

Itsensä johtaminen hajautetussa organisaatiossa

Pinja Ihalainen

Opinnäytetyö

Toukokuu 2018

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Ihalainen, Pinja	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Toukokuu 2018
	Sivumäärä 52	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Itsensä johtaminen hajautetussa organisaatiossa		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Juha Timonen		
Toimeksiantaja(t) Yritys X		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella itsensä johtamista hajautetussa organisaatiossa toimeksiantajayrityksen kautta. Toimeksiantajana toimi markkinatutkimusalan kasvuyritys. Tutkimuksella kartoitettiin kokemuksia ja ajatuksia itsensä johtamisesta hajautetusti työskennellessä. Tutkimuksella pyrittiin etsimään ja vahvistamaan jo toimivia tapoja ja samalla tunnistettiin suurimmat kehityskohteet.</p> <p>Opinnäytetyön viitekehyksenä käytettiin itsensä johtamisen sekä hajautetun organisaation teoriaa. Itsensä johtamisen teoriassa painotettiin erityisesti työmaailmaan sijoittuvia osa-alueita. Hajauttamisen teoriaa käsiteltiin yleisellä tasolla ja hajauttamisen muotojen kautta. Lisäksi tutustuttiin hajautetun organisaation yleisimpiin haasteisiin.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, jonka teemat johdettiin itsensä johtamisen teoriasta. Teemahaastattelut kohdistettiin toimeksiantajayrityksen vakituiseen henkilöstöön sekä harjoittelijoihin. Näin voitiin havainnoida, onko itsensä johtamisen haasteiden kokemisessa eroja sen mukaan, kauanko työntekijä on työskennellyt hajautetussa organisaatiossa. Haastattelut toteutettiin huhtikuussa 2018.</p> <p>Saatujen tutkimustulosten perusteella ajanhallinta ja oman työn organisoimisen taidot ovat keskeisessä asemassa tämäntyyppisessä organisaatiossa työskennellessä. Hyvät itsensä johtamisen taidot korostuvat. Työntekijältä vaaditaan oma-aloitteellisuutta, joustavuutta ja itseuria. Kehityskohteiksi tunnistettiin viestiminen etenkin oman työn näkyväksi tekemisen näkökulmasta. Myös tunneälykyys ja palautteen antaminen sähköisissä kanavissa koettiin haasteellisina. Tutkimukseen avulla toimeksiantajayritys sai kattavan kuvan itsensä johtamisen nykytilanteesta sekä jatkoa varten kehitysideoita.</p>		
<p>Avainsanat (asiasanat) itsensä johtaminen, hajautettu organisaatio, etätyö, ajanhallinta, motivaatio, tunneäly, viestintä</p>		
Muut tiedot		

Author(s) Ihalainen, Pinja	Type of publication Bachelor's thesis	Date May 2018 Language of publication: Finnish
	Number of pages 52	Permission for web publication: x
Title of publication Self-management in a Decentralized Organization		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Timonen, Juha		
Assigned by Company X		
Abstract <p>The purpose of the thesis was to study self-management in a decentralized organization. The organization featured in this study operates on the field of market research. The study aimed to examine experiences and the thoughts of employees about self-management in a decentralized organization. The purpose was to find habits and means that already work and discover areas that need improvement.</p> <p>The theoretical part of this study was focused on self-management and working in a decentralized organization. In the self-management theory work related areas were emphasized. Decentralization was examined through its different forms. The most common challenges that may occur were also presented.</p> <p>The approach of the thesis was qualitative. The method used for data collection was a theme interview. The themes focused on different areas of self-management. Both regular employees and trainees of Company X were interviewed in order to get a more wide view on the topic. This also made it possible to examine whether there are differences in how one feels about self-management depending on how much experience one has of working in this type of an organization. The interviews took place in April 2018.</p> <p>The results showed that time management and organizing skills play an important role when working in this type of an organization. Good self-management skills are needed. The employees have to be self-imposed, adjustable and disciplined. Things to improve were also found. When it comes to communication, making ones work visible to others was found difficult. The role of emotional intelligence and giving feed-pack digitally offered challenges. Through this study Company X was given useful information of the current situation and possible challenges. Ideas on how to improve were also presented.</p>		
Keywords/tags (subjects) self-management, decentralized organization, remote work, time management, motivation, emotional intelligence, communication		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Tutkimusasetelma	4
2.1	Tutkimusongelma- ja kysymykset	4
2.2	Tutkimusmenetelmät	5
3	Hajautettu organisaatio	9
3.1	Ominaispiirteet ja hajauttamisen muodot	9
3.2	Hajautetun työn haasteet ja edellytykset	10
4	Itsensä johtaminen	13
4.1	Itsensä johtamisen kokonaisuus	14
4.2	Kokonaishyvinvointi ja jaksaminen	15
4.3	Tavoitteet ja motivaatio	17
4.4	Ajanhallinta ja oman työn organisoiminen	20
4.5	Tunteet ja vuorovaikutus	21
4.6	Osaaminen ja itsensä kehittäminen	24
5	Tutkimuksen toteutus ja tulokset teemoittain	26
5.1	Tutkimuksen toteutus	27
5.2	Osaaminen ja oppiminen	28
5.3	Ajanhallinta ja oman työn organisoiminen	30
5.4	Yksin työskentely ja oma rooli osana tiimiä	32
5.5	Viestintä ja vastuunjako	34
5.6	Tunteiden hallinta ja tunneäly	36
5.7	Motivaatio ja jaksaminen	38
6	Johtopäätökset.....	41
7	Pohdinta.....	46
	Lähteet	49
	Liitteet.....	51

Liite 1.	51
---------------	----

Kuviot

Kuvio 1. Jaksamismalli	19
Kuvio 2. Mukavuusalue	24
Kuvio 3. Oppimisen portaat	25

1 Johdanto

Tämän päivän työ on yhä monimuotoisempaa. Työtä ei tehdä vain kiinteästi työpaikalla yhden työpisteen äärellä vaan se on saanut monia eri muotoja. Yhä useammin työtä tehdään etänä, erilaisissa tiimeissä ja projektimuotoisesti. Digitaalinen työ on yleistynyt. Moninaiset työskentelytavat vaativat paljon johtamiselta. Itsensä johtamisen taito korostuu.

Työterveyslaitoksen erikoistutkija Virpi Ruohomäen (n.d.) mukaan uudet tieto- ja viestintäteknologian sovellukset valtaavat jatkuvasti alaa luoden näin lisää mahdollisuuksia työn tekemisen muodoille. Työ ei ole sidottu aikaan tai paikkaan ja voi olla hyvinkin joustavaa. (Ruohomäki n.d.) Vuonna 2016 etätyötä teki vähintään satunnaisesti 32 prosenttia suomalaisista (Kuivalahti 2018). Päivittäin etätyötä tekee noin kolme prosenttia suomalaisista. Etätyötä tehdään eniten asiantuntijatehtävissä, ja kaupungeissa etätyön tekeminen on yleisempää kuin maaseudulla. Kuivalahti (2018) kirjoittaa, että tulevaisuudentutkija Aleksi Neuvosen (n.d.) mukaan suuntaus on, että pysyviä ammattikuvia on yhä vähemmän. Sen sijaan työnkuvan muokkautumisesta on tullut enemmän normi kuin poikkeus. (Mt. 2018.)

Nykyaikana lisääntynyt digityö on ajasta, paikasta ja sisällöstä riippumatonta, mikä lisää tarvetta hyvälle itsensä johtamiselle (Itsensä johtaminen on tärkeää myös digityössä N.d.). Hyvältä itsensä johtajalta tulisi löytyä itsekuria, keskittymiskykyä ja sopeutuvaisuutta. Työssä tulisi olla rutiineja ja rakenteita ja näiden elementtien aikaansaamiseksi itsensä johtamisen on oltava kunnossa. (Mt.) Etätyössä ja eteenkin virtuaalisessa työssä korostuu työntekijän mahdollisuus itse kontrolloida omaa työtään (Vilkman, 2016). Tällaisen työn onkin Vilkmanin mukaan todettu lisäävät työntekijän itsenäisyyttä ja vastuunottoa. Myös luottamus nousee tärkeään asemaan. Joustavat työskentelymahdollisuudet antavat työntekijälle kuvan siitä, että häneen luotetaan. Luottamuksen ansiosta työtä halutaan myös tehdä tehokkaammin ja sitoutuneemmin. (Mt.)

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan itsensä johtamista hajautetussa organisaatiossa toimeksiantajayrityksen kautta. Toimeksiantajayritys on pieni markkinatutkimusalalla toimiva kasvuyritys, johon syvennytään tarkemmin luvussa 2.2. Opinnäytetyössä kar-

toitetaan toimeksiantajayrityksen nykytilannetta itsensä johtamisen osalta ja tunnistetaan eniten kehittämistä vaativat itsensä johtamisen osa-alueet. Tutkimuksella selvitetään myös, miten itsensä johtaminen yrityksessä koetaan ja mitä osaamista ja ominaisuuksia hajautetun työn tekeminen vaatii itsensä johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksessa painotetaan nimenomaan itsensä johtamisen teemoihin liittyviä haasteita, vaikka esille tuodaan myös haasteita yleisemmällä tasolla. Opinnäytetyön alussa esitellään tutkimusasetelma ja tutkimusmenetelmät sekä toimeksiantaja. Kolmannessa ja neljännessä luvussa esitellään tutkimusta tukevaa teoriaa. Luvussa kolme keskitytään työn erilaisiin muotoihin ja esitellään hajautetun organisaation ominaispiirteitä. Luvussa neljä käsitellään itsensä johtamista. Osiossa keskitytään vain muutamiin keskeisiin itsensä johtamisen osa-alueisiin, joita myös tutkimusosiossa käsitellään. Tämä siksi, että voidaan keskittyä tutkimuksen kannalta olennaiseen aiheen liikaa leviämättä. Viidennessä luvussa käydään läpi tutkimuksen eteneminen ja esitellään merkittävimmät tutkimustulokset. Työn lopussa esitellään ideat mahdollisille jatkotutkimuksille. Lisäksi tutkimuksen pohjalta annetaan toimeksiantajalle itsensä johtamisen keskeisimpiin haasteisiin liittyen vinkkejä ja neuvoja sekä arvioidaan tutkimuksen onnistumista.

