hyväksyneet sitä. He eivät myöskään suosittelle yhtäkkistä muutosta johtajavetoisesta mallista täysin yhteisöohjautuvaan malliin, vaan haastavat ajattelemaan, että yhteisöohjautuvuus on henkilökohtaisten ajattelu- ja toimintamallien muuttamisen oppimisprosessi. Kun jostain luovutaan, pitää tilalle kehittää jotain uutta. Jokainen organisaatio on erilainen, ja toisen organisaation yhteisöohjautuvaa mallia ei voi kopioida suoraan yhdellekään toiselle organisaatiolle. Siksi on tärkeää lähteä toteuttamaan muutosmatkaa omalle organisaatiolle sopivin tavoin ja yhdessä kehittää tavat toimia yhteisöohjautuvasti. Organisaatioiden yhteisöohjautuvuuden tavat ja määrä voivat siis vaihdella organisaation tarpeiden mukaan. (Markula & Salovaara, 2024, s. 150–152.)

Vastakohtana yhteisöohjautuvuudelle on autoritäärinen organisaatio, jossa organisaation johto määrittelee rakenteet ja selkeän hierarkian, jonka mukaan toimitaan. Liikkumavaraa päätösten suhteen ei juurikaan ole, vaan asiat vaativat ylemmän johdon hyväksynnän. (Martela ym., 2017 s, 13.) Dan Soback kirjassaan toteaaakin, että ”kulttuuri saattaa syödä strategian aamiaiseksi, mutta rakenteet syövät kulttuurin viimeistään lounaaksi”. (Soback, 2021, s. 162.) Tällä tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että mikäli halutaan toimia ketterästi ja luoda yhteisöohjautuvuuteen ja valmentavaan johtajuuteen perustuvaa kulttuuria, pitää pystyä muokkaamaan rakenteet ja johtaminen tukemaan tätä tapaa toimia. Mikäli viralliset rakenteet edellyttävät päätöksiä eri hierarkian tason kautta ja toimintaan ei pääse aidosti vaikuttamaan, ei myöskään yhteisöohjautuvuus tai valmentava johtaminen kykene toimimaan optimaalisesti tällaisissa puitteissa. (Soback, 2021, s. 162.)

3.3 Yhteisö- ja itseohjautuva organisaatio tarvitsee valmentavaa johtajuutta

Vuosien saatossa johtaminen on kehittynyt valtavin harppauksin ja erilaisia johtamismalleja ja suuntauksia on ollut monia. Johtaminen on muuttunut autoritäärisestä käskytykseen perustuvasta johtamisesta enemmän ihmiskeskeisempään ja demokraattisempaan johtamiseen. (Savaspuro, 2019, s. 12–14.)

Työn merkityksellisyys ja jatkuva työssä innostuminen ovat nykypäivän työelämän vaateita, jotka ovat vaikuttaneet valmentavan johtajuuden syntyyn, joka taas on osa pidempään jatkunutta johtamismallien kehitystä. Alla olevassa kuvassa (kuvio 1.) on kuvattu yksinkertaistetusti eri aikakausien johtajasukupolvia ja johtamisessa, ja ennen kaikkea ihmisten johtamisessa tapahtunutta muutosta Ristikangas & Grunbaum tapaan. Valmentavassa otteessa korostuvat tasavertaiset suhteet, oma persoonallisuus, kokeileva oppimiseen ja onnistumiseen perustuva kulttuuri sekä yhdessä yhteisöllisesti toimiminen. Myös asiakaskeskeisyys on keskiössä, kun toimitaan valmentavan johtajuuden periaatteita noudattaen. (Ristikangas & Grunbaum, 2016, s. 14–15.)



Kuvio 1 Johtajasukupolvet (Ristikangas & Grunbaum, 2016.)

Monessa organisaatiossa puhutaan itseohjautuvuudesta, mutta todellisuudessa toiminta perustuu yhä ylhäältä alaspäin-johtamiseen ja päätökset tehdään jossakin muualla, kuin työntekijöiden keskuudessa. (Savaspuro, 2019, s.

32) Organisaation työntekijöiden muuttuminen itseohjautuviksi tai organisaation muuttuminen yhteisöohjautuvaksi ei tapahdu käskemällä. Ristikangas ym. toteaaakin, että se vaatii tuekseen valmentavaa johtajuutta. Yhteisöohjautuvuus on yhdessä toimimista yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, keskiössä valmentava tiimin johtaja sekä tiimi. (Ristikangas ym., 2021, s. 72–73.)

4 VALMENTAVA JOHTAMINEN YHTEISÖ- JA ITSEOHJAUTUVUUDEN MAHDOLLISTAJANA

Tässä luvussa perehdytään siihen, mitä on valmentava johtajuus ja minkälaisia asioita valmentavan johtajan tulee ottaa huomioon. Kuten jo aiemmin todettiin, valmentava johtajuus on johtamissuunta, jolla yhteisö- ja itseohjautuvuutta on mahdollista tukea kestäväällä ja toimivalla tavalla. Luvussa selvitetään, millaisia erilaisia taitoja valmentavalta johtajalta vaaditaan, ja miten johtajan on tärkeää osata reflektoida omaa toimintaa jatkuvan kehittymisen kannalta. Valmentava johtaja on laaja käsite, ja kuten työn aiheen rajauksessakin jo todettiin, otetaan tässä työssä kantaa valmentavaan johtamiseen yhteisö- ja itseohjautuvuuden näkökulmasta.

Sobackin mukaan valmentava johtajuus on ensisijaisesti kokonaisvaltainen johtajan ja johdettavan välille syntyvä vuorovaikutussuhde. Tämä vuorovaikutussuhde pyrkii kehittämään johdettavan kykyä johtaa omaa työtään osana yhteistä kokonaisuutta. Valmentavan johtajuuden ytimessä on arvostus johdettavia kohtaan sekä luottamus heidän osaamiseensa. Se on jaettua valtaa, vastuuta ja päätöksentekoa ja tähtää tukemaan työntekijöitä heidän omassa työssään ja henkilökohtaisessa kehittämisessään. (Soback, 2021, s. 60.)

Valmentava johtaja pyrkii näkemään johdettavissaan heidän potentiaalinsa, ja hänen tehtävänä on edesauttaa heidän kykyjään hyödyntää omia vahvuuksiaan. Näin saadaan organisaation käyttöön piilossakin olleet voimavarat ja luodaan onnistumisen tunnetta johdettavalle. (Hakanen, 2011, s. 81.)

Valmentava johtaja pohjaa siis tekemisensä ihmisten vahvuuksiin. Soback toteaaakin erinomaisen perusstrategian olevan menestystä uhkaavien heikkouksien korjaaminen tarvittavissa määrin, mutta rakentaminen aina ensisijaisesti ihmisten vahvuuksien varaan. Kun valmentava johtaja kohdistaa huomionsa ihmisten vahvuuksiin heikkouksien etsimisen sijaan, hän rakentaa ympärilleen itseluottamusta ja hyvinvointia. Vahvuuksien tunnistaminen ei ole aina helppoa, mutta todelliset vahvuudet löytyvät sieltä, missä osaaminen ja aito mielenkiinto kohtaavat. (Soback, 2021, s. 224–225.)

Valmentavan johtajan tärkeimpiä taitoja ovat aito kiinnostus johdettaviaan kohtaan, kuuntelu, kysyminen, kannustaminen sekä arvostus. (Työterveyslaitos, 2024, kohta ”Mitä taitoja valmentavaan johtamiseen tarvitaan?”) Ristikangas & Ristikangas lisää vielä, että valmentava johtajuus on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, joka vapauttaa yksilöiden potentiaalin koko ryhmän ja organisaation käytettäväksi. Ryhmässä oleva potentiaali vastavuoroisesti tukee yksilöiden voimaantumista. (Ristikangas & Ristikangas, 2022.)

Valmentava johtaja eroaa perinteisestä johtajasta siinä, että hän ei hae hyväksyntää ja kunnioitusta omalle tietämykselleen, vaan haluaa saada johdettavansa saavuttamaan täyden potentiaalinsa. (Ristikangas & Grunbaum, 2016, s.19; Ukkonen, 1994, s. 19.) Valmentava johtajuus on sosiaalisesti vastuullista toimintaa. Valmentava johtaja toimii ensisijaisesti koko organisaation etua, ei vain omaa etuaan tavoitellakseen (Hakanen, 2011, s. 80). Savaspuro toteaaakin, että jokaisen johtajan tulisi kysyä itseltään, miten omalla toiminnalla voi edesauttaa muita onnistumaan paremmin työssään? (Savaspuro, 2019, s. 36.)

Valmentavan johtajan työkalupakin tärkeimpiä elementtejä ovat kysymykset ja kysymysten esittämisen taito, kuuntelua unohtamatta. Leppänen & Rauhala toteaa osuvasti: ”Neuvominen sulkee kuulijan aivot puolustuskannalle, kysyminen avaa ne uusille mahdollisuuksille.” Johtamisen pohjautuessa oivalluttavaan kysymiseen, rikastuu johdettavien yhteinen ajattelu ja sitoutuminen tekemiseen kasvaa. Pelkät kysymykset eivät kuitenkaan yksin riitä, tulee osata myös kuunnella. Oivalluttavaksi kysyjäksi oppii, kun malttaa kuunnella muita.

Kysymyksillä voi viestiä arvostusta ja kiinnostusta asiaa kohtaan, mutta ne voivat olla myös loukkaavia. Siksi on tärkeää ymmärtää, millainen vaikutus kysymyksillä on ja itse ymmärtää miksi kysyy ja miten kysymyksen esittää. (Ristikangas ym., 2021, s. 341; Leppänen & Rauhala, 2012, s. 192.)

Valmentavaan johtamiseen liittyy myös negatiivisempia ajatuksia ja uskomuksia. Dan Sobackin mukaan seuraavat asiat eivät ole valmentavaa johtamista:

- Kysyminen kysymisen vuoksi
- Johtajat eivät ota kantaa asioihin
- Eivätkä tee enää päätöksiä
- Ylimääräinen asia muun johtamisen lomassa
- Jotain, minkä voi sellaisenaan monistaa yhdestä johdettavasta toiseen
- Jotain, mikä on täysin samanlaista toimintaa päivästä toiseen

Valmentava johtajuus ei siis ole johtajan keino pakoilla vastuuta tai jättää tekemättä tärkeitä päätöksiä. Se ei myöskään ole kysymistä kysymisen ilosta, vaan valmentamisen ytimessä on uusien näkökulmien löytäminen, tietoisuuden syventäminen sekä ajattelun ja aikaansaamisen prosessien aktivoiminen. Hyvä nyrkkisääntö on, että älä kysy, jos sinulla itselläsi on jo vastaus valmiina. Valmentava johtamissuhde ei myöskään ole monistettavissa tiimiläisestä toiseen, vaan se perustuu yksilöllisyyteen, juuri kullekin johdettavalle sopivaan tapaan toimia. Jokaisen henkilökohtaiset taidot ja kyvyt tulee ottaa huomioon sekä se, miten paljon itsenäistä päätöksentekokykyä ja kokonaisvaltaista ajattelua voi kultakin eri tilanteissa vaatia. (Soback, 2021, s. 64–65; Savaspuro, 2019, s. 50–52.)

4.1 Roolit ja tavoitteet

Valmentava johtaminen ei ole vain ihmislähtöistä ihmisten ehdoilla tapahtuvaa tekemistä. Valmentavalla johtajalla tulee olla myös vahva käsitys siitä, millainen visio ja strategia organisaatiolla on ja mihin suuntaan hänen tiimeineen

tulee navigoida. Valmentavan johtajan tekemisen ytimessä tulee olla tuloksellisuus, joka ei vähennä tarvetta toimia inhimillisesti. Hänen tehtävänsä on johdattaa ja ohjata tiimiä kohti yhteistä tavoitetta. (Hakanen, 2011, s. 79–80; Ristikangas & Grunbaum, 2016, s. 17.)

Valmentava johtaja antaa suunnan ja sen jälkeen vastuuttaa tekemisen. Vastuuttaminen tarkoittaa, että jokainen tiimissä tietää mitä heiltä odotetaan ja heille on annettu vastuu tavoitteiden saavuttamisesta. Tämä taas tarkoittaa sitä, että heillä on vastuun lisäksi vapaus päättää keinoista, eli tavoista päästä tavoitteisiin. Vastuuttaminen perustuu luottamukseen ja myös lujittaa sitä. (Hakanen, 2011, s. 79–80.)

Organisaation toiminnan tuloksellisuutta mitataan yleisesti suoritustavoitteiden kautta. Suoritustavoitteet ovat yleensä helposti mitattavia tavoitteita, kuten myynti euroina, suoritteet kappalemääräisinä tai vaikkapa asiakastyytyväisyysindeksi (NPS). Nämä tavoitteet yleensä annetaan johdon toimesta annettuina, ja ne on määritelty sen mukaan, millaista kokonaistulosta organisaation tulisi tehdä tavoitellessaan kannattavaa liiketoimintaa. Koska ymmärrettävistä syistä näihin tavoitteisiin ei voi määräänsä enempää vaikuttaa, olisi hyvä tavoitteiden kertomisen jälkeen keskustella niistä tiimeissä ilman kiireentunnetta ja välttää ajatusta siitä, että niiden ymmärtämistä pidetään itsestään selvänä. Tavoitteet pitää pyrkiä keskustelun ja ymmärryksen kautta tekemään tiimin yhteiseksi, jotta jokaiselle on merkityksellistä saavuttaa ne yhdessä. (Ristikangas ym., 2021, s. 94–95.)

Vahvasti tai täysin yhteisöohjautuvassa organisaatiossa tavoitteet voidaan määritellä myös kokonaan tiimeissä, suoritustavoitteista lähtien. Tiimeillä tulee olla sisäistä halua edistää organisaation tarkoitusta ja menestystä. Näin he eivät tarvitse ulkoa määriteltyjä tavoitteita ohjaamaan toimintaansa, vaan heillä on kyky, valta ja vastuu määritellä tavoitteensa vastaamaan toimintaa ja tarvittavaa tuloksellisuutta. Tämä vaatii jaettua johtajuutta ja jokaisen tiimin jäsenen on oltava kartalla siitä, mitä tehtäviä ja vastuita heillä on. Toki myös organisaation rakenteiden tulee tukea tällaista mallia, jossa tavoitteet pystytään asettamaan täysin tiimeissä. (Markula & Salovaara, 2024, s. 93–94.)

Kun suoritustavoitteet on määritelty, on tärkeää määritellä tiimissä tiimin yhteiset tavoitteet. Tällaiset tavoitteet voivat olla koko organisaation tavoitteiden paljastelu konkreettisemmiksi tavoitteiksi tiimille, kuten esimerkiksi asiakkuuksien jalostaminen tärkeimpien asiakkuuksien osalta, tai asiakashuoltoon liittyviä tavoitteita, jotka edesauttavat kokonaistavoitteen saavuttamista. Tärkeää ja oleellista on, että tiimi pohtii nämä tavoitteet yhdessä, seuraa niitä aktiivisesti ja pohtii yhdessä toimenpiteitä niiden onnistumiseksi. Tiimin kannattaa pohtia myös oppimistavoite tai -tavoitteita tiimityön kehittämiseksi. Nämä voivat liittyä itse tiimin toimintaan, tiimin tekemän työn prosessien parantamiseen tai vaikka keskinäiseen yhteistyöhön eri sidosryhmien kanssa. Näiden oppimistavoitteiden on tärkeä syntyä tiimin tarpeista, ei annettuna organisaatiolta tai esihenkilöltä. (Ristikangas ym., 2021, s. 95.)

Organisaation toiminnan laatu ja historia kertovat tarvittavat yleensä sen tarvitsemat roolit suuremmissa mittakaavassa, kuten projektinjohtaja, tiiminvetäjä, asiakaspalvelija tms. Tiimissä voi olla kuitenkin erilaisia rooleja tarpeen mukaan ja näitä rooleja on hyvä pohtia ja vaihtaa yhteisen keskustelun myötä. Nämä roolit ovat yleensä enemmän käytännön työhön sitoutettuja, kuten jonkun tietyn projektin projektipäällikkö, palaverin vetäjä tms. tilanteessa tarvittava rooli. (Spiik, 2024, s. 54–55.)

Organisaatiossa olevat työroolit ovat perinteisesti olleet melko tarkkaan määriteltyjä, eikä niistä mielellään ole juuri poikettu. Tällöin helposti omasta roolista poiketessa saattaa tulla tunne, että kuuluuko tämä tehtävä minulle tai mitä jos astun jonkun tontille näin tehdessäni? Tiukkaan määritellyt roolit myös aiheuttavat helposti sen, että monia tehtäviä jää ns. ”roolien väliin”, ei kenenkään maalle. Joskus on myös hankala vetää joissakin asioissa rajaa siitä, kenen tontille mikäkin asia tiukasti kuuluu. Yhteisöohjautuvassa organisaatiossa keskitytään tiukkojen roolitusten sijaan siihen, mitä tiimissä pitää saada aikaan. Yhteisöohjautuvassa kulttuurissa rooleja ja vastuita voidaan muokata tiimeissä keskustelemalla herkästikin, jotta työt olisi joka hetki jaettu organisaatiolle ja tiimeille mielekkäällä tavalla. Esimerkiksi sairastapauksissa tästä on hyötyä,

kun asiat eivät jää tekemättä, vaan niistä otetaan yhdessä keskustellen kappia ja edistetään niitä. (Markula & Salovaara, 2024, s. 84–88.)

4.2 Jaettu johtajuus

Jaettu johtajuus on yksinkertaisuudessaan sitä, että yhden henkilön sijaan päätöksiä tekevät useat henkilöt (Spiik, 2024, s. 16). Johtajuuden perusaatteina hierarkkisuuteen perustuvassa johtajuudessa ovat olleet valta, vastuu ja päätöksenteko. Hierarkkiset tavat haastavassa valmentavassa johtajuudessa näitä samoja asioita edellytetään kaikilta organisaation jäseniltä, joten miten johtajuus sitten jatkossa määritellään? Jaetun johtajuuden ytimessä on ajatus siitä, että johtajuutta edellytetään kaikilta organisaation jäseniltä. Ulkoisesta motivoimisesta, eli esihenkilövetoisesta käskytyksestä, siirrytään luomaan ympäristöä, joka ensisijaisesti pohjautuu johdettavien sisäiselle tahtotilalle toimia yhteisen tavoitteen eteen. (Markula & Salovaara, 2024, s. 39–40; Soback, 2021, s. 49.) Jaetussa johtajuudessa päätökset tehdään niiden kesken, jotka tekevät työtä, josta päätöksiä ollaan tekemässä. Jaettu johtajuus ei siis tarkoita kaikista organisaation asioista yhdessä päättämistä, vaan mahdollisuutta vaikuttaa omaa työtä koskeviin päätöksiin. (Spiik, 2024, s. 16–17.)

Itseohjautuvassa kulttuurissa johtamisen ei ole tarkoitus perustua käskyttämiseen ja sen kertomiseen, mitä missäkin tilanteessa tulee tehdä, vaan jokaisen tiimin jäsenen on kyettävä tekemään itsenäisiä, johdonmukaisia ratkaisuja oman työnsä suhteen osana yhteistä kokonaisuutta. Tämä on peruste sille, että jokaisessa on johtajuutta. Toiset johtavat omaa työtään, kuten asiakaspalvelua tai omaa aikaansaamista, toisilla on vastuu tiimin johtamisesta tai organisaation kehittymisen johtamisesta. Siksi johtajuuden taitoja on kehitettävä kaikissa organisaatioissa toimivissa rooleissa. Valmentavan johtajuuden tavoitteena on herättää viisasta johtajuutta jokaisessa organisaation jäsenessä. (Soback, 2021, s. 49.)

Tiimityössä jaetun johtajuuden myötä nousee keskeiseksi asiaksi ymmärrys siitä, että tiimi tarvitsee toisiaan tavoitteiden saavuttamiseen. Jaettu johtajuus voi tarkoittaa tiimityötä kokonaan ilman valittua johtajaa, mutta jaettu johtajuus sopii myös tiimeille, joilla on esihenkilö. Jaetun johtajuuden tavoitteena on auttaa tiimiä tekemään töitä yhdessä ja luomaan käytänteitä avun pyytämiseen. Tärkeää on sopia yhdessä, millaisissa tilanteissa pyydetään mielipidettä jonkin työtehtävän ratkomiseen ja millaiset asiat voidaan ratkoa itse. Osa jaettua johtajuutta on sparraaminen, jonka tavoitteena on oppia tuntemaan toiset tiimin jäsenet ja työtehtävät sekä auttaa muita tiimiläisiä ja positiivisessa mielessä haastaa esitettyjä mielipiteitä. Sparraushetkiä tiimiläiset voivat järjestää tarpeen mukaan niin koko tiimin kesken, kuin toistensa kanssa, riippuen kenen osaamista ja tietotaitoa asian ratkaisemiseen tarvitaan. Oleellista on se, että tietotaito ja osaaminen löytyy tiimin sisältä ja kaikkien asioiden ratkaisuun ei tarvita oman esihenkilön apua. Siirryttäessä jaetun johtajuuden malliin voi sparraus alkuun tuntua raskaalta suhteessa perinteiseen tiimityöhön, jossa kaiken koordinoinnin ja päätökset tekee esihenkilö. Jaettaessa johtajuutta syntyy jatkuvia pieniä konfliktitilanteita ja eteen tulee selvitettäviä asioita. Ajan myötä tiimin kommunikaatio paranee ja käytännöt tulevat selkeämmiksi, jolloin asiat alkavat sujua rutiinilla ja tehty työ tuntuu palkitsevalta. (Spiik, 2022, s. 33–34.)