2 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa esitellään tutkimusongelma sekä keskeisimmät tutkimuskysymykset. Samalla käydään läpi valitut tutkimusmenetelmät ja perustellaan valittu aineistonkeruumenetelmä. Itse tutkimuksen kulku kuvaillaan tarkemmin luvussa 5.1.

2.1 Tutkimusongelma- ja kysymykset

Tutkimusongelmalla tarkoitetaan tutkimusideaa, joka on muutettu kysymysmuotoon. Tutkimusongelma on kuin tutkimuksen missio, johon lähdetään tutkimuskysymyksen avulla etsimään vastausta. (Kananen 2008, 148.) Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan itsensä johtamista ja sen haasteita hajautetussa organisaatiossa, jossa työskennellään paljon yksin ja usein etänä. Opinnäytetyön tutkimusongelmaksi muodostui:

- Itsensä johtaminen hajautetussa organisaatiossa.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tunnistaa toimeksiantajayrityksen avulla hajautetun organisaation suurimmat haasteet itsensä johtamisen saralla. Opinnäytetyössä tarkastellaan, mitkä ongelmat nousevat eniten esille tuottaen haasteita ja missä on eniten kehitettävää.

Tutkimusongelmaa lähdetään ratkaisemaan tutkimuskysymysten avulla. Tutkimuskysymyksiä voi olla yksi tai enemmän. (Kananen 2008, 148.) Tämän tutkimuksen keskeisimmät tutkimuskysymykset liittyvät itsensä johtamisen kokemiseen hajautetussa organisaatiossa. Näkökulmia haetaan sekä haasteiden että mahdollisuuksien kautta. Samalla pyritään löytämään keinoja, joilla jokainen voisi johtaa itseään entistä paremmin omassa työssään. Tutkimusongelmaa tarkastellaan seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

- Miten itsensä johtaminen koetaan hajautetussa organisaatiossa?
- Mitkä ovat itsensä johtamisen keskeisimmät haasteet hajautetussa organisaatiossa?
- Miten työntekijä voi johtaa itseään paremmin?

2.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusote

Tutkimusote voi olla joko kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen. Tutkimusotteen sisällä voidaan erottaa myös eri lajeja. Tutkimusotteen on oltava tutkimuksen kannalta perusteltu. (Kananen 2008, 55.) Kvalitatiivinen tutkimus on hyvä valinta, kun tutkittavasta ilmiöstä halutaan syvällinen näkemys ja hyvä kuvaus. Se on joustavaa ja mahdollistaa syvällisten analyysien tekemisen. (Kananen 2008, 31–32.) Tässä työssä käytetään kvalitatiivista tutkimusotetta, sillä tilanteesta halutaan syvällinen kuvaus ja sitä halutaan ymmärtää ja mahdollisesti kehittää.

Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Haastattelu on tutkimusmenetelmä, jossa haastatteliija esittää haastateltavalle tutkimuskysymyksiin liittyviä kysymyksiä. Näillä pyritään ratkaisemaan tutkimuksen tutkimusongelma. (Kananen 2008, 73.) Haastattelutilannetta suunniteltaessa tulee miettiä, ketä haastatellaan, missä ja milloin. Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien valintaan liittyy se, että ilmiöstä saadaan parasta mahdollista tietoa. (Kananen 2008,

75–76.) Haastattelu voidaan toteuttaa yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Haastattelun muoto voi vaihdella lomakehaastattelusta teemahaastatteluun tai olla hyvinkin vapaamuotoinen. (Mts. 74.)

Haastattelutilanteessa haastateltava saattaa olla jo valmiiksi orientoitunut tilanteeseen siten, että pyrkii antamaan vastuksen, jonka olettaa haastattelijan haluavan. Eteenkin strukturoimattomassa teemahaastattelussa haastateltava voi päättää, mitä haluaa tai ei halua kertoa. Näin ollen voidaan saada hyvin erilaista tutkimusaineistoa. (Alasuutari 2001, 149–151.) Haastattelutilanteessa haastattelija on tietämätön osapuoli ja haastateltavalla on tieto. Haastattelija ohjaa keskustelua tai ainakin ohjaa sitä tiettyjen aiheiden mukaan. Haastattelu voi muistuttaa spontaania keskustelua, mutta sillä on kuitenkin tietty päämäärä. Haastattelua ohjaa tutkimuksen tavoite. (Ruusu-vuori & Tiittula 2005, 22–23.) On tärkeää, että haastateltavan ja haastattelijan välillä on luottamus. Haastattelija voi luoda luottamusta olemalla avoin haastattelun tarkoituksesta ja osoittamalla kiinnostusta haastateltavaa ja tämän vastauksia kohtaan. Miellyttävässä haastattelutilanteessa molemmat osapuolet tuntevat tyydytystä ja heillä on empaattista ymmärrystä toistensa asemaa kohtaan. Tässä avuksi on haastattelijan empaattinen luonne ja sitä kautta yhteisen pohjan rakentaminen. (Ruusu-vuori & Tiittula 2005, 41–42.)

Teemahaastattelu

Teemahaastattelun avulla voidaan tutkia erilaisia ilmiöitä ja saada vastauksia ongelmiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74). Teemahaastattelu on avoin ja hyvin lähellä syvähaastattelua. Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa edetään ennalta valittujen teemojen avulla. Teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen. Teemojen lisäksi voidaan käyttää tarkentavia kysymyksiä teeman aihepiiristä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.) Formaaliuudessaan teemahaastattelu sijoittuu lomakehaastattelun ja syvähaastattelun väliin. Teemojen valinta edellyttää huolellista aihepiiriin perehtymistä. Valitut teemat ohjaavat haastattelua, mutta vapaalle puheelle ja avoimelle keskustelulle annetaan tilaa. Vaikka teemahaastattelu onkin keskustelunomaista ja sinällään vapaamuotoista, on haastattelijalla hyvä olla apunaan tuki- lista kysymyksistä tai avainsanoista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Teemahaastattelulla saadaan syvällistä tietoa. Teemojen luomisen perusteena on se,

että kaikki tutkittavaan ilmiöön liittyvät osa-alueet otetaan huomioon. (Kananen 2008, 74.)

Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, sillä tutkittava organisaatio on melko pieni ja näin ollen myös haastateltavien määrä hyvin pieni. Valitulla menetelmällä haastatteluun saadaan syvyyttä ja samalla enemmän irti sekä organisaation että tutkijan kannalta. Haastattelussa käytetty teemojen runko on tämän raportin liitteenä (liite 1). Tutkimuksen toteutusta käsitellään tarkemmin luvussa 5.1.

Analyysimenetelmä

Analyysin tarkoittaa aineiston muokkausta tai lajittelua. Sen tarkoituksena on järjestää saatu tieto niin, että siitä voitaisiin nähdä ilmiö rakenteineen. (Kananen 2008, 88.) Laadullisessa tutkimuksessa on laajoja aineistoja. Siksi litteroitu aineisto voikin vaatia työstämistä selkeämpään muotoon, josta analyysi on helpompi tehdä. Tekstistä tulee pystyä löytämään tutkimuksen kannalta oleellinen tieto. (Mts. 88–89.) Haastattelut litteroidaan eli kirjoitetaan puhtaaksi. Aineisto on hyvä lukea läpi useampaan kertaan kokonaiskuvan luomiseksi ja tiivistää oleellinen. (Kananen 2008, 94.) Litteroinnilla jäsenellään sitä, mitä aineistossa käsitellään. Materiaalista on tärkeää löytää tutkimuksen kannalta oleellinen tieto. Tarkoitus on, että tämä tieto on yhteydessä tutkimusongelmaan ja näin koko tutkimuksen tarkoitukseen. Teemoittelu on laadullisen aineiston pilkkomista ja ryhmittelyä aihepiireittäin. Jos aineistonkeruumenetelmänä on teemahaastattelu, luovat teemat usein jo itsessään aineistoon tietyn jäsentelyn. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92–93.) Tyypittelyssä aineisto ryhmitellään tyypeiksi. Esimerkiksi tietyn teeman sisältä voidaan etsiä yhteneviä näkemyksiä ja muodostaa näin tyyppiesimerkki. Aineistosta voidaan etsiä joko samankaltaisuuksia tai erilaisuutta. (Mts. 93.)

Tässä tutkimuksessa edetään pääasiassa luotujen teemojen avulla. Teemojen alla etsitään ja tunnistetaan kohtia, joissa haastatteluiden mukaan on eniten kehitettävää. Teeman päätasolta edetään aina syvemmäs teeman sisälle pyrkien selvittämään ongelman tai haasteen ydin. Analysoitaessa tunnistetaan ne asiat, joiden kohdalla haasteita tuntuu ilmenneen eniten. Tuloksesta riippuen valitaan haasteellisimmat kohdat, joihin etsitään ja tarjotaan ratkaisua.

Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136). Yleisellä tasolla validiteetti tarkoittaa, että on mitattu sitä, mitä luvattiin. Reliabiliteetti puolestaan viittaa tutkimustuloksen toistettavuuteen. (Mts. 136.) Kvalitatiivisen tutkimuksen kohdalla reliabiliteetti liittyy tulkinnan ristiriidattomuuteen eli siihen, että tulkinta on samanlainen huolimatta siitä, kuka tulkitsee. Useampaa menetelmää käyttämällä voidaan luotettavuutta pyrkiä lisäämään. (Kananen 2008, 125–126.) Tulee muistaa, että kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohdat ovat erilaiset kuin kvantitatiivisen. Näin ollen luotettavuuden kriteerejä ei voida sellaisenaan soveltaa. (Kananen 2008, 124.) Tutkimusta ja sen luotettavuuden toteutumista voidaan kuitenkin arvioida kokonaisuuden onnistumisen kautta. Tutkimuksen vaiheiden kuten aineiston keruun, tutkija-tiedonantaja-suhteen ja tutkijan oman sitoutumisen tulee olla suhteessa toisiinsa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140–141.)

Tässä tutkimuksessa luotettavuus varmistetaan hyvällä suunnitella ja tutkijan omistautumisella asiaan. Tutkija haastattelee kaikki saman rungon mukaan ja mahdollisimman samalla tavalla huolimatta siitä, kuinka hyvin hän haastateltavan tuntee. Kaikille haastateltaville annetaan samat ennakkotiedot. Aineiston tallentaminen ja analysoiminen tehdään erityisellä huolella.

Tutkimuskohde

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii markkinatutkimusalanyritys, johon opinnäytetyössä yrityksen toiveesta viitataan nimellä Yritys X. Yrityksen työntekijät toimivat hajautetusti kolmessa eri kaupungissa. Työtä on mahdollista tehdä joko yrityksen toimistolla, joita yrityksellä on kaksi, tai kotona. Työhön sisältyy paljon työskentelyä tietokoneella sekä puhelintyötä. Työ on usein projektiluontoista ja sitä tehdään joko yksin tai vaihtelevissa kokoonpanoissa. Suurin osa keskinäisestä vuorovaikutuksesta tapahtuu sähköisin välinein. Keskinäiseen viestintään käytetään puhelinta ja Skypeä. Lisäksi yrityksellä on käytössään hajautettujen ryhmien viestintään suunnattu pikaviestintäsovellus, jossa voidaan jakaa asioita joko yhteisissä kanavissa tai keskustella kahdenkeskisen chat-kanavan kautta. Tutkimusaikana yrityksessä toimi neljä vakituista työntekijää. Lisäksi yrityksessä on työharjoittelijoita. Organisaatiossa on johtavassa ja neuvovassa asemassa olevia henkilöitä, mutta yhtä varsinaista esimiestä ei ole.

3 Hajautettu organisaatio

Tässä luvussa esitellään toimeksiantajan työympäristöön ja työmuotoon ja sen tunnusomaisiin piirteisiin liittyvää teoriaa. Luvussa esitellään hajautetun organisaation käsite ja sen ominaispiirteet. Lisäksi avataan etätö- ja mobiilitö-käsitteitä ja muita lähikäsitteitä. Samalla tunnistetaan hajautetun organisaatiomuodon yleisimpiä haasteita. Haasteita haetaan nimenomaan itsensä johtamisen osa-alueilta.

3.1 Ominaispiirteet ja hajauttamisen muodot

Puhuttaessa hajautusta organisaatiosta käsitellään ihmisjoukkoa, joka tekee työtä toisistaan erillään, mutta yhteisen asian eteen. Tässä yhteydessä voidaan usein puhua myös virtuaalisesta organisaatiosta, sillä välimatkojen vuoksi yhteyttä pidetään useimmiten pääosin tai jopa pelkästään tieto- ja viestintäteknologian avulla. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 14.) Hajautuneisuuden määrittävät tietyt tekijät, jotka voivat esiintyä eri organisaatiosta riippuen erilaisina yhdistelminä. Yhdistelmät muodostuvat eri ulottuvuuksista, joita ovat paikka, aika, moninaisuus ja vuorovaikutuksen tapa. Paikka voi olla kaikilla sama tai työtä voidaan tehdä eri paikoista. Lisäksi paikka voi vaihtua tai olla kiinteä. Ajan suhteen yhteistyö voi olla luonteeltaan määräaikaista tai jatkuvaa. Työskentely voi tapahtua samanaikaisesti tai jopa eri aikaan tai eri vyöhykkeillä. Kulttuuriselta, organisatoriselta ja koulutukselliselta taustaltaan henkilöt voivat olla samankaltaisia tai todella erilaisia. Tällöin puhutaan moninaisuuden ulottuvuudesta. Vuorovaikutteisuus tapahtuu kasvokkain tai teknologian avulla tai niiden yhdistelmänä. (Mts. 20–21.)

Työlle, jota voidaan tehdä joko kotoa tai työpaikassa on olemassa monia käsitteitä. Osa käsitteistä on rinnakkaisia ja osa lähikäsitteitä. Käsitteisiin liittyy työn jouston määrittelyä ja usein käsitteet voivat olla jopa päällekkäisiä. (Tuomivaara & Ruohomäki n.d.) Mobiilitöissä eli liikkuvassa työssä työskentely tapahtuu säännöllisesti päätyöpaikan ja kodin ulkopuolella. Työntekijä käyttää töissään sähköisiä viestintävälineitä. Itse työ tavoitteineen luo tarpeen työn liikkuvuudelle. Työn voidaan katsoa olevan mobiilitöitä, kun työntekijä työskentelee edellä mainitulla tavalla vähintään kerran kuussa. Jos työntekijä työskentelee kuvatulla tavalla vähintään kymmenen

tuntia viikossa, puhutaan korkeaintensiteettisestä liikkuvan työn tekijästä. (Tuomivaara & Ruohomäki n.d.) Virtuaalituössä työntekijät työskentelevät yhteisen päämäärän eteen erillään tietoteknisten välineiden avulla. Tiimeistä ja työntekijöistä koostuva virtuaalinen organisaatio työskentelee ohjelmistojen luomissa virtuaalisissa työtiloissa. (Mt. n.d.) Monipaikkaista työtä tehdään nimensä mukaisesti useassa eri paikassa työn vaatimusten mukaan. Työtä voidaan kodin ja päätyöpaikan ohella tehdä muun muassa toisessa toimipisteessä, asiakkaan luona tai matkustettaessa kulkuneuvossa. Monipaikkaista työtä voidaan tehdä myös esimerkiksi hotelleissa tai lentokentillä. (Mt. n.d.) E-työ on joustavaa, tieto- ja viestintätekniikkavälitteistä työtä. Euroopassa termiä E-työ käytetään kuvaamaan etätöiden monipuolisuutta. (Tuomivaara & Ruohomäki n.d.)

Hajautetussa työssä työskennellään maantieteellisesti eri paikoissa, mutta yhteisen työn parissa. Fyysisesti työtä voidaan tehdä työpaikalla tai missä tahansa muualla. Oleellista on tehtävään keskittyminen ja yhteydenpito muihin työntekijöihin tietoverkkojen avulla. (Tuomivaara & Ruohomäki n.d.) Etätöillä tarkoitetaan työpaikan ulkopuolella tehtävää ansiotyötä. Työtä voidaan tehdä esimerkiksi kotoa tai mökiltä käsin ja siihen liittyy useimmiten tietotekniikan käyttöä. Työn luonteen puolesta työtä voisi tehdä samaan tapaan myös työpaikalla. Työjärjestelyt ovat ajasta ja paikasta riippumattomat. Etätöiden tekemisestä on sovittu etukäteen työnantajan kanssa. (Etätö n.d.)

Toimeksiantajaorganisaatiossa tehtävä työ täyttää periaatteessa sekä etätöiden että hajautetun työn kriteerit. Osittain voidaan puhua myös virtuaalituöistä, sillä suurimman osan ajasta vähintään kaksi tiimin työntekijöistä on toisella paikkakunnalla ja viestintä tapahtuu tietotekniikan avulla. Seuraavassa alaluvussa tarkastellaan hajautettua työtä ja sen haasteita.

3.2 Hajautetun työn haasteet ja edellytykset

Ville Elorannan julkaisussa (2008) esitellään Matti Vartiaisen ajatuksia hajautetusta työstä. Hänen mukaansa monen mobiilia tietotyötä tekevän työpäivissä sekoittuvat työ ja vapaa-aika. Myös perhe ja työn tekemisen ajat ja paikat voivat sekoittaa moni-

mutkaiseksi kokonaisuudeksi. Työ voi alkaa aamiaispöydässä ja jatkua helposti myöhään yöhön. Rajaa työpäivän päättymisen ja oman ajan välille voi olla vaikea vetää. Päivä koostuu sähköposteista, puheluista ja virtuaalikokouksista. Työntekijän on oltava koko ajan tavoitettavissa, mikä voi vähentää autonomian tunnetta. Ulkoisen kontrollin tunne puolestaan voi lisääntyä, mikä saattaa vaikuttaa heikentävästi työmotivaatioon. (Mts. 108.)

Osaaminen

Hajautetussa organisaatiossa työntekijältä vaaditaan perinteisen ammattiosaamisen lisäksi paljon muita taitoja. Työntekijän tulee kyetä toimimaan itsenäisesti ja samalla tulosorientoituneesti. Erillään työskenneltäessä tärkeään asemaan nousevat keskinäinen luottamus, avoin kommunikaatio sekä yhteiset toimintamallit. Nämä ovat edellytys ryhmän tehokkuudelle ja onnistumiselle. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 89.)

Ajanhallinnan ja oman työn suunnittelun merkitys korostuu hajautetussa organisaatiossa. Koska työtä tehdään sekä yksin että yhdessä, myös perinteiset ryhmätyötaidot ovat tärkeitä. Näiden lisäksi työntekijä tarvitsee taitoja usealta eri osaamisalueelta.

Tarvittavia taitoja ovat muun muassa:

- projektinhallinta
- teknologian käyttäminen
- itsensä johtaminen
- rajojenhallinta
- sosiaaliset taidot
- toimivat sosiaaliset verkostosuhteet

(Mts. 90–91.)

Toinen osaamisen näkökulma liittyy lahjakkuuteen ja työtehtäviin. Etenkin tilanteissa, joissa johto ei ole tiiviissä kontaktissa lahjakkaimpien työntekijöidensä kanssa, heidän osaamisentasoaan on haastavaa päivittää. Tämä saattaakin johtaa siihen, että työntekijä kokee erkaantumisen tunnetta ja joissakin tapauksissa etsii itseään kehittäviä työmahdollisuuksia toisaalta. (Kokemuller, n.d.)

Vuorovaikutus ja tietoisuus

Työkaverin kanssa jaettu fyysinen tila mahdollistaa monipuolisen vuorovaikutuksen ja lisää tietoisuutta ryhmän läsnäolosta, ryhmäläisistä ja työtehtävistä. Tämä tietoisuus puolestaan auttaa ryhmää toimimaan tehokkaasti. Kasvokkain työskenneltäessä läsnäolon tunne syntyy eri aistein ja keskinäisen vuorovaikutuksen sekä palautteen jaon kautta. Toisten kuunteleminen ja toiminnan havainnointi antavat myös tietoa. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 42.) Virtuaaliset työtilat ja ryhmätyöohjelmistot pyrkivät lisäämään läsnäolon ja yhdessä tekemisen tunnetta. Silti virtuaalisesti kommunikoitaessa välittyy vain osa viestistä. Suurin osa viestistä syntyy kehonkielestä ja äänensävyistä. Tämä ulottuvuus jää virtuaaliympäristössä puuttumaan. (Mts. 43.) Teknologian avulla viestittäessä saattaa joskus ilmetä sekaannuksia. Vähäsanaiset ja usein kiireessä kirjoitetut viestit saattavat aiheuttaa väärinymmärryksiä ja ristiriitoja – jopa riitoja. (Mts. 34.) Läheisyyden ja läsnäolon tunteminen on tärkeää. Se lisää luottamusta ja vahvistaa yhteisiä arvoja samanlaisuuden tuntemuksia. (Mts. 43.) Kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen ja viestinnän säännöllisyyttä ja välineitä pidetään yhtenä hajautetun organisaation keskeisimmistä tekijöistä. Pohdiskelua onkin aiheuttanut se, pystytäänkö virtuaalisesti luomaan kanavia ja tapoja, jotka voivat korvata kasvotusten tapahtuvan vuorovaikutuksen. Toisaalta voivatko hajautetussa organisaatiossa työskentelevät oppia viestimään tavoilla ja malleilla, jotka korvaavat puutteelliset kanavat. (Mts. 48.)