4.3 Tunnetaidot

Tunteet ovat läsnä jokaisessa kohtaamassamme tilanteessa. Niitä tulee ja menee, ja ne ovat osa elämää. Meistä jokainen voi oppia tavat, joilla tunteita voi alkaa ymmärtää paremmin. Tällöin on mahdollisuus tunnistaa ja hyväksyä tunteet, oppia ymmärtämään ja kuuntelemaan niitä ja sen kautta tietoisesti valita miten niihin reagoi. Tunteita kohtaan kannattaa suhtautua uteliaasti – mitä ne kertovat tässä hetkessä ja millainen oppimisen paikka se voi olla. (Tuominen, 2018, s. 55–57.)

Tunnetaidot tarkoittavat kykyä havaita, ilmaista ja säädellä omia tunteita. Ne muodostuvat jo lapsuudessa, mutta niitä voi oppia ja niitä voi vahvistaa läpi

elämän. Tunnetaidot auttavat ilmaisemaan omia tunteita, hillitsemään niitä tarpeen vaatiessa, tunnistamaan omat rajat ja pitämään huolen, ettei niitä ylitetä. Ilman toimivia tunnetaitoja voivat tunteet ohjata liikaa elämää, sen sijaan että tietoisesti itse tekisi valinnat oikeasta kulkusuunnasta. Tunnetaidot auttavat ottamaan välimatkaa omiin tunteisiin. Välimatkan avulla voi arvioida, mihin tunteet ovat sinua viemässä ja mihin suuntaan todellisuudessa haluaisit niiden sinua johdattavan. (Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiö, 2024, kohta ”Tunnetaidot”.)

Tunnetaito on tunneälyyn perustuva kyky. Tunnetaidot ja tunneäly on hyvä erottaa toisistaan. Tunneäly on kykyä tunnistaa omat ja toisten tunteet ja käyttää näitä tunteita hyväksi ongelmia ratkaistaessa. Tunnetaidot taas auttavat hyödyntämään näitä kykyjä niin työ-, kuin muussakin elämässä. (Goleman, 2006, s. 40.)

Tunnejohtaminen on yksi keskeisiä johtajan taitoja. Tällöin johtaja osoittaa kiinnostusta tunteita kohtaan, arvostaa tunnetyötä ja tukee tunteiden käsittelyä työpaikalla. Hyväksyy siis tunteet osaksi työyhteisön toimintaa. (Laaksonen & Ollila, 2022, s. 100–103.) Yhteisöohjautuvassa kulttuurissa korostuu kuitenkin ajatus siitä, että tunteista ja ilmapiiristä ovat vastuussa kaikki, joten ajatus siitä, että itse voi käyttäytyä miten tahtoo ja esihenkilö on vastuussa lopputuloksesta, ei kuulu yhteisöohjautuvaan kulttuuriin. Erilaiset tunteet ja reaktiot kuuluvat kuitenkin niin työelämään kuin elämään yleensäkin, jonka vuoksi tiimissä on hyvä sopia pelisäännöt näillä tilanteille, joissa tunteet kuohuvat ja ovat voimakkaita, jotta asiat saadaan hoidettua rakentavasti, ilman suurempia konflikteja. (Markula & Salovaara, 2024, s. 132–135.)

Työyhteisöissä, kuten muuallakin, tunteet tarttuvat herkästi henkilöstä toiseen. Myös johtajan tunteet tarttuvat, joten johtajan on syytä kiinnittää huomiota omiin tunteisiinsa sekä niiden ilmaisuun. On hyvä myös huomata, että positiivisia tunteita ei saa työyhteisöön käskemällä, vaan vuorovaikutuksessa organisaation jäsenten kanssa. Johtajan tulee välittää tunnetta siitä, että hänellä on aikaa ja halua kuunnella, sillä hyvä työilmapiiri on hyvän vuorovaikutuksen tulosta. (Laaksonen & Ollila, 2022, s. 100–103.)

Tunteet kuormittuvat johtajan työssä monella eri tapaa. Vaatimuksia tulee eri puolilta organisaatiota, joiden ristiriidassa pitäisi pystyä toimimaan. Johtajalle moni purkaa omaa tunnetilaansa, jonka vuoksi johtajan on oleellista osata erottaa toisten tunteet omistaan ja huomioida, että myötätuntokin liiallisessa määrin voi muodostua hyvin kuormittavaksi. Tällaisen tunnekuorman hallitsemisessa auttaa tunnetaidot, johtajan oma itsetuntemus ja itseluottamus. Pysähtyminen hetkeen auttaa ottamaan etäisyyttä tunteisiin ja omiin ajatuksiin. Tunteita ja ajatuksia voi oppia käsittelemään ja tietoinen läsnäolo, eli hetkeen pysähtyminen ja tunteiden tutkiminen on oivallinen keino haastavien tunteiden käsittelyyn. (Laaksonen & Ollila, 2022, s. 100–103)

4.4 Miten tukea tiimiläisiä jatkuvassa kehittämisessä?

Valmentava johtajuus on johdettavien tukemista ennen kaikkea heidän ammatillisessa ja henkilökohtaisessa kasvussaan. (Soback, 2021, s. 235.) Valmentava johtaja auttaa niin yksilöitä kuin koko tiimiäkin kehittämään ajatteluaan. Yhteisöohjautuvassa kulttuurissa annetaan tilaa ja vastuuta tiimiläisille, joka taas edellyttää heiltä aktivoitumista ja ratkaisujen etsimistä erilaisiin omaa työtä koskeviin tilanteisiin. Valmentavan johtajan osaaminen ei ole ensisijaisesti tehtävässä työssä, vaan tiiminsä valmentamisessa. Asiantuntijaorganisaatiossa jokainen työtä tekevä on oman työnsä paras asiantuntija, joten esihenkilöä tarvitaan harvoin kertomaan, miten itse työ tulee tehdä. Näissä tilanteissa valmentava johtaja ohjaa johdettavien ajattelua kysymysten avulla, jolloin tiimiläisten ajattelun laatu paranee ja he oppivat sen avulla ratkaisemaan tilanteita itsenäisesti pohtien erilaisia ratkaisuja yksin tai yhdessä, tarpeen mukaan. Parhaimmillaan yhteisöohjautuvat tiimiläiset alkavat itse kehittämään toinen toistensa ajattelua hyvien kysymysten ja oivalluttamisen avulla. (Ristikangas ym., 2021, s. 57.)

Myös oikeanlainen haastaminen on osa valmentavaa johtamista ja jatkuvan kehittämisen tukemista. Tärkeää on, että haastaminen tuo energiaa, ei vie sitä.

Tapa toimia on siis tässäkin oleellista. Onko haastamisen takana johtajan ajatus siitä, että haluaa saada toisen tekemään parhaansa ja auttaa saavuttamaan vieläkin enemmän? Vai halua polkea toista alemmas ja saada olo epävarmaksi? Laadukas palaute ja hyvässä hengessä tehty tiimiläisen onnistumista tavoitteleva haastaminen, sekä tavoitetasojen asettaminen motivoivalle tasolle auttavat tiimiläisiä kasvamaan ja parantamaan oman tekemisensä laatua, mutta myös yhtä lailla parantavat koko organisaation tekemisen laatua. Rakentavan haastamisen avulla lopputuloksesta on mahdollista saada vielä parempi ja johdettavalle saattaa tulla tunne itsensä ylittämisestä, joka kasvat-
taa hänen ammatillista itsetuntoaan ja auttaa kehittymisen nälkää entisestään. (Martela & Jarenko, 2017, s. 216–217.)

4.5 Johtajan itsetuntemus, itsereflektioidot ja oma hyvinvointi

Valmentavakin johtaja kohtaa monenlaisia haasteita, jotka vaikuttavat hänen hyvinvointiinsa. Voi tulla tunne siitä, että on mahdottoman tehtävän edessä, kun asiat tiimissä eivät onnistu. Odotuksia johtamiselle on paljon ja jokaisen johtajan on löydettävä oma tapansa toimia ja hoitaa hankalatkin tilanteet niin, että pystyy itse seisomaan näiden tehtyjen asioiden takana. Kaikkia ei pysty miellyttämään ja jokainen johtaja tarvitsee tahdonvoimaa hankalista hetkistä selviämiseen. Yksikään johtaja ei ole täydellinen, vaan virheitä tapahtuu jokaiselle – ne pitää hyväksyä ja jatkaa tekemistä omaan persoonaan ja arvoihin pohjautuen. (Ristikangas & Grunbaum, 2016, s. 24–25, 31.)

Ajanko toteaa johtamisen olevan ”minätyötä”. Tällä hän tarkoittaa sitä, että johtaja saa olla ja hänen tuleekin olla oma persoonansa. Hän myös toteaa, että johtajaksi kasvetaan, ei synnytä. Tämä kuvaa oleellisesti sitä, miten hyvä johtaja on jatkuvalla oppimisen matkalla ja koskaan ei voi, eikä tarvitse olla valmis. (Ajanko, 2016, s. 165–166.) Omaa psykologista pääomaa, hyvinvointia, strategista ajattelukykyä ja tunneälyä on mahdollista parantaa oman ajattelun ja mielen valmentamisella. Tällä on vaikutuksia myös päätöksentekokyvyn kehittämiseen ja stressin parempaan sietämiseen. Johtajana kehittymistä ei voida kehityspsykologian mukaan erottaa inhimillisenä ihmisenä

kehittymisestä, joka kertoo siitä, että nämä asiat kulkevat käsi kädessä. Oman mielen ja ajattelun valmentaminen, coaching ja vertaisoppiminen ovat tehokkaita tapoja nykypäivän johtajan kohtaamiin haasteisiin ja vaatimuksiin. Ajattelukyvyyn laajentaminen ja laajemman perspektiivin hahmottaminen ovat nykyjohtajalle tärkeitä taitoja, joita on yllä mainituin tavoin mahdollista harjoitella. (Leppänen & Rauhala, 2012, s. 237–238.)

Valmentavan johtajan tulee kehittää sekä itseään, että tiimiläisiään, jotta asetettuihin tavoitteisiin voidaan päästä. Itsensä kehittämisen keskiössä on taito reflektoida omaa tekemistä ja tämän kautta huomata kehittymisenkohteita, joiden avulla on mahdollista parantaa omaa toimintaa ja kehittyä jatkuvasti. Mikäli johtaja ei tunnista omia vahvuuksiaan tai ota vastaan palautetta toiminnastaan, voi olla vaikea saada tiimityötä toimimaan niin, että se edesauttaa tiimin matkaa kohti yhteistyöstä innostumista ja tavoitteiden saavuttamista. (Ristikangas & Grunbaum, 2016, s. 20.)

Johtajan on tärkeä löytää ympärilleen henkilöitä, joiden kanssa hän voi jäsenellä ajatuksiaan ja kokemuksiaan, niin positiivia kuin negatiivisiakin. Näin on mahdollista saada omille ajatuksille ja kokemuksille erilaisia näkemyksiä ja vertaistukea, niin jaksamista helpottaakseen kuin avuksi tuloksetkaaseen tekemiseen. (Laaksonen & Ollila, 2022, s. 100–103)

4.6 Erilaiset ihmiset tiimissä ja haasteiden ratkomisen yhdessä

Moninaisuus eli erilaisuus työelämässä on väistämättä läsnä, ja sen ymmärtäminen auttaa onnistuneen tiimityön saavuttamisessa. Erilaisia ihmisiä löytyy jokaisesta organisaatiosta ja kun työtä tehdään tiimeissä, on tärkeä ymmärtää, miten jokaisen tiimiläisen erilaisuus tukee ja on apuna yhteisen tavoitteen saavuttamisessa, työn tekemisessä ja asiakkaiden palvelemisessa. (Ristikangas ym., 2021, s. 173.)

Jotta tiimissä säilyy motivaatio ja innostuneisuus työtä kohtaan, on johtajan tärkeä osata havaita erilaisia persoonallisuuksia sekä huomata erilaiset vahvuudet ja osata hyödyntää niitä. Tämä auttaa jokaisen yksilön motivaation ja sitoutumisen saavuttamisessa ja sitä kautta myös säilyttämisessä. Kun ihmistä arvostetaan sellaisena kuin hän on ja huomataan hänen persoonansa tiimityöhön tuomat vahvuudet, saavutetaan kauaskantoisia vaikutuksia johdettavan luovuuteen ja innovointikykyyn työyhteisössä. (Laaksonen & Ollila, 2022, s. 24, 32.)

Kuten kaikkeen, mikä liittyy ihmisiin, erilaisuuteenkin liittyvät myös haasteet. Haasteita kohdatessa on hyvä muistaa, että myös haastavissa tilanteissa kaikki ihmiset ovat erilaisia. Johtaja saattaa helposti lähteä ratkomaan ongelmaa suoraviivaisesti, vähän kuin tehden teknisesti oikein ja ratkaistakseen asian nopeasti. Tilanteisiin ei ole kuitenkaan valmiita kirjoista opittuja ratkaisuja, vaan johtajan tulee oppia käyttämään omaa tilannekohtaista harkintakykyään ja pohtia asiat ja niiden ratkaisut yksilöllisesti. (Leppänen & Rauhala, 2012, s. 117.)

Kun samanhenkiset ja samantyyppiset ihmiset hakeutuvat yhteen yhteisen kiinnostuksen perässä, voi haasteeksi käydä se, osataanko asioita katsoa laajemmin, saako ryhmässä olla eri mieltä ja tuodaanko asiaan erilaisia näkemyksiä. Mikäli samanmielisyyttä on liikaa, eivät asiat välttämättä kehity, koska tervettä haastamista ei ryhmästä löydy tarvittavalla tavalla. Valmentavan johtajan tulee nostaa näitä asioita esille yhteiseen keskusteluun ja pohdintaan, mikäli ryhmän yhdenmuotoisuus, eli liika samanlaisuus alkaa nousta sen toimintaa vastaan. Toisaalta taas monimuotoisissa, eli erilaisia ihmisiä sisältävissä tiimeissä mielipiteet ja käsiteltävät asiat saavat luonnostaan monenlaisia eri näkökantoja. Tällöin valmentavan johtajan tulee kannustaa ja pitää yllä avoimuutta, jotta tiimissä ei erilaisuuden takia syrjitä ketään tai olla esteenä uusille ideoille. Joskus monimuotoisessa kulttuurissa erilaiset persoonat räiskyvät ja tulee konfliktitilanteita ja erimielisyyksiä. Tällöin valmentavan johtajan tehtävä on auttaa ratkomaan konfliktit ja tuoda esille, miten ryhmässä tuleekin olla erilaisuutta ja jokainen tulee hyväksyä omana itsenään. Huonoa käytöstä tai

toisten syrjimistä ei kuitenkaan missään tilanteessa pidä hyväksyä. (Spiik, 2024, s. 23.)

Johtajan itsetuntemuksella on oma roolinsa moninaisuuden johtamisessa. Hyvä itsetuntemus vaikuttaa kykyyn tiedostaa omia ajatuksia, tunteita ja toimintatapoja erilaisissa tilanteissa ja erilaisia ihmisiä kohtaan. Kun johtaja tuntee itsensä, on sinut itsensä kanssa ja ymmärtää omaa persoonallisuuttaan, sekä erilaisten ihmisten persoonallisuuksia, tarpeita ja ajatuksia, hän pystyy toiminnallaan tukemaan työilmapiiriä, vahvistamaan tunnetta työn mielekkyydestä sekä kasvattamaan johtamistehokkuuttaan ottamalla huomioon kaikkien vahvuudet ja hyödyntämään niitä organisaation tarvitsemalla tavalla. (Laaksonen & Ollila, 2022, s. 34.) Jollei johtajalla ole hyvää itsetuntemusta tai hän ei ole sinut itsensä kanssa, hänen voi olla todella vaikea hyväksyä muissa tiimiläisissä erilaisuutta ja näin löytää yhteistä säveltä tiimiläisten kesken. (Spiik, 2024, s. 23.)

Valmentava johtaminen on ihmisläheinen keino ratkaista ongelmia, kun ongelmatilanteet halutaan ratkoa tehokkaasti. Ongelmatilanteiden ratkaiseminen vaatii avointa, arvostavaa keskustelua, joka keskittyy niihin asioihin, joihin voidaan vaikuttaa. Marika Tammeaid sanookin blogissaan, että valmentavassa johtamisessa huomio tulee kiinnittää siihen, miten ja mistä asioista keskustellaan. Ongelmalähtöisyyteen, uhkiin, ja negatiivisuuteen perustuva keskustelu kuluttaa kaikkien voimavaroja ja kiinnittää huomion asioihin, jotka eivät johda toivottuun lopputulokseen, vaan pahimmassa tapauksessa auttavat tilannetta junnaamaan paikoillaan, eikä haasteita saada ratkaistua. Keskustelu kannattaakin kiinnittää asioihin, joiden avulla vaikeuksista päästään eteenpäin ja saadaan rakennettua ilmapiiri, jossa on turvallista keskustella avoimesti. (Tammeaid, 2024.)

Yhteisöohjautuva toiminta pohjautuu ihmisten haluun tehdä asioita yhdessä. Mikäli ongelmia pyritään välttämään, palataan takaisin perinteisiin johtamiskulttuureihin, eikä toimita enää yhteisöohjautuvasti. Konfliktien välttelyllä saadaan aikaan tukahdutettuja tunteita ja turhautumista, joka pidemmällä tähtäimellä aiheuttaa ongelmia tiimiläisten kommunikointiin, terveyteen ja

motivaatioon. Tunteita tulee saada näyttää ja jokaisen tiimin jäsenen tulee saada kommunikoida omat rajansa. Tiimin tulee kuitenkin valmentavan johtajan johdolla pitää huoli siitä, että sen toiminta keskittyy ensisijaisesti sen yhteisten tavoitteiden edistämiseen, eikä se ole henkilökohtaista terapiaa varten. Asioista on hyvä keskustella yhdessä ja oppia tunnistamaan tiimiläisten erilaiset tavat käyttäytyä tunteiden ääritilanteissa, ja keskustella siitä, miten kukin haluaisi itseä tällaisissa tilanteissa kohdeltavan. Toisten tunteminen ja avoimuus edesauttavat konfliktitilanteista selviämistä ja toista arvostava kommunikaatio on avain toimivaan yhteistyöhön. (Spiik, 2024, s. 54–55.)

5 YHTEISÖ- JA ITSEOHJAUTUVUUTTA TUKEVA ORGANISAATIOKULTTUURI

Tässä luvussa perehdytään asioihin, jotka vaikuttavat yhteisö- ja itseohjautuvaan organisaatiokulttuuriin. Miten muodostetaan yhteisöohjautuvasti toimiva tiimi, mikä vaikutus tiimin toimintaan on pelisäännöillä ja toimintatavoilla sekä millainen merkitys itseohjautuvuudelle on luottamuksella, vuorovaikutuksella ja psykologisella turvallisuudella.

Mitä organisaatiokulttuuri sitten on ja miten se vaikuttaa yhteisöohjautuvuuteen? Heikkilä & Heikkilä toteavat organisaatiokulttuurin olevan näkymätön vaikuttava voimakenttä kaiken sen taustalla, mitä organisaatiossa päivittäin tapahtuu. Sitä voi kuvailla sosiaalisesti energiaksi, joka ohjailee ihmisiä liikkeelle. Kulttuuri merkitsee organisaatiolle samaa kuin persoona ihmiselle. Organisaatiokulttuurilla on kolme tasoa, jotka siihen vaikuttavat. Näitä ovat uskomukset ja oletukset, arvot ja normit sekä ihmiskäden työt, eli näkyvät, kuuluvat tai muulla tavalla konkreettiset asiat. (Heikkilä & Heikkilä, 2005, s. 54–62.) Organisaatiokulttuuri vaatii johtamista, sillä kulttuuri yritykseen muodostuu joka tapauksessa. Johtamisella näin ollen vaikutetaan lopullisen kulttuurin muodostumiseen. Mikäli kulttuuria ei johdeta määrätietoisesti, se muovautuu

itsestään organisaation jäsenten tekojen ja tekemättä jättämisten mukaan. (Luukka, 2019, s. 34.)

Niin itseohjautuvuus, kuin yhteisöohjautuvuuskin tarvitsevat hyviä työelämätaitoja. Näiden avulla luodaan vuorovaikutusta, luottamusta ja toteutetaan työntekijöille psykologisesti turvallinen ympäristö toimia. (Näsänen ym., 2021, s. 19) Jotta tiimi voi toimia tehokkaasti, tarvitsee se oikeanlaista maaperää pohjaksi kasvulle ja kehitykselle. Valmentava organisaatiokulttuuri tarjoaa tiimiläisilleen toimintaedellytykset sekä mahdollisuuden ottaa enemmän vastuuta yhteisestä tekemisestä. Tavoite kirkastettuna ja yhteen hiileen puhaltavana on mahdollista aloittaa matka kohti uudenlaista organisaatiokulttuuria. Valmentava ajattelu- ja toimintatapa tulee juurruttaa kulttuurin kivijalaksi, ja tämä vaatii kaikkien organisaation jäsenten yhteistä panosta. (Ristikangas ym., 2021, s. 15.)