Kuormittavuustekijät

Hajautettuun työhön voi liittyä paljon kuormittavuustekijöitä. Yksin työskentely saattaa aiheuttaa irrallisuuden ja eristäytyneisyyden tuntemuksia sekä epävarmuutta. Yksin työskenneltäessä on usein kyettävä itsenäiseen päätöksen tekemiseen. Sosiaaliset kontaktit saattavat joskus jäädä vähäisiksi, kun työkaverit eivät työskentelekään lähellä. Toisaalta erillään oleminen saattaa vähentää konflikteja. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 148–149.) Projektiluontoisessa ja erillään tehtävässä työssä työn suunnittelun merkitys korostuu. Hyvin suunnittelella voidaan vähentää työn kuormittavuuden kokemuksia sekä informaatiotulvan riskiä, kun kaikilla on selvää, mitä he tekevät. (Mts. 150.) Oman työn johtaminen on erittäin tärkeää, sillä työntekijän tulee kyetä työskentelemään omatoimisesti. Kuitenkin on tärkeää, että ongelmatilanteissa työntekijä tietää, kenen puoleen kääntyä. Hajautetun ryhmän haasteita ovat

usein roolien ja yhteisten tavoitteiden epäselvyys. Ammatillinen itsetunto saattaa tällaisessa tilanteessa kärsiä. Oikeanlainen tiedottaminen voi vahvistaa yhdessä laadittuja tavoitteita ja niiden tärkeyden kokemista. Palautteen antaminen on tärkeää, sillä se vähentää epävarmuuden kokemista. Säännöllinen, kannustava palaute yhdistää ryhmää ja vahvistaa yhtenäisyyden kokemista, vaikka työtä tehtäisiinkin usein yksin. (Mts. 151–152.) Yhteenkuuluvuuden tunne ja me-hengen kokeminen ovat tärkeitä asioita hyvän tuloksen kannalta. Nämä asiat syntyvät yhteisen tekemisen kautta, yhteen hiileen puhaltamalla. Toimivaa viestintää ei tule unohtaa. Aina ei ole mahdollisuutta kohdata kasvokkain, jolloin sähköiset viestintä- ja yhteisövälineet ovat suuressa asemassa. (Mts. 154.)

Mahdollisuudet

Hajautetusti työskenteleminen lisää työn itsenäisyyttä ja vaihtelevuutta. Samalla vastuu työn laadukkaasta, osaavasta toteuttamisesta siirtyy työntekijälle. (Vartiainen, Kokko & Hakonen, 2004, 190.) Hyvin toteutettuna ja sopivin työvälinein tuettuna työjärjestelyt voivat parantaa työn hallintaa ja hyvinvointia. Työmuodon mahdollistamaan itsenäisyyteen liittyy myös luovuuden mahdollisuus. Siihen puolestaan yhdistyy työhön uppoutuminen eli työn imu. Jotta nämä mahdollisuudet toteutuvat hajautetussa yhteisössä, on tärkeää pohtia niitä olosuhteita ja toimintamahdollisuuksia, jotka synnyttävät työn imua. (Mts. 190.)

4 Itsensä johtaminen

Tässä luvussa käsitellään itsensä johtamista ja sen osa-alueita. Luvussa 4.1 esitellään lyhyesti teoriaa yleisellä tasolla ja käydään läpi, mitä itsensä johtaminen pitää sisällään. Luvusta 4.2 eteenpäin käsitellään itsensä johtamisen eri osa-alueita. Luvut eivät sisällä kaikkia itsensä johtamisen osa-alueita vaan esille nostetaan tämän tutkimuksen kannalta merkityksellisimmät aihepiirit. Teoria on rajattu siten, että siinä käsitellään erityisesti työmaailmaan liittyvät itsensä johtamisen osa-alueet. Toinen rajaus on tehty siten, että painoarvo on asioilla, jotka korostuvat hajautetun organisaation arjessa. Tällä pyritään keskittymään tutkimusongelman kannalta oleelliseen, sillä aihe on itsessään hyvin laaja. Samalla toimeksiantajalle voidaan tarjota mahdollisimman suuri hyöty.

4.1 Itsensä johtamisen kokonaisuus

Itsensä johtaminen on suhteellisen uusi tieteen alue, jonka englanninkieliset vastineet self-management ja self-leadership ovat peräisin 1980-luvulta. Itsensä johtaminen on hyvin moniulotteista ja siksi mikään yksittäinen tieteenala ei pysty antamaan siitä tarpeeksi kattavaa kuvaa. Itsensä johtaminen on filosofiaa, psykologiaa ja paljon muuta. (Sydänmaanlakka 2010, 27–28.) Itsensä johtamista tapahtuu sekä työssä että siviilielämässä. Sitä voidaankin tarkastella joko siten, kuinka työntekijä voi johtaa itseään työorganisaatiossa tai kuinka yksilö voi hallita omaa elämäänsä. (Mts. 43.)

Itsensä johtaminen koostuu monesta osa-alueesta ja on hyvinkin laaja kokonaisuus. Itsensä johtaminen on itsensä tuntemista, kehittymistä ja oman elämän hallitsemista (Haaranen 2017). Itsensä johtamiseen liitetään tavoitteellisuus ja sitä kautta motivaatioon liittyvät asiat. Siihen liittyvät myös itsetuntemus, itsetunto ja itseluottamus. Itsensä johtamisen kokonaisuuteen luetaan myös henkilökohtainen hyvinvointi – niin fyysinen kuin psyykinen. Lisäksi puhutaan ajankäytöstä, stressin hallinnasta ja tunteäilykkyydestä, joka puolestaan on liitoksissa vuorovaikutukseen. (Mt.)

Pentti Sydänmaanlakan mukaan itsensä johtaminen on hyvin moniulotteista. Sydänmaanlakka pyrkii kuvaamaan itsensä johtamista sekä konkreettisesti että käytännöllisesti ymmärrettävällä tasolla (Sydänmaanlakka 2010, 28). Hän käyttää teemaa havainnollistavaa Oy Minä Ab:n organisaatiokaaviota, jonka avulla itsensä johtamisen kokonaisuutta on helpompi hahmottaa ja kehittää. Mallissa ylimpänä on ihmisen oma tietoisuus sekä visio. Tietoisuus on kokonaisuuden johtaja, joka johtaa eri osastoja ja toimii sisäisenä tarkkailijana. Tämän alla ovat ikään kuin viitenä organisaation osastona itsensä johtamisen osa-alueet. Kehon osastoon liittyvät fyysiset toiminnot ja perustarpeet, kuten ravinto ja uni. Mielen eli psyyken osasto kattaa muistamisen ja ajattelun. Siihen nivoutuvat yksilön tietoisuus omasta itsestä ja luovuus. Tunteiden osastoon kuuluvat emotionaaliset ja sosiaaliset toiminnot ja vuorovaikutus. Arvojen osasto liittyy henkisyteen. Siellä käsitellään merkityksiä ja tarkoitusta, arvoja ja periaatteita, jotka toimivat ohjaajinamme. Edellä kuvatut neljä osastoa muodostavat ydinosan, jota täydentää viides osio, työ. Tämä osasto hoitaa ammatillisia asioita, työroolin ja ammatillisen kunnon. (Mts. 29–33.) Itsensä johtamisen kokonaisuuteen

liittyvät vahvasti myös uudistuminen ja kehittyminen. Uudistuminen edellyttää paljon muiltakin osa-alueilta, mikä lisää tähän kokonaisuuteen itsetuntemuksen, itseluottamuksen ja itsereflektion. (Mts. 33.)

Erään teorian mukaan itsensä johtaminen on kokonaisvaltaista itsestään huolehtimista. Se on omaan itseen kohdistuvaa vaikuttamista ja itsensä ohjaamista. Tähän jatkuvaan prosessiin kuuluu muuttumista ja oppimista sekä vastuun ottamista. Jokaisella itsellään on vastuu omasta kehitymisestään ja mahdollisuus oppia näitä kykyjä ja taitoja. (Salmimies 2008, 21–23.)

Itsetuntemusta voidaan pitää itsensä johtamisen perustana (Haaranen 2017). Se on tietoisuus ja käsitys omasta itsestä eikä sitä ilman voi tietää, kuinka parhaiten johtaa itseään. Itsetuntemukseen liittyy myös se, kuinka olemme suhteessa muihin ja erilaisissa yhteisöissä. Terve itsetunto on tae hyvälle elämälle. Se vaikuttaa ihmisen elämään ja toimintaan ja heijastuu muun muassa tyytyväisyytenä omaan elämään ja hyvänä mielialana. Hyvän itsetunnon omaava henkilö hyväksyy itsensä ja tuntee olevansa osaava ja hyvä. Tällainen ihminen uskoo omiin kykyihinsä ja sietää paremmin epäonnistumisia. Hänellä on kykyä myös arvostaa muita. Itseluottamus puolestaan on sisäistä varmuutta. Itseensä luottava henkilö omaa myönteisen asenteen ja hyväksyy itsensä sellaisena kuin on. Itsensä tuntemiseen liittyvät myös itsekuri sekä itsereflektio. Itsereflektointi on kykyä analysoida omaa toimintaansa ja kehittää sitä uusia toimintamalleja hahmottelemalla. (Mt.)

4.2 Kokonaishyvinvointi ja jaksaminen

Ihminen on psykofyysinen kokonaisuus (Haaranen, 2017). Kokonaishyvinvoinnin on oltava hyvällä pohjalla, jotta tunteet tasapainosta ja elämänhallinnasta voivat syntyä. Yksilön on koettava tiedostamaan henkilökohtaisen hyvinvointinsa osa-alueet ja niihin vaikuttavat tekijät ja pidettävä huolta kokonaisuudesta jaksamisesta. (Mt.)