5.1 Yhteisöohjautuva tiimi

Yhteisvastuullinen toiminta on osa yhteisöohjautuvaa tiimiä. Yhteisöohjautuvassa tiimissä jokainen on vastuussa oman tekemisensä ja käytöksensä lisäksi tiimin yhteisestä tekemisestä. Valmentavan johtamisen ytimessä on vastuuttaminen, joka tarkoittaa vastuun antamisesta sille, jolle se kuuluu. Vastuunottotaito kasvaa asteittain, joten sitä kasvatetaan pitkäjänteisesti. Yhteisvastuuta ei opita päivässä eikä viikossakaan, vaan tähän kasvaminen on prosessi, johon jokaisen tiimin jäsenen on panostettava, ja jota tiimin johtaja ohjaa kohti oikeaa suuntaa. Toimivan yhteisvastuun tunnistaa ME-puheesta. (Spiik, 2022, s. 35; Ristikangas ym., 2021, s. 333–335.) Ensisijaisesti johtajan on syytä tarkistaa, miten hän puhuu. Minä vai me? Käydäänkö asiat läpi valmennuskeskusteluissa yksityisesti vai yhteisissä palavereissa? Tukevatko käytännöt ja rakenteet yhteistoimintaa ja jaetaanko tietoa yhteisesti ja läpinäkyvästi? Vuorovaikutuksen ja luottamuksen rakentaminen tulisi olla pitkäjänteistä jatkuvaa tekemistä, jotta todellinen yhteisvastuu pystytään saavuttamaan. (Ristikangas ym., 2021, s. 333–335.)

Yhteisöohjautuvuuden keskiössä on yhteen hiileen puhaltava tiimi, joka ymmärtää sen olemassaolon merkityksen, syyn sille miksi juuri tämä tiimi on olemassa, mikä on sen perustehtävä ja keitä varten tiimi tekee töitä. Toisiinsa luottavassa tiimissä uskalletaan haastaa toisten mielipiteitä, keskustella asioista niiden oikeilla nimillä ja käsitellä näkemyserot rakentavasti. Mikäli tiimin perustarkoitus ei ole kaikille sen jäsenille selkeä, kukin saattaa toimia niin kuin itse parhaaksi ajattelee, eikä tiimi löydä yhteistä syvempää merkitystä tekemiselleen. Selkeä syy tiimin olemassaololle on reitti merkitykselliseen tekemiseen, joka auttaa tiimiläisiä löytämään motivaation yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. (Ristikangas & Grunbaum, 2016, s. 69.)

Toinen tärkeä asia tiimin olemassaolon syyn lisäksi on yhteinen tiimiunelma, kuten Ristikangas ym. kirjassaan toteaa. Tiimiunelma on yhdessä sovittu visio, päämäärä jonne tiimi tahtoo päästä, ja joka on tai voi olla erillinen asia koko organisaation yhteiseen visioon nähden. Se voi olla mitä tahansa, mitä tiimi tahtoo yhdessä saavuttaa. Tällainen tavoite on lisämotivaattori tiimille toimia yhteisöohjautuvasti kohti tätä yhteisesti unelmoitua visiota. Nämä asiat toteutuakseen tarvitsevat aikaa ja mahdollisuuden luovalle työskentelylle, kiireessä ja normaaliarjen vilскеessä keskustelu voi jäädä liian yksipuoliseksi ja todellista yhteistä motivaatiota ja visiota ei löydetä. (Ristikangas ym., 2021, s. 91–93.)

5.2 Yhteiset pelisäännöt ja toimintatavat

On oleellista ymmärtää, että yhteisöohjautuvuus ei tarkoita toimimista ilman johtamista, pelisääntöjä tai ilman rajoja, vaan päinvastoin toimiakseen se vaatii johdon päätökset organisoitumiseen sekä kommunikaatiotavat ja käytänteet, joiden avulla tiimit vuorovaikuttavat keskenään. Yhteisöohjautuvien organisaatioiden voisi sanoa etsivän minimaalista elinkykyistä rakennetta, eli tapaa toimia rajoittamalla mahdollisimman vähän työntekijöiden vapautta järjestää toimintaa, mutta tarjoavan kuitenkin tarvittavan tuen ja ohjeistuksen, jotta tekeminen ei karkaa sekamelskaksi ja aiheuta näin enemmän haittaa kuin hyötyä

organisaation toiminnalle. (Martela & Jaranko, 2017, s. 13–14.) Yhteisöohjautuvan tiimin toiminta ei ole säännötön villi länsi, jossa kukin tekee itselleen mukavia asioita. Selkeät pelisäännöt ovat etu kaikille tiimin jäsenille, jotta he tietävät, millä tavoin asioihin voi vaikuttaa. Pelisääntöjen tulee olla päivitettävissä aina tarpeen vaatiessa ja asioita tulee voida kokeilla yhdessä. (Spiik, 2024, s. 40.)

Tiimin pelisäännöt auttavat lisäämään ymmärrystä siitä, että tarkoituksena on tehdä työtä yhteisten tavoitteiden eteen. Jotta vältetään vuosiansaatossa kertyneiden epävirallisten sääntöjen mukaan toimimista, tulee pelisäännöt tiimin toiminnalle luoda yhdessä sopien. Näin luodaan ymmärrystä asiaan ja sitoutumista sääntöjen noudattamiseen. Pelisääntöjä voidaan tehdä monista asioista, kuten johtamisesta, päätöksenteosta, tavoista tehdä yhteistyötä, haastavien tilanteiden käsittelystä, oppimisesta, osaamisen kehittämisestä, palautteen antamisesta sekä vastaanottamisesta sekä työn laadusta ja riittävästä suoriutuksesta tavoitteiden suhteen. Olettaminen voi aiheuttaa monia haasteita, jonka vuoksi pelisäännöistä ja toimintatavoista sopiminen on tärkeää. Näin jokainen tietää miten tiimissä toimitaan ja mikäli kohdataan haasteita, voidaan ne selvittää yhdessä sovittuihin sääntöihin nojaten. (Ristikangas & Grunbaum, 2016, s. 82–83.)

5.3 Vuorovaikutus ja luottamus

Luottamuksen syntymiseen vaikuttavat henkilökohtaiset ja yksilölliset tekijät. Osa on tiedostettavia asioita, kuten käyttäytyminen ja osa tiedostamattomia, kuten esimerkiksi tunteet, joiden konkretisointi voi olla hankalaa. Huttunen toteaa, että työpaikkatasolla luottamuksen tärkeimmät ulottuvuudet voidaan jaotella horisontaalisiin sekä vertikaalisiin yhteistyöakseleihin. Horisontaaliset ovat yksittäisen kollegan tai tiimien, työyhteisöjen ja yksiköiden välinen luottamus. Vertikaalinen taso taas viittaa siihen, millainen luottamus on esihenkilön ja johdettavan välillä, tai miten johdon luottamus henkilöstöön tai henkilöstön luottamus johtoon näyttäytyy. (Huttunen, 2020, s. 34–35.)

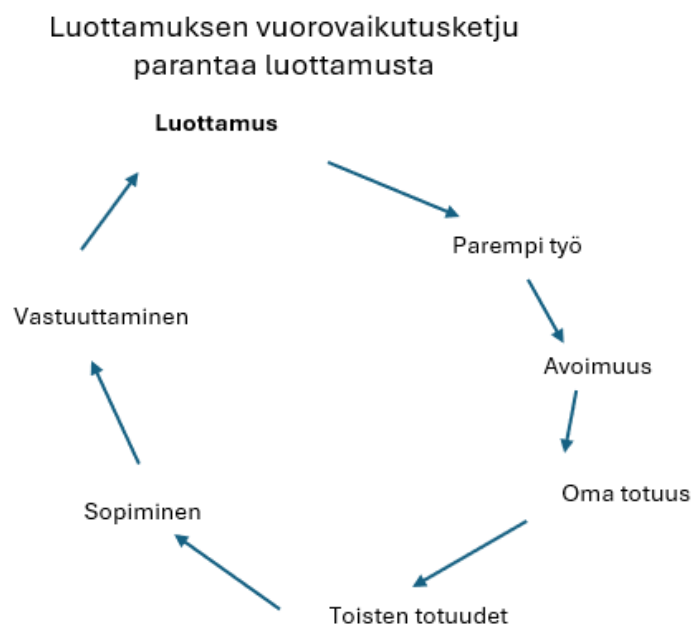
Työturvallisuuskeskus antaa mm. seuraavanlaisia ohjeita esihenkilöille luottamuksen rakentamiseen:

- Työyhteisöön tutustuminen. Kysyminen, kuuntelu ja läsnäolo arjessa. Ole kiinnostunut.
- Sanojen ja tekojen tulee vastata toisiaan
- Realistiset tavoitteet ja vaatimukset
- Tiedota, tiedota ja tiedota. Perustele muutokset ja lupaa asioita, jotka voit toteuttaa.
- Anna ja vastaanota palautetta. Rohkaise avoimeen kulttuuriin palautteen suhteen.
- Ole valmis myöntämään virheesi ja muista aina yhteistyön voima.
- Kuuntelu ja myötätunnon osoittaminen vaalii luottamusta.
- Neuvotellessa pyri asetelmaan, jossa molemmat osapuolet onnistuvat.
- Ole oikeudenmukainen ja tasapuolinen kaikkia tiimiläisiä kohtaan.

Myös luottamuksen kulttuuria rakentaessa johtaja tuottaa esimerkkiä omalla käyttäytymisellään. Siksi sitä on niin tärkeää jatkuvasti reflektoida. Luottamus ja oikein jaetut vastuut ovat työhyvinvoinnin kulmakivi, jotka vaikuttavat laajasti organisaatiokulttuuriin. Luottamus ilmenee organisaatiossa vastuullisuutena: kannetaan vastuu sekä yksilönä, että ryhmän jäsenenä. Yhteisö, joka luottaa toisiinsa on valmiimpi kohtaamaan kriisejä ja vaikeuksia, sekä ennakoimaan ja ratkaisemaan ongelmia. (Työturvallisuuskeskus, 2017, kohta "Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa".) Luottamuksen puutteen huomaa organisaatiossa, vaikei sitä osaisikaan pukea sanoiksi. Luottamus on tunnetta, tekoja, organisaation rakenteita sekä valittuja toimintamalleja. Luottamukseen liittyy läheisesti rehellisyys ja oikeudenmukaisuus. (Näsänen ym., 2021, s. 4.)

Luottamuksen vuorovaikutusketju (kuva 2.) antaa apuja keskusteluun, jossa luottamusta tulisi vahvistaa, vaikka keskusteltavasta asiasta on eriäviä mielipiteitä. Ensin osapuolet ilmaisevat mielipiteensä avoimesti, kuunnellen myös

toisten ajatukset ja hyväksyen nämä mielipiteet yhtä oikeiksi kuin omatkin mielipiteet ovat. Seuraavaksi sovitaan asiasta. Sopiminen voi tapahtua yhteisestä sopimuksesta, kompromissin myötä tai kokonaan uuden idean löytämisenä. Vastuuttaminen vuorovaikutusketjussa kuvaa sitä, että jokainen toimii sovitunlaisesti. Mikäli huomataan jotain muuta, kuin sovitusti toimimista, otetaan tämä rakentavasti keskusteluun. (Näsänen ym., 2021, s. 8; Työturvallisuuskeskus, 2017, kohta ”Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa”).



Kuvio 2 Luottamuksen vuorovaikutusketju, TTK oppaat ja ohjeet (Laine & Rauramo, 2017.)

5.4 Psykologinen turvallisuus

Psykologisesti turvallisen ilmapiirin muodostumisen edesauttaminen on yksi valmentavan johtajan tärkeimmistä tehtävistä. (Työterveyslaitos, 2024, kohta ”Mitä on valmentava johtaminen?”) Harvardin yliopiston professori Amy Edmondson on tutkinut vuosikymmeniä psykologisen turvallisuuden vaikutuksia kriittisenä tekijänä organisaation oppimiskyvylle sekä tiimien suorituskyvylle. Hänen mukaansa psykologinen turvallisuus ei ole itseisarvo tai tavoite, vaan

se on hyviä tuloksia tavoittelevan tiimin tai organisaation edellytys päästä asetettuihin tavoitteisiin. (Rinne, 2021, s. 31–32; Markula & Salovaara, 2024, s. 129–130.) Myös Google tutki yli viisi vuotta sitä, mitkä asiat vaikuttavat parhaiden tiimien onnistumiseen. Erilaisten tiimien keskeltä nousi yksi yhteinen piirre, joka oli turvallisuus. Psykologinen turvallisuus toimi mahdollistajana huipputulosten takana. (Tuominen, 2018, s. 125§.)

Psykologisesti turvallinen ympäristö on yhteinen kokemus siitä, että tiimissä on turvallista toimia ja olla. Tähän vaikuttavia asioita ovat vuorovaikutus, suhtautuminen virheisiin, suhtautuminen erilaisuuteen ja riskinottoon sekä miten yhteistyötä ryhmässä tehdään. Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä jokainen saa olla oma itsensä. Kenenkään persoonaan ei puututa tai sitä arvostella, vaan keskitytään toimintaan ja tekoihin. Riskinottoon suhtaudutaan kannustavasti ja virheitä saa tehdä, ilman tarvetta pelätä. Mikäli epäonnistumista joutuu pelkäämään, eikä sitä suvaita, tulee ihmisistä helposti passiivisia, eivätkä he saa aikaan tai uskalla toteuttaa asioita. (Savaspuro, 2019, s. 48.) Erilaisuutta ja erilaisia mielipiteitä arvostetaan ja kunnioitetaan, eikä niiden perusteella syrjitä ketään. (Näsänen ym., 2021, s. 19.)

Psykologinen turvallisuus tulee ottaa huomioon myös johdettavalle tarjottavissa haasteissa. Haastetta tulee olla riittävästi, jotta työ on motivoivaa ja se tarjoaa uuden oppimista. Haasteen tulee kuitenkin olla tasapainossa turvallisuuden tunteen kanssa. Mikäli haastetta on turvallisuuteen nähden liian paljon, johdettavien energia menee siitä selviämiseen. Tällöin ei tapahdu kehitystä yksilössä, eikä yhteisössä, kun tehdään vain riittävä minimisuoritus, eikä jakamista riitä asioiden jakamiseen ja yhteiseen kehittämiseen. Energia kuluu turvallisuuden tunteen hakemiseen ja itsensä turvaamiseen parhaaseen pyrkimisen ja yhteisen kehittymisen sijaan. Keskustelu ja vuorovaikutus on keino varmistaa, että tarjotut haasteet ovat tasapainossa suhteessa turvallisuuden tunteeseen. (Näsänen ym., 2021, s. 20.)

Psykologiseen turvallisuuteen saatetaan liittää ajatus siitä, että kaikki ovat ystäviä keskenään, stressiä ja painetta vältetään ja konflikteja ja ongelmia ei ole. Tätä psykologinen turvallisuus ei kuitenkaan ole, vaan sen avulla on tarkoitus

saavuttaa ympäristö, jossa uskalletaan tuoda vaikeatkin asiat esiin ja keskustella niistä rakentavasti. Organisaation tulee kehittyä jatkuvasti ja luoda ensisijaisesti tulosta, jonka vuoksi on erittäin tärkeää, että niin haasteet työhön kuin ihmistenkin välisiin asioihin nostetaan esille ja hoidetaan rakentavasti. Psykologisesti turvallisessa ympäristössä asioita ei lakaista maton alle, vaan tällainen ympäristö mahdollistaa konfliktit ja auttaa turvallisesti pääsemään niistä yli yhdessä oppien. Erimielisyys ei ole uhka organisaation jäsenille ja uudet ideat ovat välttämättömiä yrityksen tuloskyvyn takaamiseksi. (Rinne, 2021, s. 80–81; Markula & Salovaara, 2024, s. 129–131.)

5.5 Kokeilukulttuuri

Albert Einstein on todennut, että jos et ole epäonnistunut, et ole kokeillut mitään uutta. Tämä kiteyttää myös kokeilukulttuurin ideologiaa. Kokeilukulttuuri on halua kokeilla ja oppia yhdessä. Se on keino ratkaista monimutkaisia ongelmia yhteistyössä, saavuttaen iloa yhteisestä oivalluksesta. Kokeilukulttuuriin kuuluu aina epävarmuuden sietäminen, kaikki kokeilut eivät johda uuteen tuotteeseen tai valmiiseen ratkaisuun, vaan tällaiseen kulttuuriin kuuluu ymmärrys siitä, että suurin osa kokeiluista epäonnistuu. Joskus alkuperäiset ideat hylätään ja niiden avulla lähdetään kokeilemaan jotain uutta ja erilaista. Kokeilu on epäonnistunut vain sellaisessa tilanteessa, jossa epäonnistuminen ei ole opettanut mitään. Epäonnistumista ei siis ole se, vaikka ratkaisu ei ensimmäisessä versiossaan olisikaan juuri sitä, mitä on ajateltu. Eri kokeiluja yhdistämällä on mahdollisuus löytää uusia innovaatioita, kunhan niitä jatketaan pitkäjänteisesti ja otetaan opit vanhoista kokeiluista mukaan uusiin. (Aho, 2023, s. 14–15; Markula & Salovaara, 2024, s. 36–37.)

Kokeilukulttuuri kytkeytyy vahvasti yhteisöohjautuvuuteen, sillä senkin keskiössä ovat luottamus, autonomia ja itseohjautuvuus. Nämä ominaisuudet auttavat luomaan organisaatiolle kulttuurin, jossa uusia kokeiluja voidaan aloittaa ennakkoluulottomasti, vailla pelkoa kokeilun lopputuloksesta ja siitä, miten se omaan asemaan tai arvostukseen organisaatiossa vaikuttaa. Luottamuksen toteutumista voi arvioida pohtimalla sitä, tarvitaanko ennen kokeilun

aloittamista tarkat suunnitelmat ennen kokeilun aloittamista. Mikäli tarvitaan, luottamus on todennäköisesti alhainen ja näin halutaan hallita kokeilujen edistämistä, ei edesauttaa niitä. (Aho, 2023, s. 14–18; Martela & Jaranko, 2017, s. 243–245.)

Kokeilukulttuuri ei muotoudu hetkessä, vaan vähitellen erilaisten kokeilujen avulla saadaan muodostettua systemaattinen yhdessä opittu tapa toimia. Autonomia auttaa ihmisiä kehittämään organisaatiota siihen suuntaan, joka heidän mielestään on tärkeä. Kun autonomia toteutuu, myös itseohjautuvuuden vaade täyttyy: ryhmä luo tavat, joilla kokeiluja edistetään. Samalla kuitenkin kuvioon liittyy vastuu kokeilujen lopputuloksesta sekä saatujen tietojen informoisesta muille organisaatiossa. Valta ja vastuu kulkevat käsi kädessä. (Martela & Jaranko, 2017, s. 249–250.)

Aito kokeilukulttuuri lähtee johdon ja esihenkilöiden esimerkistä ja tuesta. Aho kirjassaan toteaaakin, että: ”kokeilukulttuurin johtaminen ei eroa hyvästä johtamisesta. Organisaatiota johdetaan esimerkillä, niin myös kokeilukulttuuria.” Johtajilla on tärkeä rooli psykologisesti turvallisen ympäristön luomisessa, jotta ihmiset uskaltavat kokeilla, kysyä ja oppia. Psykologisesti turvallista kulttuuria ei rakenneta sanoilla, vaan teoilla. Siitä syystä esimerkin voima on niin suuri. Varsinkin onnistumis- ja oppimistilanteissa oma esimerkki ja tapa toimia vaikuttavat vahvasti siihen, miten sallivaksi kokeilukulttuuri muodostuu. Kokeiltaessa asioita johtajakaan ei tiedä, ja tämä erityisesti vaatii johtajalta kykyä toimia epävarmuudessa ja nähdä epäonnistumisetkin oppimisen tilaisuuksina virheellisen tai vääränlaisen toiminnan sijaan. (Aho, 2023, s. 104–105, 23.)

6 TUTKIMUSMENETELMÄT, TUTKIMUKSEN TOTEUTUS SEKÄ SEN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

6.1 Tutkimusmenetelmän valinta, aineiston hankintamenetelmät, sekä tutkimuksen toteutus

Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen pohjana toimi aiheeseen alustava teoria. Tutkimusmenetelmä ei ole kuitenkaan teoreettinen kirjallisuuteen pohjautuva tutkimus, vaan empiirinen tutkimus, joka lyhyesti tarkoittaa sitä, että havainnot aiheesta tehdään tutkimusaineiston välityksellä, ei pelkkään kerättyyn teoriaan pohjautuen. (Kallinen & Kinnunen, 2021.)

Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelujen (johtotehtävissä olevat) sekä laadullisia ja määrällisiä asioita mittaavan kyselytutkimuksen (muu henkilöstö) avulla. Pohdinnassa oli koko tutkimusaineiston kerääminen teemahaastattelun keinoin, mutta koska kohderyhmänä henkilöstö on niin suuri, olisi haastatteluihin sekä niiden analysointiin mennyt aikaa kohtuuton määrä. Vaihtoehtona olisi ollut kerätä tietoa haastattelemalla osaa (noin kymmentä henkilöä) henkilöstöstä, mutta tässä kohden ongelmaksi olisi muodostunut se, että suurin osa henkilöstöstä olisi jäänyt tutkimuksen ulkopuolelle ja heidän näkemyksensä olisivat jääneet selvittämättä. Siitä syystä päädyttiin menetelmään, jossa jokaisella on mahdollisuus vastata ja tuoda esiin omat ajatuksensa aiheeseen.

Tavoitteena oli selvittää organisaation yhteisö- ja itseohjautuvuuden johtamisen nykytilaa ja selvityksen perusteella pohtia sen kehittämistä jatkossa, jonka vuoksi informatiivisimman lopputuloksen saamiseksi käytettiin kahden aineistonkeruumuodon yhdistelmää. Käytettävänä menetelminä oli tarkoitusta yhdistellä kvalitatiivista ja kvantitatiivista menetelmää. Tämä siitä syystä, että valitusta ilmiöstä halutaan saada syvälinen näkemys, jotta sen nykytila saataisiin aidosti selville ja siitä saadaan tarpeeksi selkeä kuvaus. (Kananen, 2010, s. 41.)

Nykytila ei ole tiedossa, eikä helposti määritettävissä, vaan se perustuu tunteisiin, erilaisiin ajatuksiin siitä, miten asioita on tehty ja niissä onnistuttu, joten pelkällä kvantitatiivisella tutkimuksella ei tässä kohdin pystytty selvittämään nykytilaa tarpeeksi tarkasti. Jotta pelkkä kvantitatiivinen tutkimus onnistuisi, tulisi ilmiö tuntea tarkasti ja olla vahva teoriapohja aiheesta. Tässä tutkimuksessa ilmiö on tarkoitus selvittää, joten vaaditaan myös laadullista otetta. (Kananen, 2010, s. 74).

Teoreettisen viitekehyksen luomisen haastateltiin organisaation johtoa (toimitusjohtaja, liiketoimintajohtajat sekä lähiesihenkilö) ja selvitettiin heidän ajatuksiaan yhteisö-, ja itseohjautuvuuden johtamisen nykytilasta, niin onnistumisista kuin siihen liittyvistä haasteistakin. Laadullisia asioita mittaava haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna ja niin, että jokainen haastateltava haastateltiin yksin. Tässä kohdin oli oleellista saada jokaisen haastateltavan omat mielipiteet esille, minimoimalla ryhmän vaikutus. Koska haastatteluja ei tarvitse tehdä monia, ei ajankäytöllisiin liittyvien haasteiden vuoksi tarvitse pohtia ryhmähaastattelujen toteuttamista, joissa riskinä on, että tietoa ei saada kerättyä yhtä informatiivisesti, kuin yksilöhaastatteluissa. (Kananen, 2010, s. 52–53.) Haastattelun teemat ja kysymykset suurimmaksi osaksi on pohdittu etukäteen teoreettisen viitekehyksen perusteella. Teemahaastattelussa kaikkia kysymyksiä ei kuitenkaan pohdita tarkkaan etukäteen, vaan vastausten mukaan voidaan esittää tarkentavia kysymyksiä ja syventyä aiheeseen tarvittaessa lisää. Haastattelut nauhoitettiin ja ne litteroitiin analysoinnin helpottamiseksi. (Tuominen & Sarajärvi, 2018.)

Henkilöstön aineiston hankintamenetelmänä toimi niin laadullisia, eli kvalitatiivisia, kuin määrällisiäkin, eli kvantitatiivisia asioita mittaava verkkokysely. Koska haastattelu tällaiselle kohderyhmälle ei ole mahdollinen, toteutettiin tietojen kerääminen kyselylomakkeen muodossa. Ennen lomakkeen lähetystä vastaajille oli avattu asiaa tarkemmin PowerPoint - videon muodossa, jotta heillä oli tarvittava tieto ja ymmärrys opinnäytetyöstä ja sen taustoista kyselyyn vastatessa.

Henkilöstölle tehtävässä kyselyssä oli pyritty pohtimaan muutamia tärkeimpiä teoreettisessa viitekehyksessä esiin nousseita näkökulmia, jotta kysely antaisi mahdollisimman hyvin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Kysymykset oli sijoitettu eri teemojen alle, jotta vastaaminen olisi selkeämpää, ja tulosten analysointi helpottuisi. Lomakkeella ei kysytty ollenkaan taustakysymyksiä, kuten ikää, omaa työroolia tai työssäolovuosia, koska ne eivät ole oleellisia tutkimuskysymysten kannalta ja näin pyritään varmistamaan anonymiteetti vastaajille. Tällaiset taustatiedot saattaisivat vaikuttaa anonyymiyteen tunnistettavasti.

Lomake laadittiin Forms-sovelluksella, joka tuotti raportin vastauksista Excel-muotoon. Lomakkeessa kysymykset jaettiin aihealueittain, ja ensin esitetään aiheesta väittämä, johon voi vastata viisiportaisella Likert-asteikolla täysin samaa mieltä – täysin erimieltä. Myös ei samaa, eikä eri mieltä- vastaus on mahdollinen. Likert-asteikkokysymystä seurasi pakollinen avoin kysymys, joka mahdollisti omien ajatusten avaamisen vastauksen takana. Näillä kysymyksillä saatiin kerättyä laadullista tietoa määrällisen tueksi, joka auttoi luomaan tarkemman kuvan nykytilanteesta. Niin PowerPoint-videossa, kuin verkkokyselyn esittelytekstissäkin perusteltiin avoimiin kysymyksiin vastaamisen tärkeyttä tarkemman kokonaistilanteen hahmottamisen saavuttamiseksi.

Kysymykset pohdittiin tarkoin perustumaan teoreettiseen viitekehykseen, jotta saadaan kehitettyä ongelmanasettelun kannalta oleellisia kysymyksiä ja vastaukset tuottavat tutkimuksen kannalta oleellista dataa. (Tuominen & Sarajärvi, 2018.) Tässä kohdin sparrausapuna käytettiin myös tekoälyä, tarkemmin Chat GPT:ta. Kysymykset oli pyritty muotoilemaan mahdollisimman helposti ymmärrettäväksi, jotta analysoinnin kannalta kysymyksissä vastataan samoihin asioihin. Kysymysten määrä oli myös pyritty pitämään kohtuullisena, jotta kyselyn vastausprosentti olisi mahdollisimman suuri.

Vastausprosenttiin liittyvä suurin haaste olivat avoimet kysymykset Likert-kysymyksien jälkeen, jotka vievät vastaajalta hieman normaalia enemmän aikaa. Jotta nykytilaselvitys pystytään tekemään mahdollisimman tarkasti, ovat avointen kysymysten vastaukset kuitenkin todella tärkeitä perusväittämien lisäksi, jonka vuoksi niiden poistaminen ei ollut vaihtoehto. Tavoitteena oli

pyrkiä tuomaan esille kysymyksiin vastaamisen hyödyt, jotta mahdollisimman moni toisi avoimesti näkökulmiaan näissä kysymyksissä esiin.

6.2 Tutkimusaineiston analysointimenetelmät

Kyselyn vastaukset muodostivat opinnäytetyön tutkimusaineiston teemahaastattelusta saatujen tietojen lisäksi. Tulosten analysointimenetelmänä käytettiin laadullista sisällönanalyysiä. Laadullinen sisällönanalyysi sopi opinnäytetyöhön erityisesti silloin, kun tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ilmiöitä, kuten yhteisö- ja itseohjautuvuuden johtamista. Koska aineisto oli kerätty teemahaastattelun ja kyselyn avulla, sisällönanalyysi auttoi jäsentämään ja tulkitsemaan haastattelujen ja kyselyiden vastauksista nousseita teemoja ja käsitteitä. (Tuominen & Sarajärvi, 2018.)

Koska verkkokyselyssä oli niin laadullisia kuin määrällisiäkin elementtejä, eli Likert-asteikko-, sekä avoimia kysymyksiä, käytettiin sisällönanalyysin lisäksi Forms- sovelluksen tekemää Excel-raporttia Likert-kysymysten vastauksista. Excel-raportin avulla luotiin kaaviot jokaisesta Likert-kysymyksestä selventämään vastausten raportointia ja luomaan tulosanalyysista luettavampi.

Haastattelut litteroitiin, eli muokattiin tekstimuotoon analyysin helpottamiseksi (Kallinen & Kinnunen, 2021). Aineisto koodattiin, joka tarkoittaa sitä, että tekstistä poimitaan käsitteitä ja teemoja, jotka toistuvat aineistossa. Teemat voivat olla esimerkiksi vuorovaikutukseen tai johtamiseen liittyviä, teoreettiseen viitekehykseen sopivia aineistossa toistuvia asioita. Koodaus auttoi teemojen ja kategorioiden luomisessa. Teemojen ja kategorioiden avulla jäsennettiin aineistoa rakenteellisesti ja luotiin ymmärrystä sille, miten eri osiot aineistosta liittyivät toisiinsa sekä tutkimuskysymyksiin. Analyysin tarkoitus oli pyrkiä ymmärtämään, mitä eri teemat ja kategoriat kertovat ilmiöstä ja miten ne tukevat tai haastavat valittuja tutkimuskysymyksiä. Tämän jälkeen saatuja tietoja verrattiin kerättyyn teoreettiseen viitekehykseen. (Tuominen & Sarajärvi, 2018.)

6.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksessa on noudatettu Satakunnan ammattikorkeakoulun periaatteita ja ohjeita, sekä yleisesti hyväksytyjä tutkimuseettisiä periaatteita. Osallistujille annettiin ennen tutkimukseen osallistumista kattavat tiedot tutkimuksen tarkoituksesta, menetelmistä ja aineiston käsittelystä. Tiedot annettiin sähköpostitse sekä PowerPoint-videon muodossa. Tutkimukseen osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen, ja osallistujat antoivat suostumuksensa tutkimukseen täyttämällä Forms-verkkokyselylomakkeen. Haastatteluun osallistuneilta varmistettiin osallistumishalukkuus sähköpostilla ja vielä ennen haastattelua suullisesti.

Tutkimuksessa ei kerätty henkilötietoja, eikä vastaajia ole mahdollista tunnistaa aineistosta. Aineisto on käsitelty luottamuksellisesti, ja osallistujien anonymiteettiä on suojattu kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Näin on varmistettu osallistujien yksityisyyden ja tietosuojan toteutuminen tutkimuksen aikana ja sen jälkeen. Teemahaastatteluihin liittyvät tallenteet on poistettu niiden litteoinnin jälkeen, jotta anonymiteetti ja henkilösuoja säilyy.

Tutkimuksen luotettavuus on pyritty varmistamaan huolellisella tutkimussuunnittelulla, aineiston keruulla ja analysoinnilla. Haastattelukysymykset ja verkkokyselylomakkeen väittämät on laadittu tutkimusongelman ja teoreettisen viitekehysten pohjalta, jotta ne mittaisivat mahdollisimman tarkasti tutkimukseen liittyviä keskeisiä ilmiöitä.

Tutkijana olen tiedostanut oman roolini ja mahdolliset ennakko-oletukseni tutkimuksen aikana, ja pyrkinyt minimoimaan niiden vaikutuksen aineiston keruuseen, analyysiin ja tulkintaan. Näin toimien on pyritty edistämään tutkimuksen luotettavuutta.

7 HAASTATTELUJEN JA KYSELYN TULOKSET

7.1 Johdon teemahaastattelujen tulokset

Haastattelut tehtiin kaikille johdossa ja esihenkilöasemassa toimiville. Kokonaisuudessaan haastateltiin neljää henkilöä: toimitusjohtajaa, liiketoimintajohtajaa sekä esihenkilöasemassa toimivaa asiakkuuspäällikköä. Liiketoimintajohtajat toimivat esihenkilöinä oman tiiminsä jäsenille. Haastattelujen rakenne ja kysymykset olivat melko tarkkaan määritelty etukäteen ennen haastattelua, mutta joitakin tarkentavia lisäkysymyksiä esitettiin haastattelujen edetessä tarpeen mukaan. Haastattelukysymykset oli toimitettu haastatelluille etukäteen, jotta heillä oli mahdollisuus valmistautua haastatteluun.

7.1.1 Yhteisö- ja itseohjautuvuus, valmentava johtaminen sekä organisatiokulttuuri ja psykologinen turvallisuus

Kaikki haastateltavat kertoivat itseohjautuvuuden olevan olennainen ja tärkeä osa organisaation toimintakulttuuria. Itseohjautuvuuden kuvattiin olevan vastuullista ja tavoitteellista työskentelyä, jossa työntekijällä on vapaus valita työskentelytapansa, mutta samalla vastuu työn tuloksellisuudesta on työntekijällä itsellään. Vapauden rinnalla korostettiin vahvasti omaa kykyä ja tahtotilaa vastuunottoon ja tavoitteellisuuteen. Erityisesti korostui se, että tavoitteiden tulisi ohjata jokaisen toimintaa, ja omaa tekemistä priorisoida ja kehittää sen mukaan, mitä tavoitteisiin pääseminen vaatii.

Organisaatorakenteen kerrottiin olevan matala, jotta se loisi edellytykset itseohjautuvuudelle. Matala hierarkia mahdollistaa nopean päätöksenteon lähellä asiakasrajapintaa, sillä yksi organisaation kilpailuvalteista on antaa asiakkaille nopeasti luottopäätöksiä. Johtamisen keinoin itseohjautuvuutta kerrottiin tuettavan muun muassa selkeillä tavoitteilla, annetuilla päätöksentekovaltuuksilla ja valmentavalla vuorovaikutuksella, jossa erityisen tärkeäksi koettiin jatkuvan tuen antaminen. Kuitenkin osa haastatelluista koki, että työntekijöiden rohkeus käyttää näitä annettuja päätösvaltuuksia oli vaihtelevaa. Haastateltavat liittivät

valtuuksien käyttöön liittyvän epävarmuuden muun muassa osaamisen tasoon, uskon puuttumiseen omaan tekemiseen sekä aiemman johtamiskulttuurin vaikutuksiin. Tämän vuoksi koettiin tärkeäksi esihenkilöiden antama jatkuva tuki, keskustelut yksilökohtaisesti tarvittaessa sekä henkilökohtainen sparraus. Lisäksi tuotiin esille, että pyritään ohjaamaan henkilöstöä itsenäiseen tiedonhankintaan, jotta esihenkilöstä ei muodostu ns. ”vastausautomaattia”, joka vähentää henkilön itseohjautuvuutta omassa työssään.

Yhteisöohjautuvuus terminä ei ollut kaikille haastateltaville täysin tuttu, mutta sen ilmentyminen arjessa, kuten yhdessä tekeminen ja yhteinen päätöksenteko tunnistettiin ja niitä pyrittiin tukemaan arjen toiminnassa. Tiimien itsenäinen toiminta konttoreissa, lomien ja työtehtävien sopiminen ilman esihenkilöä, sekä yhteistapaamiset asiantuntijoiden välillä olivat esimerkkejä organisaatiossa tapahtuvasta yhteisöohjautuvuudesta. Toisaalta kerrottiin, että esimerkiksi lomat henkilöstö saa sopia keskenään, mutta tämän jälkeen esihenkilö vielä hyväksyy ne. Yhteisöohjautuvuuden haasteiksi koettiin heikko vuorovaikutuskulttuuri ja useampi haastateltava kertoi, että myös rakenteissa asiaan liittyen olisi parantamisen varaa. Tällä viitattiin muun muassa puuttuviin pelisääntöihin tiimeissä tai konttoreittain asian suhteen. Lisäksi tuotiin kehityskohdanna esille, että yhteisöohjautuvuus vaatii tietoista johtamista ja vuorovaikutusta, sekä näitä edellä mainittuja yhdessä pohdittuja rakenteita. Palaverit konttoripalavereja lukuun ottamatta kerrottiin käytävän Teamsissa, ja haasteeksi koettiin usein palaverien hiljaisuus, sekä se, että suurimmalla osalla palaveriin osallistuneista on kamerat kiinni. Tämän koettiin hankaloittavan yhteisöllistä työskentelyä.

Valmentava johtaminen nousi tärkeäksi osaksi organisaation johtamiskulttuuria ja keinoja tukea itse- ja yhteisöohjautuvuutta. Haastateltavat kuvasivat pyrkivänsä sparraavaan ja kuuntelemaan johtamistapaan, jossa yksilön vahvuudet ja tarpeet pyritään tunnistamaan. He pyrkivät olemaan enemmän mahdollistajia, kuin perinteisiä ohjaajia, joilta saa valmiita vastauksia. Useampi haastateltu toi esiin, että valmentaminen toimii parhaiten, kun johdettava haluaa osallistua keskusteluun ja on valmis kehittämään omaa työtään. Samalla kuitenkin tunnistettiin aiheeseen liittyviä haasteita, kuten esihenkilön ajan riittävyys.

Valmentava johtaminen ei myöskään ollut kaikissa tapauksissa systemaattista, vaan perustui enemmän luottamukseen ja arjen vuorovaikutukseen. Keskusteluja organisaatiossa kerrottiin käytävän melko usein, mutta valmennuskeskustelujen sisältö ja rakenne vaihtelivat jonkin verran esihenkilöittäin.

Psykologisesti turvallisen ympäristön luominen oli johdolle ja esihenkilöille tärkeää. Jo edellä mainittua luottamusta työntekijöihin ja heidän tekemiin päätöksiinsä työn suhteen haluttiin korostaa. Virheistä ei haluta sakottaa, vaan ne pyritään hyödyntämään oppimisen paikkoina. Useampi haastateltava kuvasi pyrkivänsä olemaan helposti lähestyttävä ja näyttämään inhimillisyytensä, luottamuksellisen ilmapiirin säilyttämiseksi. Haasteena nähtiin jo aiemmin mainittu palaverissa ja muissa tilaisuuksissa esiintyvä vuorovaikutuksen puute, joka vähensi yhteisöllistä tekemistä ja nousi esiin erityisesti suuremman joukon tilaisuuksissa tai palaverissa. Pienemmän joukon tapaamisissa vuorovaikutusta koettiin olevan enemmän.

7.1.2 Vaikutusmahdollisuudet ja päätöksenteko

Tiivistettynä haastateltavat kertoivat vaikutusmahdollisuuksien ja päätöksenteon mahdollistamisen jokaiselle toimenkuvan mukaisesti olevan keskeinen osa organisaation itseohjautuvaa toimintamallia. Esihenkilöt pyrkivät tukemaan henkilöstöä päätöksenteossa tuomalla esiin luottamuksen tärkeyttä, avoimuutta ja sallivaa kulttuuria virheiden suhteen. Päätöksentekoa ohjattiin muun muassa luoduilla päätösvaltuuksilla luottojen suhteen, mutta myös euronääräisyyteen perustuvat päätösvaltuudet asiakastyössä oli luotu ohjaamaan toimintaa itseohjautuvaksi ja antamaan vapauksia tehdä päätöksiä itse, näiden valtuuksien rajoissa.

Organisaatorakenne oli rakennettu kevyeksi, jotta päätöksiä olisi mahdollista tehdä mahdollisimman lähellä asiakasrajapintaa. Moni haastateltu nosti kuitenkin esiin, että päätöksentekovaltuuksia ei käytetä siinä määrin, mitä

organisaation johto toivoisi niitä käytettävän, vaan usein päätöksiin tahdotaan vielä esihenkilön tai johdon näkemys, vaikka valtuudet eivät sitä vaatisikaan.

7.1.3 Haastavat tilanteet ja erilaiset mielipiteet

Haastavat tilanteet ja erimielisyydet pyrittiin ratkaisemaan vuorovaikutteisesti ja rakentavan keskustelun kautta. Esihenkilöt korostivat keskusteluissa puolueettomuutta, ratkaisukeskeisyyttä ja sitä, että jokaisella on vastuu tuoda oma näkemyksensä asiaan esiin, jotta asia saadaan ratkaistua. Useampi haastattava toi esiin sen, että mikäli ihmisten välille tulee erimielisyyksiä, on oletus, että ne hoidetaan fiksusti näiden osapuolten välillä, mutta kerrottiin myös, että tilanteen niin vaatiessa ongelmia ratkotaan myös esihenkilövetoisesti. Konfliktitilanteissa kerrottiin oleellista olevan pyrkiä ymmärtämään tilanteen tausta ja vakavuus, ennen kuin tilannetta ryhdytään purkamaan.

Haasteena nähtiin toisinaan vastakkainasettelu työnantajan ja työntekijän edun välillä, osallistumishaluttomuus yhteiseen kehittämiseen sekä matala aktiivisuus keskusteluissa. Näitä haasteita pyrittiin ratkaisemaan lisäämällä mahdollisuuksia vuorovaikutukselle, selkiyttämällä päätöksenteon perusteita ja korostamalla luottamuksellista ilmapiiriä.

7.1.4 Kehityskohteet

Haastatteluissa tuotiin esille tarvetta selkeämmälle ja johdonmukaisemmalle johtamiselle. Esiin nostettiin myös tarve aktiivisemmalle seurannalle itse- ja yhteisöohjautuvuuden tilanteen ja sitä kautta johtamisen seurannan suhteen. Organisaatio on tehnyt työtä asian kehittämiseksi useamman vuoden, jonka vuoksi väliseuranta koettiin tärkeäksi jatkosuunnitelmien ja jatkokehittämisen kannalta.

Lisäksi itse- ja yhteisöohjautuvuus nähtiin pitkälti mahdollistettuina, mutta varsinkin yhteisöohjautuvuus kaipasi vielä systemaattisempaa johtamista muun

muassa pelisääntöjen ja organisaation tavoitteen kirkastamisen suhteen, liittyen nimenomaisesti yhteisöohjautuvaan toimintaan. Myös päätösvaltuuksien aktiivisempi käyttö itseohjautuvammin koettiin kehityskohteeksi. Ylipäänsä organisaation toiveena oli saavuttaa itseohjautuva kulttuuri, joka läpi leikkaisi koko organisaation, ja jonka avulla tiimit ja konttorit saataisiin toimimaan yhteisöohjautuvasti, niin, että toiminta ei versoa esihenkilölähtöisesti.