Stressinhallinta

Kiivas elämänrytmi näkyy usein stressinä ja uupumuksena. Elimistö kuormittuu liiallisen stressin alla, mutta kaikki stressi ei kuitenkaan ole pahasta. Stressitason ollessa optimaalinen suoritustaso voi jopa nousta. Oleellista on riittävä vireystaso, sillä ali- tai ylikierroksilla käyminen ei pidemmän päälle toimi. (Sydänmaanlakka 2010, 120–

121.) Stressi kuuluu elämään ja se voi olla joko voimiamme haastavaa jatkuvassa valmiustilassa oloa tai positiivista stressiä, joka saa meidät yltämään parhaimpaamme (Haaranen 2017). Itsensä johtamisen kannalta on hyvä tunnistaa, onko stressi ulkoista vai sisäistä. Ulkoinen stressi liittyy ympärillä oleviin tekijöihin, kuten muiden asettamiin vaatimukseen tai odotuksiin, joita suorituksiimme kohdistetaan. Työssä tämä voi näkyä esimerkiksi asetettuina aikarajoina tai laatuvaatimuksina. (Törnblom, 2006, 175.) Sisäinen stressi puolestaan syntyy itse asetetuista odotuksista ja vaatimuksista omaa itseä kohtaan. Paineita voivat lisätä myös pelot ja tavat, joilla koemme erilaiset tilanteet. Ulkoista stressiä voi keventää kieltäytymällä tehtävistä, jotka ovat liian vaativia. On myös tärkeää muistaa pyytää apua silloin, kun sitä tarvitsee esimerkiksi haastavan tehtävän suorittamiseen. Sisäisen stressin vähentämiseksi on tärkeää löytää sisäinen tasapaino. On myös oleellista oppia tulkitsemaan erilaisia tilanteita siten, etteivät ne aiheuta paineita. Sisäisiä paineita ja stressiä voidaan lievittää oman ajattelun kautta. Tässä tärkeässä asemassa ovat hyvä itsetunto ja tasapainoisuus. Aina ei tarvitse odottaa itseltään suuria ollakseen tyytyväinen. Tällöin ei myöskään ole tarvetta ottaa kaikkea henkilökohtaisesti tai kokea syyllisyyden tunnetta, jos kaikki ei menekään aivan suunnitelmien mukaan. (Mts. 175–177.) Usein täydellisyys tavoittelu johtaa stressaantumiseen ja sitä kautta riittämättömyyden tunteeseen. Itseä kohtaan tulisi oppia olemaan armollisempi. Huolellisuus on hyvä ominaisuus, mutta aina ei tarvitse olla täydellinen. (Mts. 178.)

Lepo ja tauot

Kiireinen elämänrytmi vaatii vastapainokseen lepoa. Uni ja palautuminen ovat liikunnan ja terveellisen ravinnon ohella osa hyvinvoinnin perustekijöitä. (Sydänmaanlakka 2010, 116.) Usein työelämässä päivän ainoa tauko on lounastauko. Sekin vietetään usein työpisteen äärellä nopeasti ruokaillen. Tauko joko unohtetaan pitää tai sen pitämiseen ei ole totuttu. (Hougaard & Kalajo, 2016, 139.) Kuitenkin jo minuutin tauko voi olla merkittävä tekijä onnellisuuden, terveyden ja suorituskyvyn kannalta. On sanottu, että tauoton työpäivä on kuin maratonin juokseminen ilman vettä – se uuvuttaa. Pienillä tietoisilla tauoilla voidaan virkistyä ja pitää mieli selkeänä. Työssä mieli on jatkuvassa käsitteellisessä toiminnassa. Pitämällä tietoisia taukoja mielen voi viedä havainnoimisen ja olemisen tilaan. Taukoja ei välttämättä tarvitse pitää tunnin välein vaan itselle pitää löytää sopiva rytmi. Jos taukoja ei ole mahdollista pitää voi

kokeilla tietoista hengittämistä. Puhelimen hälytys tai sovellus voi olla apuna tauoista muistuttamassa. (Mts. 140–141.)

Työtä tasapainottava vapaa-aika

Tilastokeskuksen vapaa-aikatutkimuksen mukaan (Liikkanen, 2004) vapaa-aika on suomalaisille yhä tärkeämpää. Ihmiset arvostavat kotona perheen parissa tai harrastuksissa vietettyä aikaa. Palkkatyöyhteiskunnassa vapaa-aika on aikaa akkujen lataamiseen ja uuden virran löytymistä työhön. (Mt.) Se, mitä kukin kokee rentouttavana vapaa-aikana, vaihtelee yksilön mukaan. Osa yhdistelee työtä ja vapaata sujuvasti, kun taas osa tarvitsee selkeän jaon vapaa-ajan ja työajan välille. Tässäkin tärkeään rooliin nousee itsetuntemus, jonka kautta jokainen voi tutkiskella millä tavalla itse voi parhaiten hoitaa ja kehittää omaa hyvinvointiaan ja jaksamistaan.

4.3 Tavoitteet ja motivaatio

Motivaatio ja työn imu

Motivaatio on läsnä päivittäisissä valinnoissa niin nopeissa päätöksissä kuin pidemmän aikavälin valinnoissa (Haaranen 2017). Tärkeimpiä asioita motivaation synnyssä on kokemus siitä, että tekemämme asiat ovat merkityksellisiä (Törnblom, 2006, 105). Motivaatio voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Ulkoiseen motivaatioon liittyy ajatus palkkiosta ja rangaistuksesta. Palkkiolla houkutellaan ja rangaistuksella pelotellaan. Ulkoinen motivaatio vaatii säilyäkseen yhä suurempia palkkioita. Siksi usein käykin niin, että tällainen motivaatio myös katoaa nopeasti. Sisäinen motivaatio kumpuaa tyytyväisyydestä itseän. Jotta työntekijä voi olla sisäisesti motivoitunut, tulee hänen kokea yrityksen edustamat asiat tärkeiksi. Myös päivittäisten työtehtävien mielekkyyden kokeminen on olennaista sisäisen motivaation kannalta. Sisäisen motivaation vahvistamiseen ei löydy oikotietä. Se voi löytyä itseä kehittämällä tai itse asetettujen tavoitteiden saavuttamisen kautta. Motivaatiota ja motivaattoreita voidaan myös tarkastella erilaisten harjoitusten kautta. (Törnblom, 2006, 105–106.) Salmimiehen (2008, 92) mukaan työmotivaatioon liittyviä tekijöitä ovat muun muassa tarpeet, kyvyt, turhautumisen sieto, omanarvon tunto ja ulkopuolisen tuen saanti. Salmimies (mts. 92) listaa avaimia motivoitumiseen:

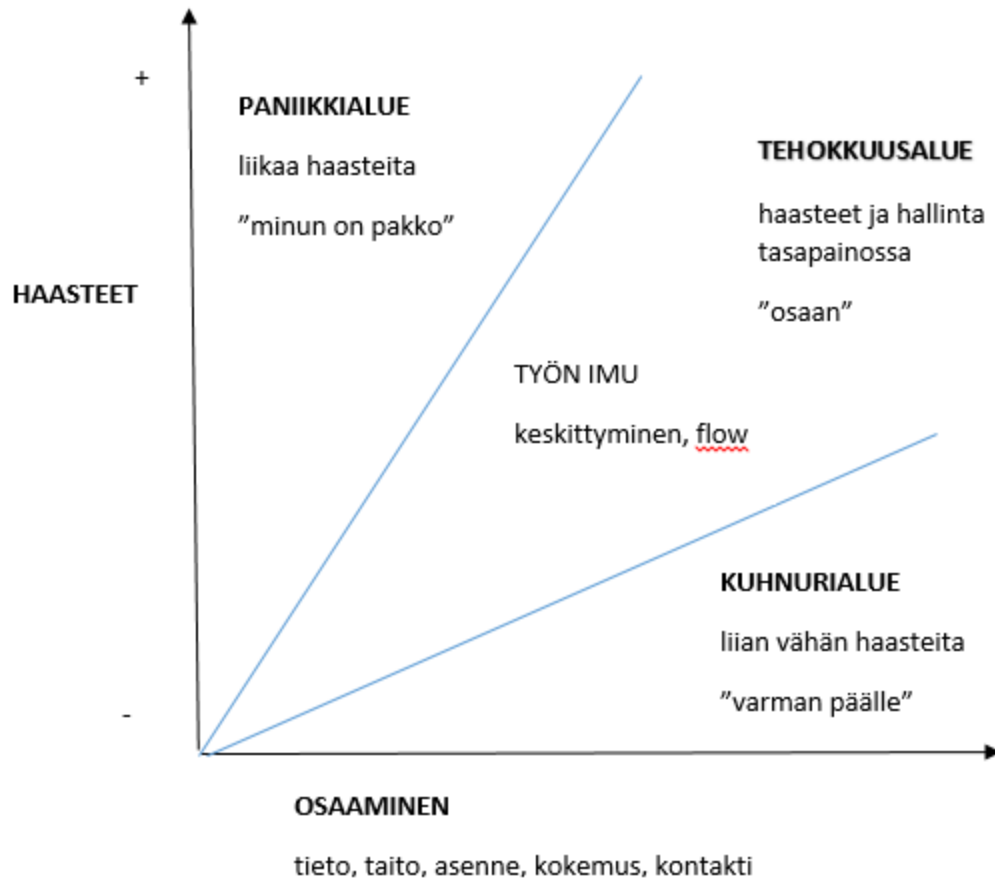
- vahvuuksiin keskittyminen

- pätevyys, taitojen ja kykyjen sovittaminen tarjolla oleviin mahdollisuuksiin
- toisilta saatu palaute
- haasteellisten, mutta realististen tavoitteiden asettaminen
- tavoitteiden joustavuus
- tarpeiden tarkistaminen
- edistyksen seuraaminen
- myönteisen tunnustuksen antaminen itselle ja muille

Hyvän omanarvontunnon omaava työntekijä arvostaa työtään eikä ole täysin toisten palautteen varassa. Hän myös kykenee suhteuttamaan työnsä muuhun elämään ja saa energiaa kaikilta elämän osa-alueilta. (Salmimies, 2008, 93.)

Työmotivaation voidaan sanoa olevan parhaimmillaan, kun työntekijä kokee intohimoa työtä kohtaan ja motivoituu itse suorituksesta. Ollessaan motivoitunut ja ylpeä työstään ihminen voi kokea työn imua. Tällainen tila voidaan saavuttaa, kun työn haasteet ja hallinta ovat tasapainossa. (Sydänmaanlakka 2010, 230–231.) Sydänmaanlakka on luonut tilannetta kuvaavan jaksamismallin, jossa haasteita ja osaamista tarkastellaan akseleittain. (Kts. Kuvio 1.) Mallissa suoritusalue on jaettu kolmeen osaan, joita ovat paniikkialue, tehokkuusalue ja kuhnurialue. Jos ihminen kokee työn liian haastavana osaamiseen nähden, liikutaan paniikkialueella. Jokaisen käy jossain vaiheessa hankalissa tilanteissa ja paniikkialueella, mutta siellä ei tulisi joutua olemaan liian kauaa. Jos paniikkialueella joudutaan liian pitkäksi aikaa voi se aiheuttaa stressiä ja epäonnistumisen tunteita työntekijän joutuessa jatkuvasti liian suurien haasteiden eteen. Työtehtävien ollessa haastavuustasoltaan helppoja pelataan niin sanotusti varman päälle ja ollaan kuhnurialueella. Tällä alueella työntekijällä olisi osaamista vaikka kuinka paljon, mutta hän ei pääse haastamaan itseään. Jos tällä alueella on liian kauan, on riskinä työn ilon ja kipinän menettäminen. Työntekijän tulisin pyrkiä itseään haastavien tehtävien pariin. (Mts. 232 – 233.) Kummankaan ääripään suoriutuminen ei ole paras motivaattori. Ideaalitalanteessa työtä tehdään suurimmaksi osaksi tehokkuusalueella, jossa haasteet ja osaaminen ovat sopuissa. Tällä alueella työntekijä luottaa omaan osaamiseensa ja on valmis ja innokas ottamaan vastaan uusiakin tehtäviä ja selviytyy yllättävissä tilanteissa. Koettu työn imu vie työntekijää yhä parempiin suorituksiin ja jopa flow-tilaan, jossa työntekijä nauttii

keskittyneesti työstään. Tähän virtauksen tilaan pääseminen edellyttää kykyä moti-
voida itseään. (Mts. 232 – 233.)



Kuvio 1. Jaksamismalli (Sydänamaanlakka, 2010, 231, mukailten)

Visio ja tavoitteet

Visio, motivaatio ja tavoitteet linkittyvät vahvasti toisiinsa. Mongwen (2016) mukaan visio on kykyä nähdä vallitsevan tilanteen yli. Toisin kuin asetetut päämäärät ja maalit, visio kumpuaa sydämeistä. Visio ohjaa tekemistämme ja antaa tekemiselle ja elämällemme tarkoituksen. Pelkkä visio itsessään ei kuitenkaan riitä vaan tarvitaan työkalut ja suunnitelmat päämäärään pääsemiseksi. Tässä tavoitteiden luominen vision toteutumiseksi on tärkeää. (Mt.)

Itsensä johtamiseen liittyy vahvasti tavoitteiden asettaminen. Eikä ainoastaan asettaminen vaan myös se, miten tavoitteet muotoillaan ja toteutetaan. Täysien kalenterei-

den ja tekemättömien töiden keskellä ihminen harmillisen usein kadottaa tavoitteensa. Huomio keskittyy helposti liikaa yksittäisiin tehtäviin ja tärkeä tavoitekeskeisyys jää. Tavoitteet ovat tärkeitä työmme ja tekemisemme ohjaajia, sillä niiden avulla pystymme arvioimaan suorituksiamme. Tavoitteet saavuttaakseen tulee päättää tehdä tietyt asiat, jotka vievät tavoitteeseen. Voidaankin sanoa, että tavoitteet ovat odotuksia, joita olemme tulevaisuudelle luoneet. (Bischof & Bischof 2004, 21–22.) Tavoitteet saattavat joskus tuntua hankalilta saavuttaa. Niiden saavuttaminen on kuitenkin helpompaa, kun mieli on kirkas ja keskittynyt. Selkeät tavoitteet lisäävät keskittyneisyyttä sekä tietoisuutta siitä, mikä meille on tärkeää. Joskus alitajuntaiset prosessit saattavat tukkia tavoitteita, mutta tietoisuuden kasvaessa tavoitteita voidaan hallita. (Hougaard & Kalajo, 2019, 65.)

4.4 Ajanhallinta ja oman työn organisoiminen

Ajanhallinta

Ajan hallinnan kokemisessa on kyse siitä, että me hallitsemme aikaa eikä aika meitä (Haaranen 2017). Tuloksellisen itsensä johtamisen kannalta, ajanhallinta on tärkeässä asemassa. Parempiin tuloksiin pääsee, kun käyttää aikaa oleellisiin asioihin. Ensin tulee kuitenkin tunnistaa ero oleellisten ja epäoleellisten asioiden välillä. (Bischof & Bischof 2004, 44.) Sähköinen tai paperinen kalenteri on hyvä apuväline ajankäytön suunnittelussa ja kalenterin hallinnassa. Ajankäytön järjestelmän tulisi sisältää ajat, tehtävälisterit sekä prioriteetit. Suunnitelmia voidaan tehdä päivä-, viikko- tai kuukausitasolla. Joissakin tapauksissa myös vuositaso suunnittelusta voi olla hyötyä. (Mts. 58.)

Usein asioiden listaaminen koetaan helpoksi vaihtoehdoksi, mutta listoissakin piilee haasteensa. Jos lista on pitkä, saattaa päivän päätteeksi syntyä olo, että on saanut paljon aikaan. Listalle kirjatut asiat eivät kuitenkaan välttämättä ole missään suhteessa itseasetettujen tavoitteiden kanssa. (Salmimies, 2008, 101 – 102.) Tällainen tilanne voikin vahvistaa kokemusta siitä, että tehtävät ovat ulkoapäin saneltuja ja sidoksissa toisten aikatauluihin. Onkin kyettävä löytämään ja luomaan omat tavoitteensa ja pidettävä ohjat omissa käsissä. Aikataulua ei saisi rakentaa liian tiukaksi, jotta yllättäville ja ennakoimattomille asioille jää liikkumatilaa. (Mt. 102.)

Oman työn organisointi ja suunnittelu

Ajankäytön ja kalenterin hallinta sekä oman työn organisoiminen liittyvät vahvasti yhteen. Oma työ tulee suunnitella siten, että se tukee omaa tekemistä ja oppimista. Tässä esille nousee jälleen vahva itsetuntemus, jonka avulla jokainen voi löytää juuri itselle parhaat tavat toimia.

Erilaiset listat, kansiot ja muistiot ovat apuvälineitä, joilla omaa työtä voidaan hallinnoida. Pelkät välineet eivät kuitenkaan riitä, jos niitä ei osata hallita tietyillä käyttäytymistavoilla. (Bischof & Bischof 2004, 104.) Tehtiin työtä sitten kotona tai toimistolla on työtilan järjestyksellä suuri merkitys työn sujumisen ja tehokkuuden kannalta. Siisti työtila, jossa kaikki tarpeellinen on käden ulottuvilla pitää ajatukset selkeinä ja omistautuminen ydintehtäville on tehokkaimmillaan. Esimerkiksi kotiympäristössä työpisteen läheisyydessä sijaitsevat sinne kuulumattomat tavarat voivat viedä keskityneisyyttä pois itse työstä. Työpisteen säännöllinen raivaaminen onkin tärkeää. (Mts. 104 – 107.)

Oman työn organisoimisen kannalta on hyvä tunnistaa myös aikavarkaat eli ne asiat, jotka vaativat paljon aikaa tai käyvät hermoille aiheuttaen harmitusta ja turhautumista (Bischof & Bischof 2004, 53). Aikavarkaat voivat hidastaa tai jopa keskeyttää suorittamisen ja häiritsevää näin myös tehokkuutta. Jokainen voi itse miettiä ja tutkiskella, mitkä oman työn aikavarkaita ovat. Aikavarkaita voivat olla esimerkiksi toiset ihmiset tai liian kankeat työskentelytavat. Tietojen ja asioiden yhteen niputtaminen, parempi valmistautuminen esimerkiksi kokouksiin ja teknisten apuvälineiden käyttö voivat auttaa tehokkuuden hallinnassa. (Mts. 54 – 55.)

4.5 Tunteet ja vuorovaikutus

Hyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta sosiaalisella kunnolla on tärkeä rooli. Sosiaalinen kunto myös edellyttää tunneälyä. On tärkeää tuntea ja tunnistaa omia tunteitaan sekä muiden tunteita. (Sydänmaanlakka 2010, 173.) Erityisesti negatiivisia tunteita tulisi työstää, sillä patoutuessaan ne voivat jopa olla uhka terveydelle (Sydänmaanlakka 2010, 186). Kuten muitakin asioita, myös huolia voi priorisoida ja listata. Niiden pohjalta syntyy toimintasuunnitelma, joka selkeyttää tilannetta ja saattaa jopa eh-

käistä kielteisyyttä. Huolien kanssa voi pitää huolimistauon. Joskus on vain hyväksyttävä, ettei kaikille asioille voi mitään eikä siis kannata liikaa huolia. (Mts. 190–191.) Ainaisen huolimisen sijaan tulisikin vahvistaa positiivisia tunteita ja näin kehittää positiivisuutta (Mts. 194). Ihminen voi toisinaan ajaa itsensä ahdinkoon tunteidensa kanssa. Ahdistus voi syntyä itsestään ja samoin tyyneyden voi saavuttaa itsestään. Tunnetilan vaihtamista voi oppia harjoittelemalla. (Cacciatore & Karukivi, 2014, 77.) Kielteisen tunteen pyrkiessä pintaan siitä voi astua yli, katsoa tunteen yli ja lopulta päästää irti. Tunteen hyväksyminen on tärkeä osa sen ymmärtämistä ja hallintaa. Tunteita voidaan hallita mielen keinoin tai fyysisen toiminnan kautta. Jutteleminen, liikunta tai musiikin kuunteleminen auttavat useimpia. (Mts.78.)