7.2 Henkilöstölle tehdyn kyselyn tulokset

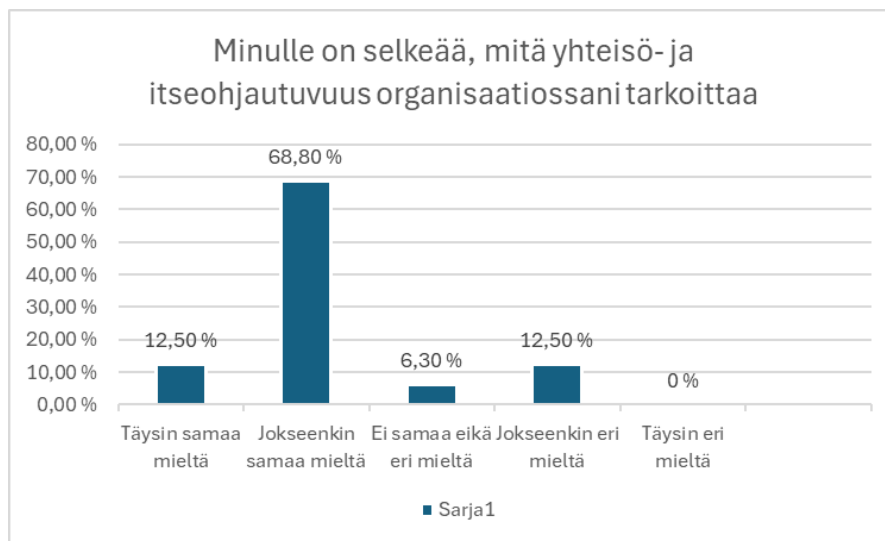
Kyselylomake lähetettiin yhteensä 25 henkilölle kohdeorganisaatiossa. Vastauksia saatiin 16 kappaletta, ja vastausprosentiksi muodostui 64 %. Vastausprosenttia voidaan pitää hyvänä määrällisessä tutkimuksessa, sillä se ylittää usein hyväksyttävänä pidetyn 50–60 prosentin rajan (Hirsjärvi ym., 2009, s. 195). Vaikka osa kohderyhmästä ei osallistunut kyselyyn, saatu aineisto antaa kuitenkin kattavan yleiskuvan vastaajien näkemyksistä yhteisö- ja itseohjautuvuuden johtamisesta kohdeorganisaatiossa.

Kysely toteutettiin Forms- sovelluksen kautta. Kysely toimitettiin vastaajille PowerPoint-videon (18min) kera, jotta vastaajat saivat lisäinfoa itse oppimistyöstä sekä kyselystä. Organisaatiossa oli juuri toteutettu henkilöstökysely, joka saattoi vaikuttaa vastaajamääriin heikentävästi. Kyselyssä oli myös useita avoimia kysymyksiä ilmiön mahdollisimman tarkan selvittämisen vuoksi, joka saattoi rajoittaa vastaajamäärää sen aikaa vievyyden vuoksi. Näihin kysymyksiin saatiin kuitenkin tärkeitä tarkentavia ajatuksia, joten kokonaisselvityksen kannalta niiden vähentäminen tai poisto olisi vaikuttanut lopputuloksen informatiivisuuteen.

7.2.1 Yhteisö- ja itseohjautuvuus sekä valmentava johtaminen

Kuvio 3:sta ilmenee, että vastanneista henkilöistä 12,5 %:lle (2 henkilöä) oli täysin selvää, mitä yhteisö- ja itseohjautuvuus organisaatiossa tarkoittaa. Jokseenkin samaa mieltä oli enemmistö, eli 68,8 % (11 henkilöä) vastanneista. Ei

samaa eikä eri mieltä oli 6,3 % (1 henkilö) ja jokseenkin eri mieltä oli 12,5 % (2 henkilöä) vastanneista. Käsitteet koettiin enemmistön vastausten perusteella suhteellisen selkeäksi, vaikka pieni osa vastanneista koki käsitteiden tarkoituksen vielä itselleen osittain epäselväksi. Perustyötä tekemisen kirkastamisen suhteen kannattaa siis jatkaa, jotta itseohjautuva ja erityisesti yhteisöohjautuva toiminta organisaatiossa kehittyy jatkuvasti.



Kuvio 3 Miten henkilöstö kokee ymmärtävänsä yhteisö- ja itseohjautuvan toiminnan tarkoituksen organisaatiossa

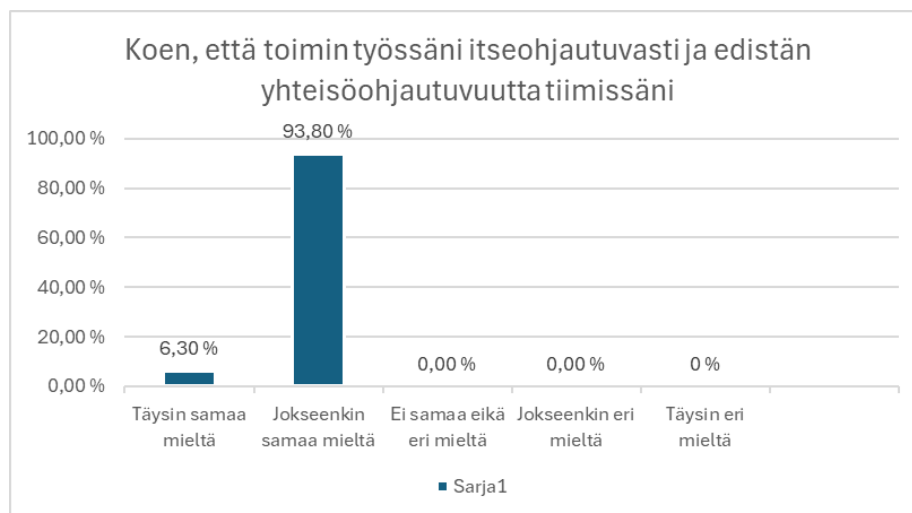
Väitteen jälkeen esitettiin avoin kysymys, jossa selvitettiin vastaajien mielipiteitä siitä, miten asiaa voisi selkeyttää paremmin tai lisää ja missä asioissa on jo onnistuttu. Avomien vastausten perusteella itseohjautuvuuden periaatteet ovat vastaajien mukaan selkeytyneet organisaatiossa viime aikoina. Yhteisöohjautuvuus sen sijaan koettiin edelleen osittain epäselväksi, ja sen konkretisointia toivottiin enemmän käytännön esimerkkien ja arjen tilanteiden kautta. Useassa vastauksessa nousi esiin kokemus siitä, että vaikka itseohjautuvuudesta puhutaan paljon, todelliset mahdollisuudet omaan päätöksentekoon ovat rajalliset. Tiukat toimintaraamit ja johdon ylhäältä ohjaama tekeminen koettiin rajoittavan työntekijöiden vapautta toimia itsenäisesti.

Johtamisen ja vastuunjaon osalta useampi vastaaja toivoi selkeyttä roolituksiin ja siihen, kuka vastaa mistäkin. Tämä nousi esiin erityisesti tilanteissa, joissa

päätöksentekoa edellyttävissä asioissa ei ollut selvää, kenellä on vastuu ja kenen tehtävä on ottaa asia edistettäväkseen.

Vastauksissa tunnistettiin myös toimivia käytäntöjä. Tiimien viikkopalavereja pidettiin pääosin onnistuneina, ja tietyissä asiakastyön tilanteissa työntekijöillä tai tiimeillä on mahdollisuus tehdä päätöksiä selkeiden raamien puitteissa. Tämän koettiin edistävän joustavuutta ja nopeutta päätöksenteossa. Kuitenkin osa vastaajista koki hieman epäselväksi sen, miten pitkälle päätöksiä tehdessä voi toimia itseohjautuvasti ja milloin tulee ottaa esihenkilö tms. päätöksiin mukaan.

Vastaajista 6,3 % (1 henkilö) koki olevansa täysin samaa mieltä siitä, että toimii työssään itseohjautuvasti ja edistää yhteisohjautuvaa toimintaa tiimissään, kuten kuvio 4 kertoo. Jokseenkin samaa mieltä asiasta oli enemmistö, eli 93,8 % (15 henkilöä) vastaajista. Kuvio 4:n vastausten perusteella henkilöstö kokee toimivansa työssään melko itseohjautuvasti ja edistävän myös yhteisohjautuvuutta tiimitasolla, sillä kukaan ei kokenut olevansa asiasta eri mieltä.



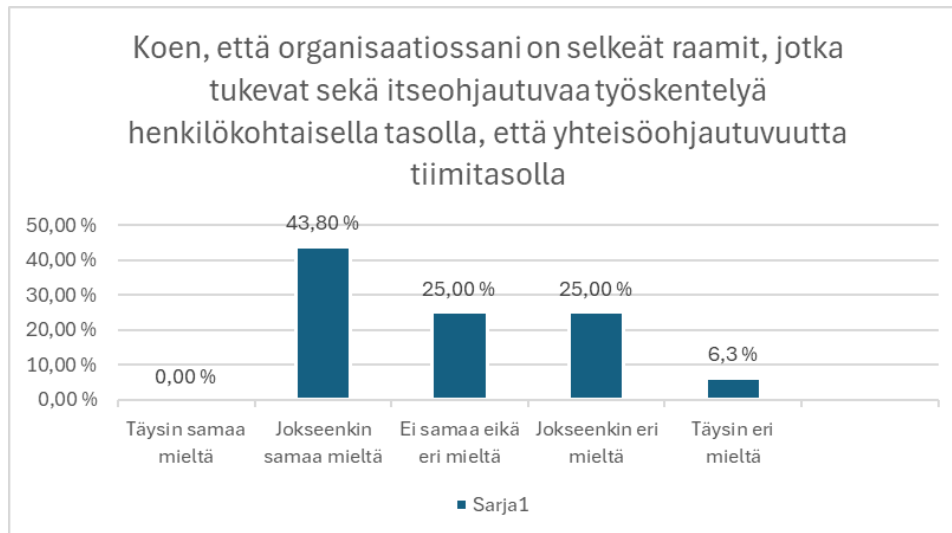
Kuvio 4 Miten yksilö kokee yhteisö- ja itseohjautuvan toiminnan onnistumisen omassa työssään

Avoimessa kysymyksessä tiedusteltiin, miten henkilöstö toteuttaa työssään itseohjautuvuutta sekä sitä, miten omassa roolissaan voisi paremmin edistää

tiimin yhteisöohjautuvuutta. Vastaajien mukaan itseohjautuvuus toteutuu työssä pääosin kalenterin hallinnan, oman työn aikatauluttamisen, tavoitteiden seuraamisen sekä oma-aloitteisen toiminnan kautta. Työntekijät pyrkivät ratkaisemaan asioita itsenäisesti, ylläpitämään osaamistaan aktiivisesti ja tekemään päätöksiä omien valtuuksiensa rajoissa. Myös työkalujen ja järjestelmien hyödyntäminen nähtiin osana itseohjautuvaa työskentelyä.

Yhteisöohjautuvuuden edistäminen koettiin haastavammaksi. Useat vastaajat kuvasivat tukevansa tiimityötä auttamalla kollegoita, jakamalla tietoa ja sparrailemalla. Useampi vastaaja nosti esiin sen, että voisi omassa roolissaan tukea muita tiimiläisiä tekemään itsenäisempiä päätöksiä ja myös olemaan aktiivisempi niin itse henkilökohtaisesti kuin tiimissäkin ideoimaan ja kehittämään toimintamalleja ja muuta työhön liittyvää. Myös yhteisöohjautuvuuden käsitteen epäselvyys ja konkreettisten toimintamallien puute vaikeuttivat sen edistämistä. Kehitysehdotuksina mainittiin muun muassa aktiivisempi tiedon jakaminen sekä yhteisten pelisääntöjen selkeyttäminen.

Kuviosta 5 ilmenee, että vastanneista 43,8 % (7 henkilöä) kokee olevan jokseenkin samaa mieltä siitä, että organisaatiossa on selkeät raamit, jotka tukevat niin itse-, kuin yhteisöohjautuvaakin työskentelyä. Kukaan vastanneista ei ollut täysin samaa mieltä väittämästä. 25 % (4 henkilöä) vastanneista ei ollut samaa eikä eri mieltä ja 25 % (4 henkilöä) vastanneista oli asiasta jokseenkin eri mieltä. Täysin eri mieltä oli 6,3 % (1 henkilö) vastaajista. Kuten kuvio 5 kertoo, tässä väittämässä on hajontaa jonkin verran, kuitenkin enemmistön ollessa jokseenkin samaa mieltä siitä, että raamit tukevat itse- ja yhteisöohjautuvaa toimintaa. Useampi vastaaja on kuitenkin asiasta myös jokseenkin eri mieltä, joka viestii siitä, että raamien selkeytystä organisaatiossa vielä kaivataan.



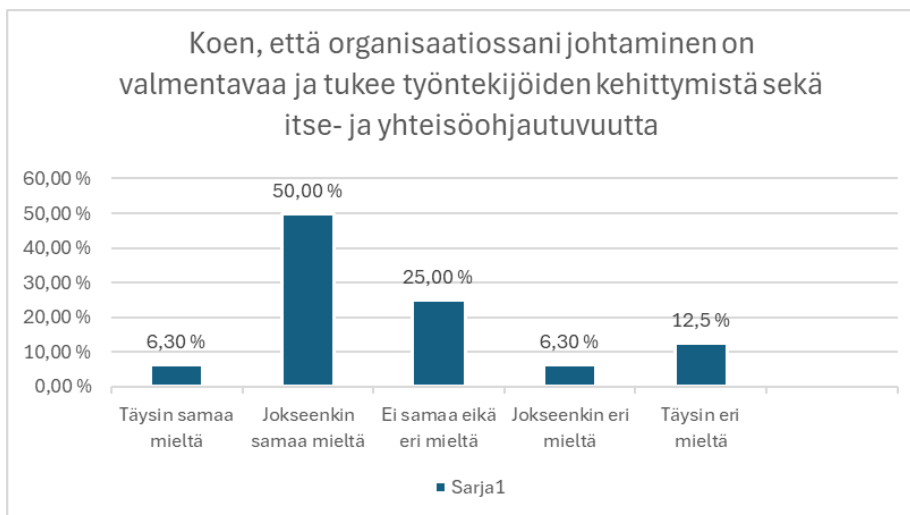
Kuvio 5 Miten henkilöstö kokee olemassa olevien raamien tukevan itse- ja yhteisöohjautuvaa työskentelyä

Väittämän jälkeen seuranneessa avoimessa kysymyksessä selvitettiin, missä asioissa on onnistuttu raamien selkeytyksen suhteen ja/tai missä asioissa vastaajat toivoisivat vielä enemmän selkeytystä tai muutoin muutosta. Vastausten perusteella yksilötason vastuut ja roolit koetaan monin paikoin selkeiksi, ja esimerkiksi työroolit, tavoitteet sekä liukuva työaika mainittiin onnistuneina käytäntöinä. Myös päätöksenteon tasorajat ja tiimipalaverien käytännönläheinen sisältö nähtiin tukevin rakenteina.

Kuitenkin useissa vastauksissa tuotiin esiin epäselvyyksiä erityisesti tiimitason vastuissa, päätöksenteon rajoissa ja työnkuvien muuttuvuudessa. Raamit koetaan ajoittain liian tiukoiksi, ylhäältä johdetuiksi tai vaihteleviksi, mikä vaikeuttaa itsenäistä päätöksentekoa ja aiheuttaa epävarmuutta. Vaihtelevuus tarkoitti sitä, että valtuuksien rajoja voidaan muuttaa usein, joka aiheuttaa epäselvyyttä ja hankaluutta itseohjautua. Osa vastaajista koki myös, ettei työntekijöillä ole riittävästi mahdollisuuksia vaikuttaa toimintatapoihin tai osallistua päätöksentekoon. Kerrottiin, että näkemyksiä asioihin pyydetään, mutta ne eivät vaikuta lopputulokseen.

Kuvio 6:sta selviää, että vastaajista 6,3 % (1 henkilö) koki olevansa täysin samaa mieltä siitä, että organisaation johtaminen on valmentavaa, ja näin ollen tukee työntekijöiden kehittymistä sekä itse- ja yhteisöohjautuvuutta. 50 % (8

henkilöä) vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä asiasta, 25 % (4 henkilöä) ollessa neutraaleja. Jokseenkin eri mieltä vastaajista oli 6,3 % (1 henkilö) ja täysin eri mieltä 12,5 % (2 henkilöä). Vastaukset tuovat esille, että organisaatiossa toteutuu melko hyvin valmentava johtamistapa, vaikka pieni osa vastanneista kokee vielä asiassa olevan parantamisen varaa.



Kuvio 6 Miten henkilöstö kokee organisaatiossa valmentavan johtamisen tukevan yhteis- ja itseohjautuvuutta sekä työntekijöiden kehittymistä

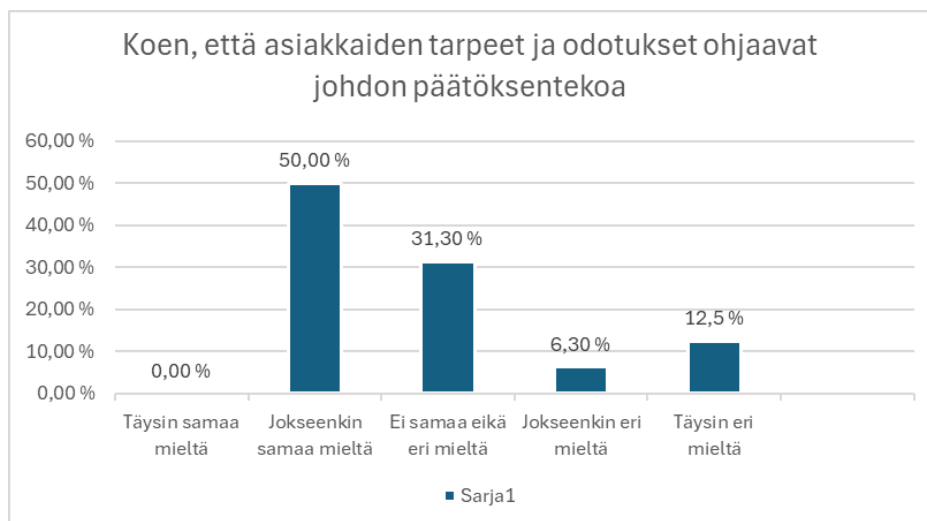
Avoimessa jatkokysymyksessä kysyttiin, miten valmentava johtaminen näkyy vastaajien arjessa ja missä asioissa he toivoisivat kehittämistä asiaan liittyen. Vastausten perusteella valmentava johtaminen näkyy arjessa etenkin luottamuksena työntekijöiden itsenäiseen työskentelyyn, rakentavina kehityskeskusteluina sekä esihenkilöiden esittämien kysymysten ja sparrailun kautta. Osa vastaajista koki saavansa tukea ja tilaa kehittymiselle, ja esihenkilön kanssa käytävät keskustelut koettiin arvokkaiksi etenkin silloin, kun niille oli riittävästi aikaa.

Toisaalta osa koki valmentavan johtamisen jäävän puutteelliseksi. Kritiikkiä saivat muun muassa joissakin tapauksissa esihenkilöiden heikko tavoitettavuus laajan toimenkuvan vuoksi, sekä pinnallinen kuuntelu, joka aiheutti sen, että ihmisten näkemyksiä ei aidosti koettu otettavan huomioon päätöksiä tehdessä. Lisäksi kaivattiin kannustavampaa ilmapiiriä, jossa sparraillaan ideoita

yhdessä. Myös organisaation suuntaviivoihin ja niistä viestimiseen kaivattiin selkeyttä.

Kehitystoiveina korostuivat aidon kuuntelun lisääminen, esihenkilöiden parempi tavoitettavuus, kannustava ja osallistava vuorovaikutus sekä konkreettisempi tuki uuden kokeilemiselle ja työssä kehittymiselle.

Kysymyksessä yhdeksän selvitettiin henkilöstön ajatuksia siitä, miten asiakkaiden tarpeet ja odotukset vaikuttavat johdon päätöksentekoon. Kuten kuvio 7 ilmenee, kukaan vastaajista ei ollut täysin samaa mieltä väittämästä, mutta 50 % (8 henkilöä) vastanneista oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että asiakkaiden tarpeet ja odotukset ohjaavat johdon päätöksentekoa. Neutraaleja oli 31,3 % (5 henkilöä) vastanneista, kun taas jokseenkin eri mieltä 6,3 % (1 henkilö) ja täysin eri mieltä väittämästä 12,5 % (2 henkilöä) vastanneista. Suurin osa vastanneista on siis jokseenkin samaa mieltä siitä, että asiakkaiden tarpeet ja odotukset ohjaavat johdon päätöksentekoa, osa vastanneista taas ei koe asiakkaiden tarpeiden olevan ohjaava tekijä johdon päätöksenteossa. Myös neutraalien vastausten melko runsas määrä tässä kohdin saattaa kertoa siitä, että asiaan liittyen koetaan epäselvyyttä.



Kuvio 7 Miten henkilöstö kokee asiakkaiden tarpeiden ja odotusten vaikuttavan johdon päätöksentekoon

Avoimessa kysymyksessä selvitettiin henkilöstön ajatuksia siitä, missä asioissa on onnistuttu ja/tai miten asiakkaiden huomioimista johtamisessa tulisi kehittää nykyisestä. Asiakkaiden huomioimisessa on onnistuttu erityisesti asiakaskokemuksen seurannassa, nopeassa reagoinnissa sekä henkilökohtaisessa ja helposti saavutettavassa palvelussa. NPS-tulokset ja suora asiakaspalaute koetaan yleisesti myönteisiksi, ja henkilöstö kokee, että asiakas nähdään yleisesti tärkeänä organisaatiossa.