Ilon tunne on ensimmäisiä erillisiä tunteita, jonka jo pieni vauva löytää. 75 % aivojen kehityksestä tapahtuu ihmissuhteissa, ympäristön vaikutuksessa ja ainoastaan 25 % on olemassa jo syntymässä. (Cacciatore & Karukivi, 2014, 80–81.) Ilon kokeminen yhdessä on vahva ja terveellinen tunne. Myös työelämässä hommat sujuvat usein paremmin iloisena. Ihminen tekee asiat paremmin nauttiessaan siitä, mitä tekee. Mielekkään tekemisen kokemukset lisäävät työn ilo ja ihminen on aikaansaavempi. Työn-ilo lisää myös luovuutta ja tehostaa oppimista. (Mts. 81.)

Tunneäly ja vuorovaikutus

Tunneälyllä tarkoitetaan kykyä havaita ja tuntea tunteita itsessä ja toisissa. Tunneäly on myös omien tunnetilojen ja ihmissuhteisiin liittyvää hallintaa. (Goleman, 1999, 361.) Tunneäly nousee entistä keskeisempään asemaan sitä mukaan, kun organisaatioissa työskennellään yhä itsenäisemmin esimerkiksi etätöiden muodossa. Itsenäinen työnteko vaatii kurinalaisuutta, tunnollisuutta ja luotettavuutta. Mitä enemmän työskennellään yksin, sitä tärkeämmäksi käy tunneäly elintärkeiden suhteiden ylläpitämiseksi. (Mts. 358.) Sosiaalisiin tilanteisiin liittyä toisen tunteiden spontaani hallinta. Ihminen pyrkii tiedostamattaan jäljittelemään toisen asentoa, äänen korkeutta tai vaikkapa puheen tauotusta. Yksi tärkeimpiä jäljittelyn keinoja on ilmeiden jäljittely. Esimerkiksi hymyn tai vihaisten kasvojen näkeminen aiheuttaa vahvan reaktion. Keskustelukumppanilta omaksutaan jotakin ja näin hänen tunteisiinsa päästään sisälle. Tämä liittyy empatian tunteisiin, joista ensimmäisiä ihminen kokee jo vauvaiässä suhteessa äitiinsä. (Mts. 163.)

Ihmisten välinen kanssakäyminen tapahtuu vuorovaikutuksessa. Hyvät yhteistoimintataidot vaativat sosiaalista kyvykkyyttä. Tärkeisiin vuorovaikutustaitoihin kuuluu kyky kuunnella ja keskustella sekä viestiä. On tärkeää myös omata tiimi- ja ryhmätöytäitoja, alaistaitoja ja tunnetietoisuutta. (Salmimies, 2008, 96 – 97.) Itsensä johtamisen näkökulmasta on tärkeää olla tietoinen siitä, millainen itse on vuorovaikutustilanteessa. Miten avaa yhteyden toisiin, ja toisaalta miten kuuntelee toista. Vuorovaikutustyyliä voidaan luokitella usealla eri tavalla. Vuorovaikutustyylien pääsuuntaukset ovat tunnesuuntautunut tyyli ja asiasuuntautunut tyyli. Lisäksi näiden alla on joukko tarkemmin määriteltyjä tyyliä ystävällisestä aggressiiviseen. (Mts. 98 – 99.) Oman tyylin vuorovaikutustyylin tunnistaminen on tärkeää. On myös hyödyllistä osata tulkita ja havainnoida toisten ihmisten vuorovaikutustyyliä.

Toimivan kanssakäymisen kannalta on tärkeää omata taito neuvotella. Tämä taito on tärkeä työelämässä, kun halutaan päästä yhteisymmärryksen diplomaattisin ratkaisuina. (Goleman, 2005, 118.) Hyvät sosiaaliset taidot omaava henkilö osaa myös tulkita toisten tunteita, motiiveja ja huolia. Ihminen, joka omaa näitä taitoja, voi päästä hyvin lähelle toisia ja olla luotettu henkilö. (Mts. 118.) Taitava viestijä ymmärtää erilaisuutta ja osaa ottaa sen huomioon kommunikoidessaan. Hän osaa tukea yhteisöään ja saa viestinsä ymmärrettävällä tavalla läpi, tunneälykkyyttä unohtamatta. (Haaranen 2017.)

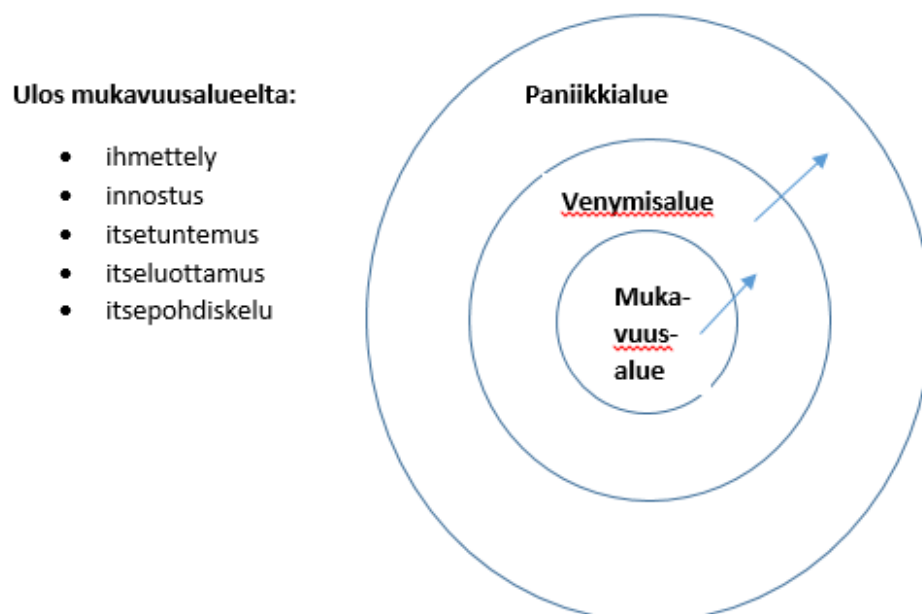
Työyhteisö ja me-henki

Ihmisellä on tarve olla osa kokonaisuutta ja tuntea kuuluvansa johonkin. Kuulumiseen puolestaan liittyy huolehdituksi tuleminen tunne. Näiden yhdistäminen on työyhteisössä jossain määrin mahdollista. (Salmimies, 2008, 208.) Me-hengen ja yhteiseen hiileen puhaltamisen kokemisen synnyttämiseksi on luotava yhteinen missio ja filosofia, joka on kaikkien tiedossa ja joka tuodaan esille muulloinkin, kuin kehityspäivillä. Oikeudenmukaisuus ja yhteiset pelisäännöt lisäävät myös yhteenkuuluvuuden kokemuksia. (Mts. 207 – 208.) Keskinäinen luottamus on työpaikalla tärkeä tekijä viihtyvyyden ja tuottavuuden näkökulmasta. Ihmisten tulisi keskustella avoimesti, kuunnella ja ottaa toiset huomioon siten, että kaikkien välillä vallitsee keskinäinen arvostus. (Luottamus – yhdessä onnistumme. N.d.) Vastoinkäymisten kohdalla myönteinen ja inhimillinen työilmapiiri on tärkeässä asemassa. Hyvin kohdelluiksi tulleet

työntekijät venyvät parhaimpiinsa vaikeinakin hetkinä ja pysyvät uskollisina yritykselle. (Salmimies, 2008, 93.)

4.6 Osaaminen ja itsensä kehittäminen

Itsensä kehittäminen edellyttää jatkuvaa oppimista, itsereflektointia ja muutosvalmiutta. Muutos tapahtuu usein heräämisen ja kriisien kautta. Todellinen muutos ja uudistuminen vaativat oman tietoisuuden kehittämistä. (Sydänmaanlakka 2010, 73–74.) Muutos ei ole mahdollista ilman ihmettelyä ja innostusta. Lisäksi tarvitaan itsetuntemusta, itseluottamusta ja itsepohdiskelua. (Mts. 76.) Muutosvalmius on kykyä sopeutua muutokseen ja nähdä siinä piilevä myönteinen mahdollisuus (Haaranen 2017). Usein muutokseen tai haasteeseen hyppääminen edellyttää omalta mukavuusalueelta poistumista. Mukavuusaluetta kuvataan kuviossa 2. Kehittyminen tapahtuukin usein juuri mukavuusalueelta poistuttaessa. (Sydänmaanlakka 2010, 77–78.) Mukavuusalueen ulkopuolella ovat venymisalue ja paniikkialue. Niiden puolella hetkittäin vieraileminen vaatii itseluottamusta ja rohkeutta, mutta voi välillä on hyvä ottaa haaste vastaan ja katsoa, kuinka sen kanssa käy. Mukavuusalueensa kehittämisen vaatii itseluottamusta ja innostusta. Lisäksi edellytetään kykyä ihmetellä ja pohdiskella. Näin mukavuusaluettaan pystyy myös laajentamaan. (Mts. 78.)



Kuvio 2. Mukavuusalue (Sydänmaanlakka, 2010, 77, muokattu)

Oppiminen

Oppiminen on prosessi, jossa ihminen rakentaa sisäisiä malleja muokkaamalla aikaisempaa tietoa ja kokemuksia. Se ei ole tiedon passiivista vastaanottamista vaan rakentamista ja uuden tiedon liittämistä vanhaan. Oppiminen on tärkeä osa kokonaisvaltaisessa hyvinvoinnissa. Oppimalla voimme kasvaa ja kehittyä. Elämänlaatua voidaan ylläpitää uuden oppimisella. (Sydänmaanlakka 2010, 154–156.) Kaiken takana on oman tietämättömyyden tunnistaminen, jota kautta aletaan ihmetellä uusia asioita. (Mts. 154.) Myös toisilta saadulla palautteella on keskeinen rooli oppimisessa. Vaikka emme aina haluakaan kuulla toisen mielipidettä, jos se poikkeaa omastamme, on palaute usein avain kehittymiseen. (Mts. 83.)