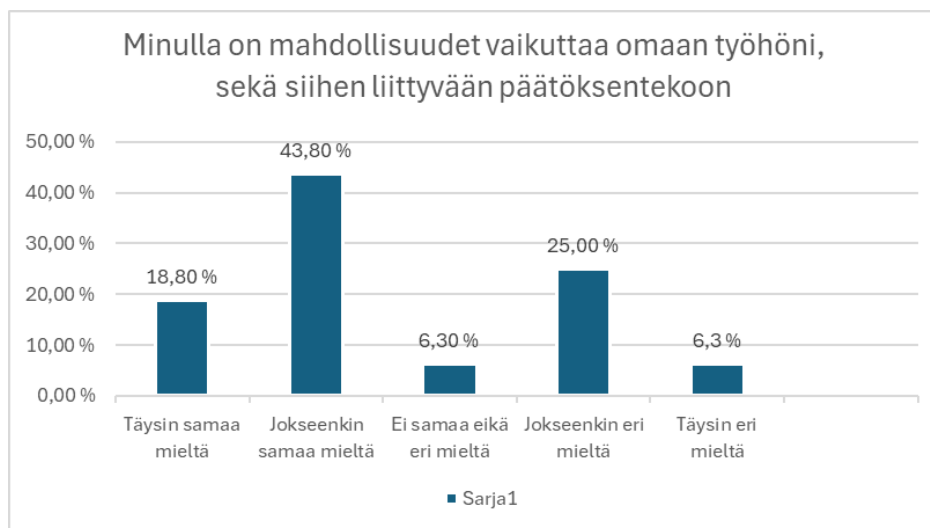
Kehitystarpeita kuitenkin myös tunnistetaan. Vastaajien mukaan asiakaspalaute ei aina konkretisoidu johdon päätöksiin tai strategiavalintoihin, tai ainakaan tätä yhteyttä ei viestitä selkeästi henkilöstölle. Lisäksi asiakaslähtöisyys koetaan toisinaan keinotekoiseksi, kun päätökset tehdään ensin ja asiakkaita yritetään sopeuttaa valittuun linjaan, eikä toisin päin. Myös alueellisten erojen tarpeiden tunnistamisessa nähdään puutteita. Samat toimintatavat ja hinnoittelut eivät toimi vastaajien mukaan eri kaupungeissa, joissa kilpailutilanne vaihtelee merkittävästi.

Vastauksissa tuotiin esille, että henkilöstö toivoo johdon hyödyntävän enemmän heidän asiantuntemustaan ja näkemystään asiakkaisiin liittyviä päätöksiä tehdessä. Tämän koettiin parantavan sekä asiakasymmärrystä, että työntekijöiden sitoutumista. Samalla toivotaan tarkempaa harkintaa siihen, milloin päätöksiin liittyen toimitaan joustavasti ja milloin tulee olla ehdoton.

7.2.2 Vaikutusmahdollisuudet ja päätöksenteko

Kuvio 8 kertoo, että vastaajista 18,8 % (3 henkilöä) kokee olevansa täysin samaa mieltä siitä, että heille on luotu mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä, sekä siihen liittyvään päätöksentekoon. Enemmistön, eli 43,8 %:in (7 henkilöä) ollessa asiasta jokseenkin samaa mieltä. Neutraaleja vastauksia saatiin tähän väittämään vähän, vain 6,3 % (1 henkilö). Jokseenkin eri mieltä asiasta oli vastaajista 25 % (4 henkilöä), täysin eri mieltä taas 6,3 % (1 henkilö). Enemmistö henkilöstöstä selkeästi kokee mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä, sekä siihen liittyvään päätöksentekoon. Hieman yli 30 % vastaajista oli asiasta

eri mieltä, joka kertoo siitä, että kehittämistä asian suhteen vielä kuitenkin löytyy.

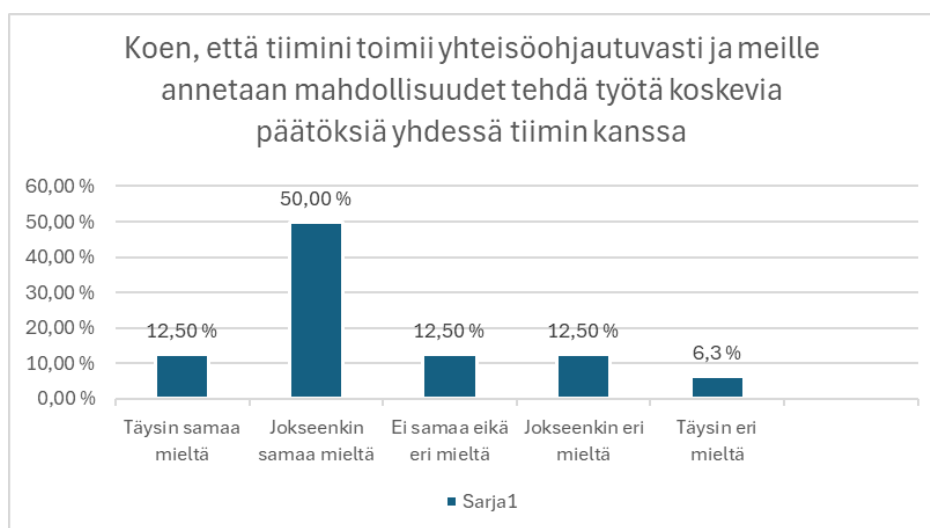


Kuvio 8 Miten henkilöstö kokee vaikutusmahdollisuutensa omaan työhönsä, sekä siihen liittyvään päätöksentekoon

Avoimessa kysymyksessä väittämän jälkeen pyydettiin vastaajaa kuvailemaan mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön, sekä siihen liittyvään päätöksentekoon. Vastausten perusteella työntekijöillä on melko hyvät mahdollisuudet vaikuttaa oman työnsä arjen toteutukseen, kuten työajan järjestelyihin, työtapoihin ja sen valintaan, tehdäänkö työtä etätöinä vai lähityönä konttorissa. Tämä koetaan myönteisenä ja luottamusta osoittavana tekijänä, joka tukee työn mielekkyyttä ja itsenäisyyttä.

Sen sijaan laajempiin päätöksiin, jotka koskevat työn sisältöjä tai organisaation suuntaa, koetaan vaikutusmahdollisuudet melko rajallisiksi. Useat vastaajat kokevat, että muutokset ja toimintamallit tulevat ylhäältä ilman aitoa osallistamista. Vaikka joissain tilanteissa osallistamisen mahdollisuus olisi olemassa, kaikki eivät koe voivansa tai haluavansa käyttää tätä mahdollisuutta aktiivisesti. Kokemus mahdollisuudesta vaikuttaa jakautuu selkeästi kahteen eri tasoon. Arjen työssä koetaan vaikutusmahdollisuuksia, mutta strategisimmissa päätöksissä henkilöstö kokee vaikutusmahdollisuutensa vähäisiksi.

Kuviosta 9 ilmenee, että 12,5 % (2 henkilöä) vastaajista on täysin samaa mieltä siitä, että tiimi, jossa he toimivat, toimii yhteisöohjautuvasti ja heille on annettu mahdollisuudet tehdä työtä koskevia päätöksiä yhdessä tiimin kanssa, ilman tarvetta esihenkilövetoiseen toimintaan. 50 % (8 henkilöä) vastaajista on jokseenkin samaa mieltä, kun neutraaleja löytyy 12,5 % (2 henkilöä). Jokseenkin eri mieltä asiasta on 12,5 % (2 henkilöä) vastaajista ja täysin eri mieltä 6,3 % (1 henkilö). Selkeä enemmistö on sitä mieltä, että toiminta on yhteisöohjautuvaa tiimeissä ja päätöksenteko tiimiläisten omaa työtä koskeviin asioihin mahdollistetaan. Vähemmistö vastaajista on kuitenkin asiasta eri mieltä, ja kokee, että yhteisöohjautuvassa toiminnassa ja päätöksenteon mahdollistamisessa tulisi vielä parantaa.



Kuvio 9 Miten koetaan yhteisöohjautuva toiminta tiimissä, ja mahdollisuudet tehdä työtä koskevia päätöksiä tiimitasolla

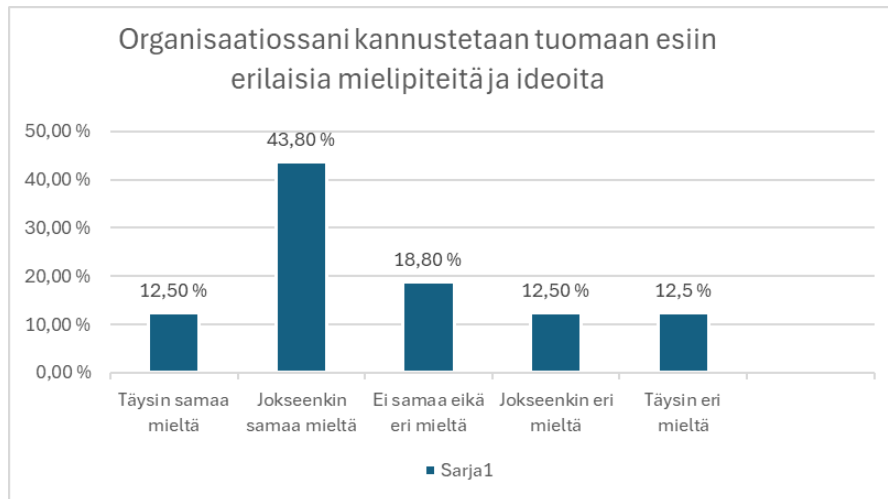
Avoimessa jatkokysymyksessä selvitettiin, mitkä asiat aiheeseen liittyen jo toimivat ja/tai millaisia parannuksia vastaaja kaipaisi, jotta yhteisöohjautuva työskentely tiimeissä olisi sujuvampaa ja arkea tukevampaa toimintaa. Vastausten perusteella tiimeissä vallitsee luottamus tiimiläisten kesken, työtehtäviä saadaan jakaa tiimissä vapaasti ja tiimiläisiltä löytyy halu tukea toisiaan. Itseohjautuvuutta tukevat erityisesti vastuunjako ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön arjen tasolla. Esiin nostettiin myös sen tärkeys, että jokainen tiimiläinen

tahtoo auttaa toimenkuvassaan uudempia henkilöitä, jotta perehdytysvastuu jakautuu tasaisemmin, eikä vain yhden henkilön harteille.

Haasteena nähtiin, että aikaa tiimityön kehittämiseen on rajallisesti ja päätöksenteko on pitkälti johdon käsissä, vaikka työntekijöiden mielipiteitä kuullaan. Tämä heikentää kokemusta aidosta yhteisöohjautuvuudesta. Myös arjen käytännöissä, kuten konttorin juoksevissa tehtävissä, kaivattiin parempaa suunnittelua ja tasaisempaa vastuunjakoa.

7.2.3 Haastavat tilanteet ja erilaiset mielipiteet

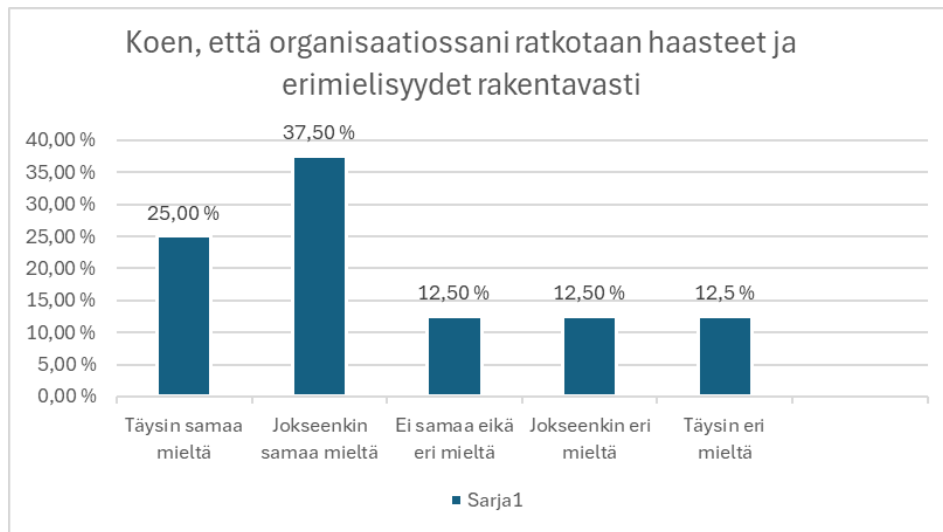
Kuvio 10:stä ilmenee, että vastaajista 12,5 % (2 henkilöä) on täysin samaa mieltä siitä, että organisaatiossa kannustetaan tuomaan esiin erilaiset mielipiteet ja ideat. Jokseenkin samaa mieltä asiasta on 43,8 % (7 henkilöä) vastaajista, 18,8 % (3 henkilöä) ollessa neutraaleja. Jokseenkin eri mieltä vastaajista on 12,5 % (2 henkilöä) ja täysin eri mieltä 12,5 % (2 henkilöä). Vaikka enemmistö on jokseenkin sitä mieltä, että erilaisia mielipiteitä ja ideoita kannustetaan tuomaan esiin, huomattava osa, eli 25 % vastaajista on asiasta eri mieltä, ja lähes viidennes vastaajista ei osaa ottaa kantaa. Tämä viittaa siihen, että avoimuuden kokemus ei ole yhtenäinen organisaatiossa, ja osa henkilöstöstä ei koe ilmapiiriä aidosti avoimeksi erilaisia mielipiteitä ja ideoita kohtaan. Eriytyisesti kriittisten näkemysten esiin tuominen saattaa aiheuttaa epävarmuutta, mikä voi rajoittaa itseohjautuvuuden ja sitä kautta yhteisöohjautuvuuden toteutumista käytännössä.



Kuvio 10 Miten henkilöstö kokee, että organisaatiossa kannustetaan tuomaan esiin erilaisia mielipiteitä ja ideoita

Jatkokysymyksessä tiedusteltiin vastaajilta, miten eriäviään mielipiteisiin ja ehdotuksiin suhtaudutaan. Vastauksista ilmenee, että eriäviin mielipiteisiin ja kehitysehdotuksiin suhtaudutaan organisaatiossa vaihtelevasti, mikä heijastaa hieman ristiriitaista ilmapiiriä avoimuuden suhteen. Vaikka osa vastanneista henkilöistä kokee, että rakentava keskustelu ja kuuntelu organisaatiossa toteutuvat, osa vastaajista tuo kommentteissa esiin, että ainoastaan positiivisten asioiden esilletuonti on sallittua, ja kehityskohdista keskustelu ei tunnu olevan vastaajien tuntemusten mukaan sallittua. Tällaisten asioiden esille tuominen koettiin joskus ”teilattavan”, joka aiheuttaa vastaajien mukaan sen, että näitä asioita ei enää tuoda esille yhtä avoimesti, koska koetaan, että siitä ei ole vastaavaa hyötyä.

Kuvio 11 kuvaa vastanneiden henkilöiden kokemuksia siitä, ratkaistaanko organisaatiossa haasteet ja erimielisyydet rakentavasti. 25 % vastanneista (4 henkilöä) on täysin samaa mieltä siitä, että haasteet ja erimielisyydet ratkaistaan rakentavasti. Jokseenkin samaa mieltä asiasta on 37,5 % vastanneista (6 henkilöä). Neutraaleja on 12,5 % (2 henkilöä), kun taas jokseenkin ja täysin eri mieltä väitteestä on yhteensä 25 % vastanneista (4 henkilöä). Myös tässä väitteessä vastaajien mielipiteet jakautuvat melko huomattavasti, kuitenkin enemmistön ollessa sitä mieltä, että haasteiden ja erimielisyyksien ratkominen on rakentavaa.



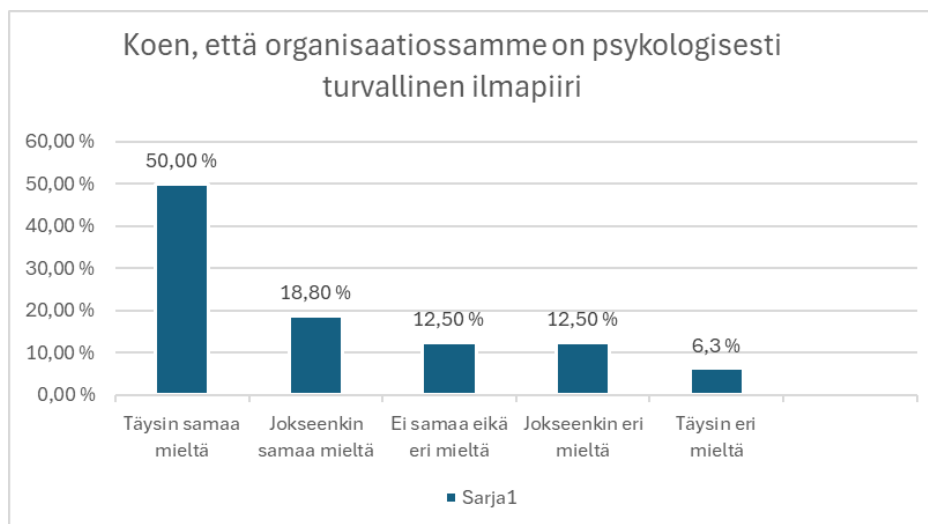
Kuvio 11 Miten henkilöstö kokee organisaatiossa haasteiden ja erimielisyyksien ratkomisen

Avoimessa kysymyksessä selvitettiin, olivatko vastanneet tyytyväisiä tapaan, jolla haasteet ja erimielisyydet ratkotaan, ja mikä toimii hyvin ja mitä he mahdollisesti haluaisivat tavassa muuttaa. Vastaajien kokemukset organisaation toimintatavasta erimielisyyksien ja haasteiden ratkomisessa ovat kaksijakoisia. Useat kokevat, että pienemmissä tiimeissä rakentava keskustelu toimii hyvin ja erimielisyydet kyetään ratkaisemaan nopeasti ja mallikkaasti. Toisaalta johtamiseen liittyen nousi esiin myös ilmiöitä, kuten "pakkoposiitivisuus", pelko virheistä ja avoimen keskustelun välttely. Johdon osalta viestintä koettiin joskus sävyllään painostavaksi ja haasteiden vähättelyn koettiin estävän niiden todellista käsittelyä ja niihin liittyvien juurisyiden löytymistä. Tyytyväisyyttä kuitenkin ilmeni erityisesti silloin, kun asioihin puututaan nopeasti ja keskustelukulttuuri on turvallinen ja salliva.

7.2.4 Organisaatiokulttuuri ja psykologinen turvallisuus, sekä kehityskohteet

Kuviosta 12 ilmenee, miten vastanneet henkilöt kokivat psykologisesti turvallisen ilmapiirin organisaatiossa. Enemmistö, eli 50 % vastaajista (8 henkilöä) koki olevansa täysin samaa mieltä siitä, että organisaatiossa vallitsee psykologisesti turvallinen ilmapiiri. Jokseenkin samaa mieltä oli 18,8 % vastaajista (3 henkilöä). Neutraaleja vastaajia oli 12,5 % (2 henkilöä). Vähemmistö

vastaajista oli jokseenkin (12,5 %, 2 henkilöä) ja täysin (6,3 %, 1 henkilö) eri mieltä väitteestä. Näin voidaankin päätellä, että organisaatiossa vallitsee pääosin turvallinen ilmapiiri, johon kuitenkin kannattaa panostaa, sillä erimielisyyttäkin asian tiimoilta löytyy.

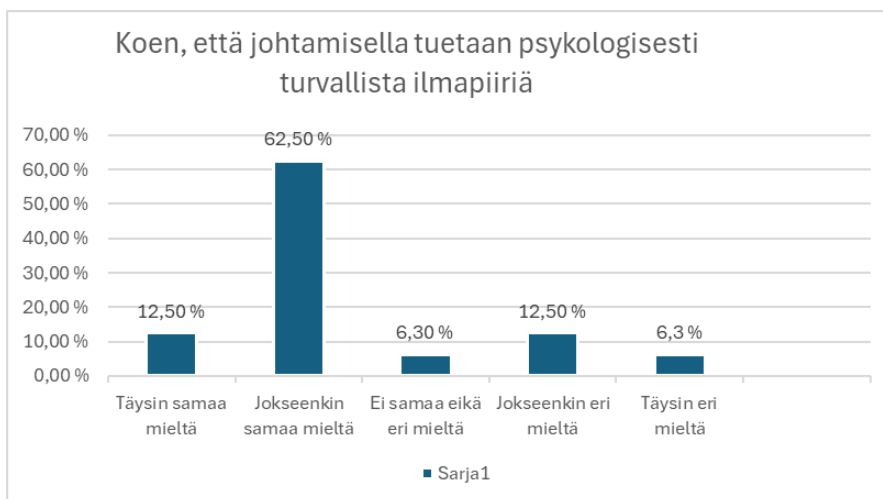


Kuvio 12 Miten henkilöstö kokee organisaatiossa psykologisesti turvallisen ilmapiirin

Avoin jatkokysymys aiheeseen kuului, mitkä asiat psykologisesti turvalliseen ilmapiiriin vaikuttavat organisaatiossa positiivisesti tai negatiivisesti. Vastauksen perusteella työyhteisössä vallitsee monin paikoin vahva luottamus ja hyvä tiimihenki, mikä tukee avoimuutta ja yhteisöllisyyttä erityisesti tiimitasolla. Useat kokevat voivansa tuoda mielipiteensä esiin, ja ilmapiiriä kuvataan turvalliseksi tiimeissä ja konttoreissa. Esille tuotiin myös, että uudet työntekijät otetaan hyvin osaksi työyhteisöä.

Samaan aikaan esiin nousee kuitenkin myös joitakin haasteita. Kaikki eivät koe voivansa ilmaista itseään vapaasti, erityisesti negatiivisten asioiden esille tuomiseen liittyy varovaisuutta ja pelkoa. Vastauksissa nousi esille myös pohdinta siitä, miten parantaa ilmapiiriä niin, että yhä useampi haluaa tai uskaltaa tuoda mielipiteensä jatkossa esille. Johtamisen ja viestinnän koetaan toisinaan väheksyvän negatiivista palautetta, mikä voi vähentää työntekijöiden halua osallistua kehittämiseen tai ylipäänsä palautteenantoon.

Kuvio 13:n perusteella vahva enemmistö kokee, että johtamisella tuetaan edellä olleessa kysymyksessä mainittua psykologisesti turvallista ilmapiiriä. Hieman kuitenkin vastaajien kokemukset jakautuvat epätasaisemmin verrattuna edellisen kysymyksen kokemukseen psykologisesti turvallisesta ilmapiiristä organisaatiossa. Ei samaa eikä eri mieltä vastaajista oli 6,3 % (1 henkilö), kun jokseenkin ja täysin eri mieltä asiasta olivat vajaat 20 % (3 henkilöä) vastanneista. Näin ollen henkilöstön mielipide jakaantuu hieman siitä, miten hyvin johtamisella tuetaan psykologisesti turvallista ilmapiiriä. Tästä voidaan päätellä, että asiaan liittyy edelleen kehittämistarpeita, vaikka enemmistö asian jomelko toimivaksi organisaatiossa näkeekin.



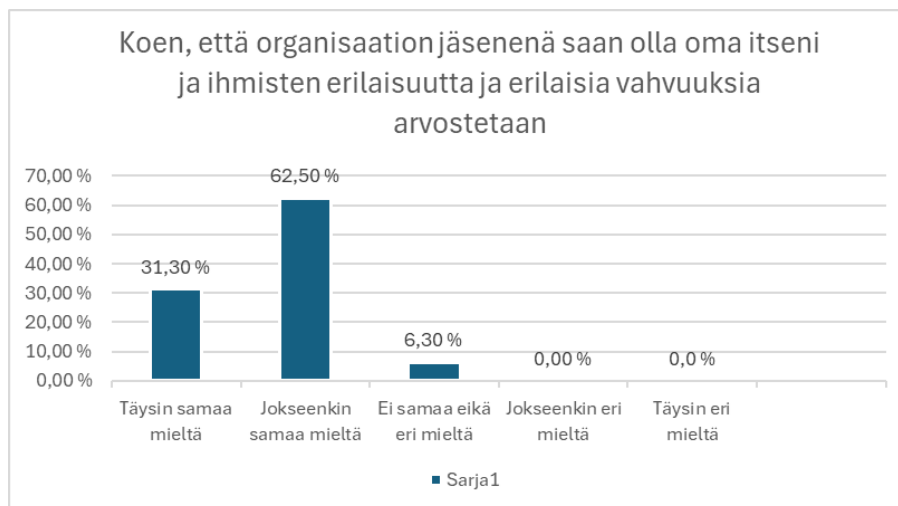
Kuvio 13 Miten vastanneet henkilöt kokevat, että johtamisella tuetaan psykologisesti turvallista ilmapiiriä

Avoimessa jatkokysymyksessä kysyttiin, miten johtamisella voisi paremmin tukea psykologisesti turvallisen ilmapiirin muodostumista. Vastauksissa korostuu tarve aidolle kuuntelulle ja vuorovaikutukselle. Psykologisesti turvallinen ilmapiiri vaatii esihenkilöiltä erityisesti kykyä kuunnella ilman puolustautumista tai vastaväitteitä, sekä halua kohdata työntekijöiden näkemykset arvostavasti. Tasa-arvoinen kohtelu ja aito kiinnostus työntekijöiden ajatuksia kohtaan koettiin keskeisiksi tekijöiksi turvallisuuden tunteen rakentamisessa.

Moni koki, että psykologista turvallisuutta voitaisiin vahvistaa antamalla enemmän palautetta, osoittamalla luottamusta ja aidosti kuuntelemalla henkilöstön

mielipiteitä. Johtamisessa ja päätöksenteossa tulisi myös ottaa huomioon työntekijöiden esiin nostamat asiat, tai ainakin viestiä selkeästi, miksi jotkin ehdotukset eivät etene.

Kuvio 14:n perusteella valtaosa vastaajista kokee, että organisaatiossa voi olla oma itsensä, ja että ihmisten erilaisuutta sekä vahvuuksia arvostetaan. Yhteensä 93,8 % (15 henkilöä) vastaajista on täysin tai jokseenkin samaa mieltä asiasta, mikä viittaa vahvaan kokemukseen hyväksyvästä työilmapiiristä. Vain pieni osa vastaajista (6,3 %, 1 henkilö) suhtautui neutraalisti, eikä kukaan ollut väittämässä eri mieltä. Tämä tulos viittaa siihen, että yksilöllisyyden kunnioittaminen ja moninaisuuden arvostus ovat organisaatiossa hyvällä tasolla.

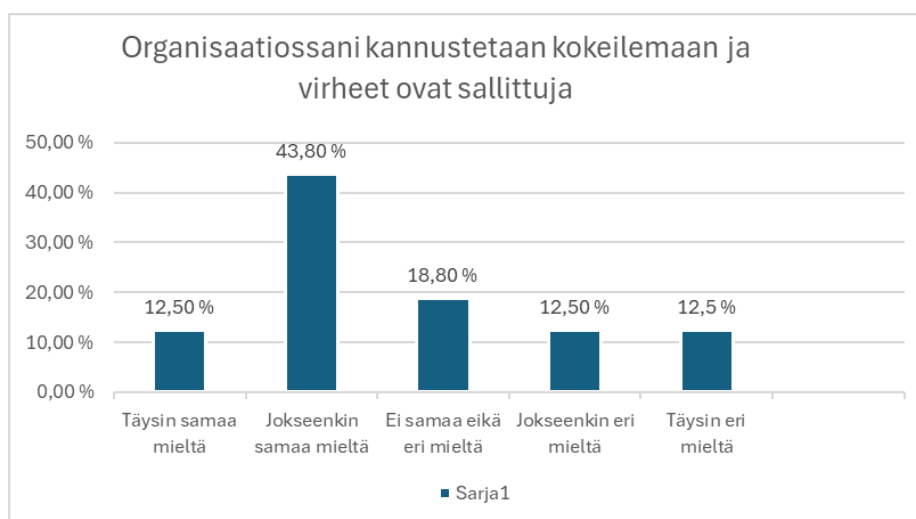


Kuvio 14 Miten henkilöstö kokee, että organisaation jäsenenä saa olla oma itsensä, ja miten ihmisten erilaisuutta ja erilaisia vahvuuksia arvostetaan

Avoimessa jatkokysymyksessä selvitettiin, miten erilaisuuden arvostus ilmenee tai mahdollisesti ei ilmene organisaatiossa. Vastaajien mukaan organisaatiossa suhtaudutaan pääosin myönteisesti erilaisuuteen. Erilaiset työskentelytavat, persoonat ja vahvuudet huomioidaan, ja työntekijöille pyritään löytämään heille sopivat roolit, joissa he voivat hyödyntää omia vahvuuksiaan. Monimuotoisuuden kerrotaan näkyvän myös rekrytoinnissa, sillä mukaan on rekrytoitu eri-ikäisiä ja eri taustoista tulevia henkilöitä.

Useissa kommentteissa todettiin, että ihmiset saavat olla omia itsejään, eikä työyhteisössä tarvitse sopia tiettyyn muottiin. Toisaalta muutamat vastaajat kokivat, että yksilöllisiä vahvuuksia ei aina osata hyödyntää täysimääräisesti tai että oma erilaisuus ei välttämättä aina saa arvostusta osakseen.

Kuvio 15 kertoo, että organisaatiossa on olemassa jonkinlainen valmius kokeiluihin ja virheiden sallimiseen, mutta suhtautuminen tähän aiheeseen on kuitenkin hieman hajautunutta. Vain 12,5 % (2 henkilöä) vastaajista on täysin samaa mieltä siitä, että organisaatiossa kannustetaan kokeiluihin ja virheet sallitaan, 43,8 %:in (7 henkilöä) ollessa asiasta jokseenkin samaa mieltä. Samanaikaisesti yli 25 % (4 henkilöä) vastaajista on ainakin jossain määrin eri mieltä väittämän kanssa, ja 18,8 % (3 henkilöä) on neutraalilla kannalla.



Kuvio 15 Miten vastaajat kokevat, että organisaatiossa kannustetaan kokeilemaan ja sallitaan virheet

Avoimessa kysymyksessä aiheeseen liittyen pyydettiin vastaajia kertomaan tarkemmin, miten he kokevat organisaation suhtautuvan kokeiluihin ja virheistä oppimiseen. Vastaajat tuovat esiin, että organisaatiossa kerrotaan suhtauduttavan myönteisesti virheistä oppimiseen ja kokeiluihin, mutta käytännössä tämä ei aina toteudu. Moni kokee, että kokeiluja ei juurikaan tehdä, ja uusien ideoiden kanssa ollaan turhan varovaisia. Tämän kerrotaan tarkoittavan sitä, että usein uskalletaan kokeilla vasta, kun onnistumisesta ollaan varmoja.

Virheiden sattuessa painopiste voi siirtyä oppimisen sijaan syyllisten etsimiseen, mikä lisää varovaisuutta. Toisaalta positiivisia kokemuksia löytyy etenkin tiimitasolla, jossa virheitä voidaan käsitellä rakentavasti. Kokeilukulttuuria rajoittavana nähdään osin pankkialalle tyypillinen sääntely ja kontrolli, ja kehittämisen paikkana nähdään johdon näkyvä tuki ja esimerkki sallivasta ilmapiiristä.

Viimeisenä avoimena kysymyksenä pyydettiin vielä mahdollisia kehitysehdotuksia jo esitettyjen asioiden lisäksi. Vastauksissa tuotiin esiin toive siitä, että lähdetään yhdessä luomaan aidosti avointa ja keskustelevaa kulttuuria, jossa ongelmista tai huolista ei tarvitse pelätä puhua. Päätösvaltaa ja/tai uskallusta itsenäisiin päätöksiin tiimeille toivottiin lisää, erityisesti niin, että enemmän alueellisesti voitaisiin tehdä päätöksiä asiakkuuksiin liittyen, jotta pystyttäisiin hyödyntämään asiantuntijoiden tietämys alueen ja asiakaskunnan mahdollisuudet ja haasteet tuntien, jotta kilpailukyky tiukassa markkinassa paranisi.

Lisäksi toivotaan enemmän yhteistä tekemistä ja yhteisöllisyyden kasvattamista. Työpajat koettiin onnistuneeksi tavaksi tehdä yhteistä kehitystyötä tavoitteiden edistämiseksi, sillä niissä vaaditaan jokaisen työpanosta ja mielipidettä, jolloin kehittämiseen saadaan mukaan nekin, jotka eivät ole aktiivisia muutoin erilaisissa palavereissa. Kaivattiin myös enemmän arvostusta niitä kohtaan, jotka kantavat vastuuta, osallistuvat, tuovat rohkeasti mielipiteitään esiin ja tarttuvat toimeen.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten yhteisö- ja itseohjautuvuuden johtamista voidaan kehittää asiantuntijaorganisaatiossa, ja tutkimus toteutettiin toiminnallisena tutkimuksena finanssialan yrityksessä Säästöpankki Kalanti-Pyhärannassa, jossa itseohjautuva toiminta on kuulunut osaksi organisaatiokulttuuria jo useamman vuoden.

Pääkysymystä tarkennettiin apukysymyksillä, jotka käsittelivät henkilöstön ja johdon kokemuksia yhteisö- ja itseohjautuvuuden johtamisen nykytilasta, sekä siihen liittyvistä haasteista ja ylipäättään oli tarkoitus selvittää, mitä yhteisö- ja itseohjautuvuus organisaatiossa tarkoittaa ja miten se ilmenee. Niin tehtyjen haastattelujen kuin henkilöstölle tehdyn kyselynkin kysymykset pohdittiin vastaamaan näihin kysymyksiin, jota kerätty teoreettinen viitekehys tuki.

Tutkimuksessa yhdistyivät organisaation johdolta ja henkilöstöltä kerätty laadullinen ja osittain määrällinen aineisto ja vahva teoreettinen viitekehys, joka sisälsi teoriaa itse- ja yhteisöohjautuvuudesta, valmentavasta johtajuudesta ja siitä, millaiset asiat vaikuttavat vahvasti näitä asioita tukevaan organisaatiokulttuuriin. Aineisto saatiin kerättyä suhteellisen kattavasti, sillä jokainen organisaation johtaja ja esihenkilö haastateltiin ja henkilöstöstä 64 % vastasi kyselyyn, jossa selvitettiin henkilöstön näkemyksiä yhteisö- ja itseohjautuvuuden johtamisesta.

8.1 Yhteisö- ja itseohjautuvuus, valmentava johtaminen sekä vaikutusmahdollisuudet ja päätöksenteko

Tutkimustulokset kertoivat siitä, että itseohjautuvuus on kohdeorganisaatiossa melko vakiintunut ja koko organisaatiotasolla tärkeä toimintatapa, joka toteutuu erityisesti arjen tasolla oman työn aikatauluttamisessa, työskentelytapojen valinnassa, tiedon hankinnassa sekä osittain asiakastyöhön liittyvissä päätöksissä. Itseohjautuvuutta tuetaan organisaatiossa muun muassa matalalla hierarkialla, laadituilla päätöksentekovaltuuksilla sekä pyritään siihen, että esihenkilöltä olisi saatavissa tukea silloin, kun sitä tarvitaan. Tämä vastaa teoreettisessa viitekehyksessä mainittua Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteorian mukaista autonomiaa, jossa yksilö kokee voivansa vaikuttaa työhönsä ja siihen liittyviin päätöksiin. (Deci & Ryan, 2000.)

Itseohjautuvuuden toteutumisessa tunnistettiin myös haasteita, erityisesti henkilöstön näkökulmasta. Avoimissa kysymyksissä ilmeni, että

itseohjautuvuudesta keskustellaan paljon, mutta henkilöstö koki todelliset mahdollisuudet itsenäiseen päätöksentekoon rajallisiksi. Johto toisaalta taas näki, että itsenäisiä päätöksiä ei tehdä niin aktiivisesti, kuin olisi toivottua koko organisaation tasolla. Henkilöstön mukaan päätöksenteon rajallisuus ilmeni tiukkoina toimintaraameina, ja johdon ylhäältä ohjaamana tekemisenä, jonka koettiin rajoittavan työntekijöiden vapautta toimia itsenäisesti. Johdon mukaan päätöksentekoa pyrittiin tukemaan mahdollisimman hyvin päätösvaltuuksien avulla, mutta valtuuksia ei käytetty niin laajasti, kuin olisi toivottu.

Tämä havainto tukee Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteoriaa, jonka mukaan autonomia ei tarkoita vain muodollista vapautta, vaan sen tulee olla todellinen kokemus siitä, että omaan työhön pystyy vaikuttamaan. Kun päätöksenteon rajat määrittyvät ylhäältä käsin ilman osallistavaa keskustelua, autonomia jää näennäiseksi eikä tue sisäistä motivaatiota. Myös Martela ja Jarenko korostavat, että itseohjautuvuus vaatii sekä vapautta että selkeää suuntaa, mikäli nämä yhdessä eivät toteudu syntyy ristiriitainen tilanne, jossa odotetaan itseohjautuvuutta mutta ei anneta siihen todellisia mahdollisuuksia. (Deci & Ryan, 2000; Martela & Jarenko, 2017.)

Tulosten perusteella henkilöstöllä on hyvät vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, esimerkiksi työskentelytapoihin ja aikatauluihin. Tämä edesauttaa luomaan vahvan pohjan yksilötasoiselle itseohjautuvuudelle ja kokemukselle siitä, että työ on mielekäästä. Kuitenkin strategisempiin päätöksiin vaikuttamisen mahdollisuudet koettiin vähäisiksi, muutokset nähtiin usein johdon päätöksinä, joihin vaikutusmahdollisuudet jäivät pieniksi. Tiimitasolla toiminta oli osittain yhteisöohjautuvaa, mutta osa henkilöstöstä tarvitsi edelleen esihenkilöveitoisuutta päätöksenteossa, osa enemmän ja osa vähemmän. Tämä vastaa Martela & Jarenkon havaintoja siitä, että jaettu johtajuus vaatii aikaa, tukea ja mahdollisuutta yhteiselle oppimiselle.

Yhteisöohjautuvuus terminä ja toimintana ei ollut organisaatiotasolla yhtä tunnettu ilmiö kuin itseohjautuvuus. Yhteisöohjautuvaa toimintaa kuitenkin tunnistettiin, ja sitä voisi kuvata kehittyvänä ilmiönä organisaatiossa. Tiimeissä ja koko organisaatiossa yli tiimirajojen tehdään yhteistyötä ja tiimeissä on

mahdollisuus tehdä tiettyyn rajaan asti päätöksiä omaa työtä koskien, mutta avoimien kysymysten vastausten perusteella henkilöstö kuitenkin koki, että suuressa mittakaavassa päätöksenteko tuli edelleen ylhäältä ja annettuna.

Tämä osoittaa, että yhteisöohjautuvuuden edellyttämä jaettu johtaminen ja avoin päätöksenteko eivät ole vielä kaikkialle ulottuvia käytänteitä organisaatioissa. Kuten Markula & Salovaara sekä Spiik toteavat, yhteisöohjautuvuus edellyttää selkeitä pelisääntöjä, vastuunjakoa ja rakenteita päätöksenteolle arjessa. Pelkkä yhteistyön henki ei riitä. (Markula & Salovaara, 2024; Spiik, 2022.)

Valmentavan johtamisen osalta organisaatioissa koettiin niin vahvuuksia kuin kehittämistarpeitakin. Esihenkilöiden valmentavaa otetta arvostettiin erityisesti saatavan tuen ja kannustuksen vuoksi, mutta haasteita koettiin muun muassa esihenkilöiden ajan käytön rajallisuuden vuoksi, joka heijastui osittain tavoitettavuuteen, sekä palautteen määrässä ja aktiivisemmassa tekemisen suunnan viestinnässä. Teoreettisessa viitekehyksessä tuotiin esiin valmentavan johtamisen olevan aktiivista, yksilöllistä tukemista, jatkuvaa keskustelua ja yhteisen suunnan selkiyttämistä, joten erityisesti näitä asioita kannattaa priorisoida jatkossa. (Soback, 2021; Ristikangas & Grunbaum, 2016.)

Päätöksentekomahdollisuuksien ja itseohjautuvamman toiminnan tukemiseksi organisaatio voisi arvioida, mitkä päätöksenteon alueet voitaisiin aidosti siirtää lähemmäs työntekijöitä ja tiimejä. Osallistavia käytäntöjä kehittämällä, kuten yhteistä pelisääntöjen muotoilua, päätöksenteon rajojen selkeytystä ja valtuuksien tarkentamista tiimitasolla voisi pohtia vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseksi. Lisäksi valmentavan johtamisen avulla voisi tukea työntekijöitä ja tiimiläisiä tilanteissa, joissa koetaan epävarmuutta vastuunotossa. Tavoitteena rakentaa osaamista ja luottamusta sille, että oma harkinta on hyväksyttyä ja arvokasta toimintaa.

8.2 Haastavat tilanteet ja erilaiset mielipiteet

Tutkimus osoitti, että henkilöstön kokemus avoimuudesta ja erilaisten mielipiteiden sallivuudesta vaihteli jonkin verran. Vaikka moni koki, että mielipiteitä sai tuoda esiin, kuitenkin noin neljännes vastaajista oli asiasta eri mieltä tai eri osannut ottaa siihen kantaa. Erityisesti kehityskohteiden esiin tuominen koettiin vähemmän sallituksi toiminnaksi. Tämä voi olla haaste oppimiselle ja kehittämislle, sillä yhteisöohjautuvuuteen liittyvä keskeinen asia on mahdollisuus keskustella avoimesti myös eriävistä ajatuksista. (Markula & Salovaara, 2024.)

Avoimissa vastauksissa nousi esiin kokemuksia tilanteista, joissa vain myönteisten asioiden esiintuominen koettiin sallituksi. Pienissä tiimeissä kerrottiin haastavista asioista keskustelun olevan helpompaa, kun laajemmissa yhteyksissä keskustelu jäi yksipuolisemmaksi. Toisaalta tuotiin esiin tarvetta ylipäättään aktiivisemmalle ja rohkeammalle osallistumiselle keskusteluun, sillä usein koettiin, että keskustelu ei edennyt sen vuoksi, että osallistujat eivät tuoneet omia näkemyksiään esiin. Tämä viittaa siihen, että psykologisen turvallisuuden taso organisaatiossa vaihtelee ja kulttuurissa saattaa olla jäänteitä välttelevästä viestintätavasta. Spiikin mukaan yhteisöohjautuva toiminta pohjautuu ihmisten haluun tehdä asioita yhdessä ja mikäli ongelmia pyritään välttämään, palataan takaisin perinteisiin johtamiskulttuureihin yhteisöohjautuvan toiminnan sijaan. Konfliktien välttely myös aiheuttaa tukahdutettuja tunteita ja turhautumista, joka pidemmällä tähtäimellä aiheuttaa ongelmia kommunikointiin. (Spiik, 2024.) Rakentava keskustelu hankalistakin aiheista on yksi yhteisöohjautuvan organisaation tunnusmerkeistä, johon kannattaa panostaa kaikissa tilanteissa.

8.3 Organisaatiokulttuuri ja psykologinen turvallisuus sekä erikseen esille nostetut kehityskohteet

Psykologinen turvallisuus koettiin organisaatiossa pääosin hyväksi, kun suurin osa vastaajista koki voivansa olla oma itsensä ja tulevansa hyväksytyksi sellaisenaan. Kuitenkin vajaat 20 % vastaajista oli eri mieltä tai neutraaleja sen

suhteen, että ilmapiiri olisi psykologisesti turvallinen. Avoimissa vastauksissa nostettiin esiin jo edelläkin mainittuja toiveita avoimemmasta vuorovaikutuksesta, palautteenannosta ja sallivammasta ilmapiiristä virheiden käsittelyyn.

Teoreettisessa viitekehyksessä nostettiin esille psykologisen turvallisuuden merkitys organisaation kyvyille oppia. (Edmondson, 2019; Rinne, 2021.) Ilman kokemusta turvallisesta ilmapiiristä työntekijät eivät koe luontevaksi kokeilla uutta tai nostaa esiin epäkohtia, mikä taas rajoittaa niin itse- kuin yhteisöohjautuvuudenkin toteutumista organisaatiossa.

Kehitysehdotuksissa toivottiin, että organisaatiossa lähdetäisiin yhdessä luomaan aidosti avointa ja keskustelevaa kulttuuria, jossa ongelmia ja huolia on luontevaa nostaa esille. Lisäksi toivottiin lisää päätösvaltaa ja/tai uskallusta itenäisiin päätöksiin, erityisesti niin, että enemmän alueellisesti voitaisiin tehdä päätöksiä asiakkuuksiin liittyen, jotta asiantuntijoiden tietämys alueesta ja asiakaskunnasta sekä haasteista voitaisiin hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla kilpailukyvyn parantamiseksi tiukassa markkinassa.

Myös yhteisöllisyyden kasvattaminen koettiin tärkeäksi. Enemmän yhteistä tekemistä ja esimerkiksi kehittämisen suhteen työpajoja, jossa kehitystyötä voidaan tehdä yhdessä ja jokaisen työpanosta ja mielipidettä tarvitaan. Näin kehittämiseen on mahdollista saada mukaan nekin, jotka muutoin keskusteluissa ovat hiljaisempia tai vähemmän aktiivisia. Haastatteluissa tuotiin esille myös tarvetta yhteisö- ja itseohjautuvuuden nykytilan tarkastelulle hieman nykyistä useammin. Aiheen nykytilaa varmasti kannattaisi tarkastella yhdessä sovituin väliajoin, niin johdon kuin henkilöstönkin näkövinkkelistä, jotta kehityssuunta saadaan pidettyä oikeana ja organisaatio pääsee tavoitteeseensa, jossa se koko organisaatitasolla toimii niin itse-, kuin yhteisöohjautuvastikin kohti aktiivista tavoitteiden saavuttamista.

9 POHDINTA

Työn aihe valikoitui puhtaasta kiinnostuksesta itselle hankalaa aihetta kohtaan. Itseohjautuvuudesta keskustellaan ja on keskusteltu paljon, joten tahdoin perehtyä laajasti siihen, mitä sen johtaminen pitää sisällään, sillä itselleni aiheen konkretisointi tuntui haastavalta. Lisäksi johtamisen näkökulma oman työn sekä opiskelujen myötä tuntui luontevalta ja oppimisen kannalta tärkeältä näkökulmalta. Hyvin pian materiaaleihin tutustumisen myötä mukaan nousi termi yhteisöohjautuvuus, joka kuvaa hyvin suuntaa, jota kohti organisaatiot tahtovat olla menossa. Miten hyödyntää koko yhteisön voima ja miten saada kaikki potentiaali irti yksilönä itseohjautuvista ihmisistä. Ja ennen kaikkea, mikä vaikutus näillä asioilla onnistuessaan on tuloksellisuuteen ja hyvinvointiin työelämässä. Johtaminen taas on suorassa vaikutuksessa siihen, miten asiat organisaatiossa tapahtuvat tai eivät tapahdu, joka oli toinen syy sille, että työhön valikoitui juuri johtamisen näkökulma.

Työ sujui alusta asti hyvin, sillä aihe oli kiinnostava, joka ylläpiti motivaatiota. Lähdemateriaalia aiheesta oli löydettävissä runsaasti, sen karsiminen ja ylipäättään aiheen rajaaminen osoittautuivatkin hankalimmaksi vaiheeksi. Työllä tahdoin luoda itselleni osaamista ja selvyyden siihen, mitä yhteisö- ja itseohjautuvuuden johtaminen organisaatiossa vaatii toteutuakseen. Tavoitteenani oli luoda tietopaketti yhteisö- ja itseohjautuvuuden johtamisen perusteista, joka voisi olla hyödyksi kohdeorganisaatiolle, niin teoreettisen viitekehyksen kuin tutkimusosuudenkin puolesta. Teoreettisesta viitekehyksestä tuli melko laaja, mutta pohtiessani mitä jättää pois, en kokenut minkään asian voivan jäädä pois sen vuoksi, että informatiivinen kokonaisuus ei kärsisi. Toisaalta asiat teoreettisessa viitekehyksessä tuli esittää hyvin perustasolla, sillä monesta otsikkokohdasta olisi voinut tehdä hyvin laajankin kokonaisuuden, mutta rajasin aiheet perustasolle, jotta työ ei alkaisi rönsyillä liikaa ja pysyisi järkevissä mitasuhteissa.

Tutkimusosuuteen siirtyessä pohdittiin pitkään, miten tutkimusosuus tehdään. Johdon tiedonkeruun osalta oli selvää, että heille tehdään teemahaastattelut,

sillä niiden tekeminen onnistui hyvin pienen henkilömäärän vuoksi. Henkilöstölle pohdittiin myös teemahaastatteluja, mutta työmäärän vuoksi haastatteluja olisi voinut tehdä noin kymmenelle henkilölle, kun henkilöstöön kuului noin 25 henkilöä. Näin tutkimukseen olisi saatu vain osan ääni kuuluviin ja tuloksissa ei olisi voinut yleistää koko henkilöstön näkemystä. Lopuksi päädyttiin kyselylomakkeeseen, jossa esitetään ensin Likert-muotoinen väittämä ja sen perään avoin kysymys, jossa väittämään liittyvää vastausta pyydettiin avaamaan lisää. Tiesin tässä sen riskin, että joko näihin ei vastata, tai ei vastata kovin laajasti, tai jätetään koko kyselyyn vastaaminen tekemättä sen vuoksi, että avoimet vastaukset vaativat niin paljon pohdintaa ja aikaa.

Ennen kyselylomakkeen lähettämistä tein PowerPoint-esityksen ja videon opinnäytetyöstäni henkilöstölle lähetettäväksi, jotta saisin avata aihetta lisää. Videossa avasin tarkemmin sitä, miksi avoimiin kysymyksiin vastaaminen on niin tärkeää ilmiön aidon selvittämisen vuoksi, sillä pelkillä väittämiin saaduilla vastauksilla todellinen tieto ilmiöstä jäisi hyvin vajaaksi. Avoimiin kysymyksiin tuli laajasti pohdintaa ja ajatuksia monenlaisista näkökulmista, jotka edesauttoivat laajemman selvityksen tekemistä.

Saattaa olla, että vastausprosenttiin ne kuitenkin hieman vaikuttivat, prosentin ollessa 64, mutta niiden avulla saatiin kokonaisanalyysiä ajatellen todella tärkeitä tietoja organisaation jatkokehittämisen kannalta. Kysymyksiä olisi voinut vielä pohtia ja asetella paremmin. Aikatauluhaasteiden vuoksi jouduin tyytymään siihen, mitä olin saanut siihen mennessä aikaan, mutta mielestäni kysymykset olivat kuitenkin selkeästi laadittu ja avoimiin kysymyksiinkin vastattiin melko samalla tavalla, joka kieli siitä, että kysymykset oli muotoiltu tarpeeksi ymmärrettävästi.

Johtopäätöksiä pohtiessa tavoitteenani oli luoda selkeät aihealueittain rajoitetut päätelmät, joissa pohdin myös jatkokehittämistä. Konkretia oli tässä työssä tärkeää, jotta kohdeorganisaatio voisi hyötyä tekemästani tutkimustyöstä täysimääräisesti. Mielestäni johtopäätökset vastaavat tutkimuskysymyksiin ja onnistuin selvittämään asiat, jotka tutkimuskysymyksiin valitsin.

Saavutin tavoitteeni oman oppimisen suhteen. Työtä varten tutustuin laajasti erilaiseen lähdemateriaaliin aiheeseen liittyen ja keräsin tietoa useamman kuukauden ennen prosessin aloitusta. Ennen kaikkea ymmärrykseni aihetta kohtaan on noussut huomattavasti ja tahdon pyrkiä kehittämään omaa tekemistäni niin, että osaltani edistän yhteisö- ja itseohjautuvaa tekemistä. Toivon myös vahvasti, että Säästöpankki Kalanti-Pyhäranta kohdeorganisaationa tälle työlle kokee samoin ja pystyy hyödyntämään tehtyä työtä omassa toiminnassaan.

Jatkotutkimuksena voisi toteuttaa nykytila-analyysin organisaation valitsemalla aikavälillä, esimerkiksi vuosittain. Tällaisen toistuvan analysoinnin avulla voisi seurata yhteisö- ja itseohjautuvuuden johtamisen ja kulttuurin kehittymistä ja pysyä ajan tasalla siitä, millaisia kehittämistoimenpiteitä tarvitaan. Jatkuva seurantatutkimus tukisi pitkäjänteistä kehittämistyötä asiaan, jonka organisaatio kertoo olevan heille tärkeä ja olennainen tapa toimia.

Toinen kiinnostava näkökulma voisi olla tutkia tiimien yhteisöohjautuvuutta. Kuten tutkimustuloksista ja organisaation kertomastakin selvisi, yhteisöohjautuvuus on organisaatiossa vielä alkutekijöissä, joskin askelia on jo otettu sen kehittämiseksi. Tutkimuksella voisi selvittää tiimitason yhteisöohjautuvuuden kehittymistä, sitä miten eri tiimit omaksuvat vastuun ja päätöksenteon ja millaisia pelisääntöjä ja rakenteita ne kehittävät tuekseen.

LÄHTEET

- Aho, T. (2023.) Kokeilukulttuuri. Johda kasvua joka päivä. Alma talent.
- Ajanko, S. (2016.) Moninaisuuden johtaminen – ytimessä johtajan itsetuntemus. Suomen liikekirjat.
- Akola, A. (2020.) Itseohjautuvuus ja intuitio. Suunnistus työyhteisön supervoimiin. Basam Books.
- Deci, Edward & Ryan, Richard (2000.) The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. Psychological Inquiry. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- European Employment Services, EURES. (2023.) Milleniaalit ja zetat työpäikällä: eroja ja yhtäläisyyksiä. Haettu 17.2.2025 osoitteesta: https://eures.europa.eu/millennials-and-gen-z-workplace-similarities-and-differences-2023-03-02_fi
- Filosofian Akatemia. (2017.) Kun pomosta tuli palvelija – Onko itseohjautuvuus menestyksen malli työn murroksessa? Duunitori. Haettu 20.2.2025 osoitteesta: <https://duunitori.fi/tyoelama/filosofian-akatemia-itseohjautuvuus>
- Goleman, D. (2006.) Tunneäly työelämässä. Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Hakanen, J. (2011.) Työn imu. Työterveyslaitos.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. (2005.) Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Huttunen, T. (2020.) Luottamus uudessa itseohjautuvassa työelämässä. Books on Demand.
- Kallinen, T. & Kinnunen, T. (2021.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu 17.2.2025 osoitteesta: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/toimintatutkimus/>
- Kananen, J. (2012.) Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. (2010). Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Laaksonen, H. & Ollila, S. (2022.) Henkilöstöjohtamisen moninaisuus – ajateltua, koettua, tutkittua. Oppian Helsinki.

Luukka, P. (2019.) Yrityskulttuuri on kuningas. Mikä, miksi miten? Alma talent.

Markula, J. & Salovaara, P. (2024.) Yhteisöohjautuvuuden käsikirja. Kohti uusia organisoitumisen tapoja. Metanoia instituutti.

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

Mäkelä, A. (2022.) Yleinen johtamistyyli paljastaa epäluottamuksen – ”Nähdäänkö työntekijät aikuisina vai lapsina?” Duunitori. Haettu 11.2.2025 osoitteesta: <https://duunitori.fi/tyoelama/itseohjautuvuus-johtaminen>

Näsänen, J., Savolainen, J., Kallamaa, K., (2021.) Luottamuksen työkirja. Luotu työpajatutkimuksen perusteella.

Rinne, N. (2021.) Rohkea organisaatio. Turvallinen työyhteisö menestyy. Alma talent.

Ristikangas, M-R. & Grunbaum, L. (2016.) Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Talentum pro.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. (2022.) Valmentava johtajuus, 8. painos. Alma Talent.

Ristikangas, M-R., Ristikangas, V., Lönnroth, A., Ristikangas, V. (2021.) Valmentava tiimin johtaminen. Yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Alma talent.

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

Sivonen, O. (2022.) Yrityskulttuurit murroksessa. Inhimillinen työelämä ei rakennu pelkällä itseohjautuvuudella. Alma talent.

Soback, D. (2021.) Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Basam Books Oy.

Spiik, K-J. (2024.) Yhteisöohjautuvuus. Miten hallita sitä, mitä ei voi hallita. Karlex.

Spiik, K-J. (2022.) Yhteisöohjautuvuus. Yhdessäohjautuva tiimi. Karlex.

Tammeaid, M. (2024.) Johda ihmisyyhteisöä – älä ”konetta”. Helsingin yliopisto. Haettu 25.2.2025 osoitteesta: <https://hyplus.helsinki.fi/johda-ihmisyyhteisö-ala-konetta-valmentava-johtaminen/>

Tuominen, C. (2018.) Johda tunteita, menesty työelämässä. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuominen, J. & Sarajärvi, A. (2018.) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työterveyslaitos. (2024.) Mitä on valmentava johtaminen. Haettu 28.2.2025 osoitteesta: <https://ttl.fi/oppimateriaalit/valmentava-johtaminen-iakkaiden-palveluissa>

Työturvallisuuslaitos. (2017.) Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa. Haettu 3.3.2025 osoitteesta: <https://ttk.fi/julkaisu/luottamuksen-rakentaminen-tyoyhteison-vuorovaikutuksessa/>

Ukkonen, O. (1994.) Jaettu johtajuus. Multiprint, Helsinki.

Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiö. (2024.) Tunnetaidot. Haettu 3.3.2025 osoitteesta: <https://www.yths.fi/terveystieto/mielenterveys/tunnetaidot/?cn-reloaded=1>

LIITTEET

Johdon teemahaastattelujen kysymykset:

Kysymykset organisaation johdolle:

Yhteisö- ja itseohjautuvuus sekä valmentava johtaminen

- Miten koet itseohjautuvuuden ja yhteisöohjautuvuuden merkityksen organisaationne toiminnassa? Mitä nämä termit organisaatiosi toiminnassa tarkoittavat?
- Millaisia käytäntöjä ja toimintatapoja (raameja) olet/olette luonut/luoneet tukeaksesi johtamisellasi yksilön itseohjautuvuutta ja tiimin yhteisöohjautuvuutta?
- Mitkä ovat suurimmat haasteet itseohjautuvuuden ja yhteisöohjautuvuuden johtamisessa?
- Miten arvioit organisaationne nykyistä johtamiskulttuuria itse- ja yhteisöohjautuvuuden näkökulmasta?
- Kuinka hyvin henkilöstö mielestäsi ymmärtää ja omaksuu itseohjautuvuuden periaatteet?
- Miten valmentava johtaminen näkyy omassa johtamisessasi?
- Millä tavoin asiakkuuksien näkökulma näkyy päivittäisessä johtamistyössäsi tai päätöksenteossa?

Vaikutusmahdollisuudet ja päätöksenteko

- Millä keinoilla tuet yhteisöohjautuvuutta ja päätöksenteon jakautumista? Apukysymyksinä: Miten jaettu johtajuus näkyy johtamisessasi? Miten tiimissäsi tehdään päätöksiä?

Haastavat tilanteet ja erilaiset mielipiteet

- Miten johtamisellasi tuet haasteiden ja erimielisyyksien ratkomista? Miten ratkotte haasteita ja erimielisyyksiä?

Organisaatiokulttuuri ja psykologinen turvallisuus

- Miten luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden rakentaminen näkyy johtamistyössäsi?
- Miten kokeilukulttuuri ilmenee johtamisessasi?
- Miten johtamisessasi huomioit ihmisten erilaisuuden ja erilaiset vahvuudet?

Kehityskohteet

- Millaisia kehityskohtia näet itseohjautuvuuden ja yhteisöohjautuvuuden johtamisessa organisaatiossanne?

Verkkokysely henkilöstölle:

Kysely yhteisö- ja itseohjautuvuuden johtamisesta Säästöpankki Kalanti-Pyhärannassa

Tämän kyselyn avulla on tarkoitus selvittää henkilöstön mielipidettä Säästöpankki Kalanti-Pyhärannan yhteisö- ja itseohjautuvuuden johtamisen nykytilasta. Ennen kuin vastaat kyselyyn toivon, että katsot "esittelyvideon" aiheesta, jotta pystyn hieman paremmin avaamaan sinulle, mistä kyselyssä ja opinnäytetyössäni on kyse. Kysely on osa opinnäytetyötäni Yhteisö- ja itseohjautuvuuden johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa, case Säästöpankki Kalanti-Pyhäranta. Toivon, että varaat kyselyyn vastaamiseen noin 15–20 minuuttia. Kysely on täysin anonyymi ja mitään yksilöinti-, tai henkilötietoja ei kerätä, sillä ne eivät ole oleellisia tutkimuksen kannalta.

Kysymykset on muotoiltu niin, että ensin tulee väittämä, johon valitaan viidestä vaihtoehdosta (Likert-asteikko, täysin samaa mieltä - täysin eri mieltä) eniten omaa mielipidettä kuvaava vaihtoehto. Sen jälkeen kysymykseen liittyy avoin jatkokysymys, johon toivon sinun kertovan omia ajatuksiasi Likert-asteikkoon antamasi vastauksen takana. Nämä avoimet vastaukset auttavat minua erityisesti luomaan tarkempaa kuvaa nykytilasta, joten toivon, että vastaat jokaiseen avoimeen kysymykseen edes yhdellä lauseella avaten hieman tarkemmin omaa mielipidettäsi. Kiitän jo etukäteen vaivannäöstäsi, sillä tutkimukseen vastaaminen saattaa viedä hieman enemmän aikaa näiden avoimien vastauksien vuoksi, mutta se on tärkeää tarkemman kokonaiskuvan saavuttamiseksi.

Kyselyn vastausaika päättyy 29.4. klo 23.00.

Yhteisö- ja itseohjautuvuus sekä valmentava johtaminen

- Likert: Minulle on selkeää, mitä yhteisö- ja itseohjautuvuus organisaatiossani tarkoittaa.

Avoin: Miten asiaa voisi mielestäsi selkeyttää paremmin/lisää? Missä on onnistuttu?

- Koen, että toimin työssäni itseohjautuvasti ja edistän yhteisöohjautuvuutta tiimissäni.

Avoin: Miten toteutat työssäsi itseohjautuvuutta? Miten voisit omassa roolissasi edistää paremmin tiimisi yhteisöohjautuvuutta?

- Likert: Koen, että organisaatiossani on selkeät raamit, jotka tukevat sekä itseohjautuvaa työskentelyä henkilökohtaisella tasolla, että yhteisöohjautuvuutta tiimitasolla.

Avoin: Mitkä asioissa on onnistuttu raamien selkeytyksen suhteen, ja/tai missä asioissa toivoisit vielä enemmän selkeyttä tai muutoin muutosta?

- Likert: Koen, että organisaatiossani johtaminen on valmentavaa ja tukee työntekijöiden kehittymistä sekä itse- ja yhteisöohjautuvuutta.

Avoin: Miten valmentava johtaminen näkyy arjessasi? Missä asioissa toivoisit kehitystä?

- Likert: Koen, että asiakkaiden tarpeet ja odotukset ohjaavat johdon päätöksentekoa.

Avoin: Missä asioissa on onnistuttu ja/tai miten asiakkaiden huomioimista johtamisessa voisi kehittää nykyisestä?

Vaikutusmahdollisuudet ja päätöksenteko

- Likert: Minulla on mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhöni, sekä siihen liittyvään päätöksentekoon.

Avoin: Miten kuvailisit mahdollisuksiasi vaikuttaa omaan työhösi sekä siihen liittyvään päätöksentekoon?

- Likert: Koen, että tiimini toimii yhteisöohjautuvasti ja meille annetaan mahdollisuudet tehdä työtä koskevia päätöksiä yhdessä tiimin kanssa.

Avoin: Mitkä asiat toimivat? Ja/tai millaisia parannuksia kaipaisit, jotta yhteisöohjautuva työskentely tiimeissä olisi sujuvampaa ja arkea tukevampaa toimintaa?

Haastavat tilanteet ja erilaiset mielipiteet

- Likert: Organisaatiossani kannustetaan tuomaan esiin erilaisia mielipiteitä ja ideoita

Avoin: Miten eriäviin mielipiteisiin ja ehdotuksiin suhtaudutaan?

- Likert: Koen, että organisaatiossani ratkotaan haasteet ja erimielisyydet rakentavasti

Avoim: Oletko tyytyväinen tähän tapaan? Mikä toimii hyvin, ja mitä haluaisit muuttaa?

Organisaatiokulttuuri ja psykologinen turvallisuus

- Koen, että organisaatiossamme on psykologisesti turvallinen ilmapiiri
- Koen, että organisaation jäsenenä saan olla oma itseni ja ihmisten erilaisuutta ja erilaisia vahvuuksia arvostetaan

Avoim: Mitkä asiat tähän vaikuttavat positiivisesti tai negatiivisesti?

Avoim: Miten erilaisuuden arvostus ilmenee tai ei ilmene organisaatiossasi?

- Likert: Koen, että johtamisella tuetaan psykologisesti turvallista ilmapiiriä

Avoim: Miten johtamisella voitaisiin tukea paremmin psykologisesti turvallisen ilmapiirin muodostumista?

- Likert: Organisaatiossani kannustetaan kokeilemaan ja virheet ovat sallittuja

Avoim: Miten koet organisaatiosi suhtautuvan kokeiluihin ja virheistä oppimiseen?

Kehitysehdotukset

- Millaisia kehitysehdotuksia sinulla olisi itseohjautuvuuden ja/tai yhteisohjautuvuuden johtamisen kehittämiseksi?