Oppimisen portaat -mallin alimmat portaavat käsittävät tietämisen. Ylemmille portaille siirryttäessä mukaan tulee ymmärtäminen. Tietämisen ja ymmärtämisen ero on suuri. Voidaankin sanoa, että ymmärtäminen on tiedon sisältämistä, kun informaatiota tulkitaan ja muodostetaan sisäisiä malleja. Soveltamisen tasolla siirrytään käytännön tasolle, jossa tieto muuttuu tietoisuudeksi. Itsensä johtamisen kannalta on tärkeää päästä soveltamisen portaalalle. Tämä siksi, että usein ihminen tiedostaa kyllä, miten hänen tulisi itseään johtaa, mutta oivalluksen soveltaminen puuttuu. Ylimmät portaavat, kehittäminen ja luominen, ovat syväprosessien aluetta, joilla ihminen haluaa luoda ja kehittää uutta. Näillä portaille vaaditaan kykyä kyseenalaistaa jo olemassa olevia vanhoja malleja. (Mts. 154–155.) Kuvio 3 havainnollistaa porrasmallia.



Kuvio 3. Oppimisen portaavat (Sydänmaanlakka, 2010, 154, muokattu)

Kaikki eivät opi samalla tavalla. Oma oppimistyyli on hyvä tunnistaa, sillä se auttaa arvioimaan parasta oppimistapaa ja tehostaa oppimista. Tehokas oppiminen edellyttää koko oppimisprosessin läpikäymistä. Lisäksi se tehokkaimmillaan edellyttää kaikkien oppimistyylien hallitsemista. (Sydänmaanlakka 2010, 85.) Ihmiset voidaan Sydänmaanlakan mukaan jakaa neljään tyyppiin, sen mukaan, millaisia he ovat oppimaan. Käytännön toteuttaja kerää tietoa ja kokeilee. Hän hakee toimivia ratkaisuja käytännön tekemisen kautta. Harkitseva tarkkailija seuraa mielellään sivusta havainnolla. Hän kerää rauhassa uutta tietoa, havainnoi ja arvioi sitä. Looginen päättelijä kyselee ja analysoi asiaa eri näkökulmista. Hän on järkeilijä, joka oppii parhaiten johtopäätösten kautta. Aktiivinen osallistuja haluaa osallistua ja soveltaa yhdessä. Hän pitää haasteista ja tahtoo olla monessa mukana. (Mts. 85.) Jokainen voi kehittää omia oppimistaitojaan, oli kyse sitten ammatillisesta osaamisesta tai itsensä johtamisesta. Oman oppimistyylin tunnistaminen auttaa. Lisäksi tarvitaan suunnitelmallisuutta.

Osaaminen

Sydänmaanlakka (2010, 88) on kuvannut osaamisen eri osa-alueita elämän osaamispuu – mallin avulla. Mallissa puun juurina ovat arvot ja periaatteet, jotka ohjaavat valintoja. Visio ja tavoitteet puolestaan määrittävät suunnan, jonne mennä. Lisäksi osaamisen kehittämisen kannalta tulee tuntee itsensä ja olla tietoinen omista motivaattoreistaan. Tämän juurakon avulla yksilö voi itseluottamuksen kautta kehittää osaamisensa eri alueita, kuten vuorovaikutusosaamista ja ammatillista osaamista. Puun lehvistön osaamisalueita ovat myös hyvinvointiosaaminen, johtamiosaaminen ja tehokkuusosaaminen. Kehittyminen edellyttää omien osaamisalueiden ja puun juurakon syvällistä ymmärrystä ja tarkastelua. (Mts. 88 – 89.)

5 Tutkimuksen toteutus ja tulokset teemoittain

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen toteutus sekä keskeisimmät tutkimustulokset. Alaluvussa 5.1 kerrotaan, millä aikataululla ja miten tutkimus toteutettiin. Alaluvusta 5.2 eteenpäin esitellään tutkimuksen tulokset aihepiirittäin. Luvut kuvastavat teemahaastatteluissa käytettyjä teemoja, ja ne on nimetty kunkin teeman alla esille nousseen tutkimustuloksen mukaan. Lisäksi teemojen alla tutkimustuloksia esiteltä-

essä käytetään väliotsikoita, jotka auttavat hahmottamaan käsiteltyjä kokonaisuuksia. Myöhemmin luvun 6 johtopäätöksissä teemajakoa ei enää käytetä vaan kokonaisuudet kootaan yhteen eniten esille nousseiden asioiden muodossa.

5.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusta varten haastateltiin Yritys X:n vakituista henkilökuntaa ja sekä nykyisiä että entisiä työharjoittelijoita. Kaiken kaikkiaan haastateltiin kahdeksaa henkilöä. Neljä heistä työskentelee yrityksessä vakituisesti ja kullakin on noin 2,5 vuoden työkokemus hajautetussa organisaatiossa. Haastatelluista neljä on toiminut tai toimii tällä hetkellä yrityksessä harjoittelijoina. Heidän kohdallaan kokemus hajautetussa organisaatiossa vaihteli 2,5 kuukaudesta 1,5 vuoteen. Haastatteleamalla sekä vakituksia työntekijöitä että vain vähän aikaa työssä kyseisessä yrityksessä työskennelleitä saatiin suurempi otanta. Samalla saatiin selville, kokevatko nämä kaksi ryhmää eroja itsensä johtamisen osa-alueiden haasteellisuudessa sen mukaan, kauanko ovat tämäntyyppisessä yrityksessä työskennelleet.

Ennen varsinaista haastattelutilannetta haastateltaville kerrottiin lyhyesti tutkimuksen aihepiiristä, mutta lopullista teemarunkoa ei lähetetty ennalta. Teemahaastattelun runko täydentävine kysymyksineen on opinnäytetyön liitteenä (liite 1).

Haastattelut toteutettiin ajalla 5.–10.4.2018. Haastatteluista neljä toteutettiin kasvokkain ja neljä Skypen videopuhelun avulla. Haastattelut kestivät 30–70 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin. Lisäksi haastattelija teki muistiinpanoja haastattelun pääkohdista. Näin varmistettiin dokumentoinnin riittävyys. Haastattelun alussa kaikille haastateltaville kerrottiin, että heidän vastauksiaan käsitellään luottamuksellisesti ja anonymisti eivät yksittäisten henkilöiden vastaukset tule missään vaiheessa julki nimillä. Samalla varmistettiin lupa käyttää haastattelusta suoria lainauksia anonymisti. Haastattelussa edettiin kuuden teeman avulla. Teemojen käsittelyjärjestys oli kaikissa haastatteluissa sama. Kunkin teeman kohdalla haastateltavalle annettiin ensin vapaasana, jonka jälkeen tutkija teki jatkokysymyksiä. Tutkijalla oli tukena apulista kysymyksistä ja aihealueista, joista hän halusi tietoa kunkin teeman alla. Näitä kysymyksiä käytettiin tilanteen mukaan ja vaihdellen kuitenkin niin, että pääkohtiin saatiin riittävästi dataa.

Haastattelujen jälkeen kaikki haastattelut kuunneltiin läpi ja litteroitiin. Kaiken kaikkiaan litteroitua tekstiä tuli 64 sivua. Litteroinnit luettiin läpi ja niistä etsittiin pääkohtia teemoittain. Erilliselle dokumentille kirjattiin allekkain pääkohtia. Samalla etsittiin toistuvuutta ja poikkeamia. Haastateltavat koodattiin satunnaisesti. Tutkimustulosten esittely sisältää suoria lainauksia. Näiden kohdalla haastateltaviin viitataan koodilla Haastateltava 1, Haastateltava 2, ja niin edelleen.

5.2 Osaaminen ja oppiminen

Ennen ensimmäiseen varsinaiseen teemaan siirtymistä haastateltavia pyydettiin vapaasti kertomaan, mitä itsensä johtaminen heille heidän omassa työssään merkitsee. Itsensä johtamisen merkitys ja näkyminen työssä koettiin melko samalla tavalla sekä harjoittelijoiden että vakituisen henkilökunnan keskuudessa. Harjoittelijoiden vastauksissa painottui se, että itsensä johtaminen on ajanhallintaa ja oman tekemisen hallintaa, jossa korostuvat itsekuri ja vastuu tekemisestä ilman, että kukaan on koko ajan neuvomassa. Vakituisen henkilökunnan vastauksissa korostui se, miten omasta tekemisestä saa eniten irti järkevällä suunnittelulla. Eräs ohjaavassa asemassa oleva haastateltava korosti myös sitä, että kun kaikilla on itsensä johtaminen kunnossa, vapautuu ohjaamisesta tiettyjä resursseja muuhun. Myös jokaisen yksilön henkilökohtaista vastuuta korostettiin useassa vastauksessa.

Kaiken kaikkiaan itsensä johtaminen nähtiin ja koettiin erilaisista palasista koostuvana kokonaisuutena. Tämä tulee hyvin esille eräässä vastauksista:

Oman työn ja oman tekemisen, oman jaksamisen, oman työskentelyn suunnittelua ja hallintaa - - sen työn ja sen ulkopuolisen kokonaisuuden hahmottamista ja vastuuta omasta työstä. (Haastateltava 3)

Oppiminen ja opin jakaminen

Haastateltavilta kysyttiin, miten he parhaiten oppivat. Kaikissa vastauksissa nousi esille oppiminen käytännön tekemisen kautta. Usein ensin luetaan teoriaan, jonka jälkeen luettu konkretisoituu tekemällä joko itse kokeillen tai toisen henkilön kanssa yhdessä. Osa vastaajista on aina ollut tällainen oppija, osa puolestaan kertoi kehitty-

neensä ja monipuolistuneensa oppijana ja omaksuneensa useampia tapoja oppia kokemuksen myötä. Kaksi haastateltavaa toi esille sen, että opin jakaminen voi hajaute-
tussa organisaatiossa olla haaste.

Hajautetussa organisaatiossa jotenkin se osaamisen ja opin jakaminen on vähän haastavaa - - jos oltas enemmän toistemme vaikutuksen alaisena niin vois sitten löytää niinkun erilaisiakin keinoja oppia tai toisaalta jakaa omaa tapaa tehdä. (Haastateltava 3)

Hajautetussa organisaatiossa korostuva osaaminen

Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan osaamisalueita, joita hajautettu työ heidän kokemuksensa mukaan vaatii. Samalla osa haastateltavista kertoi myös osaamisalueista, joissa heille on eniten kehitettävää. Hajautetun organisaation osaamisalueista korostuivat useissa vastauksista seuraavat:

- ajanhallinta / kalenterin hallinta
- tiimityötaidot / vuorovaikutustaidot / viestintätaidot
- monipuoliset itsensä johtamisen taidot / oman työn johtamisen taidot
- moniosaaminen
- tekniset taidot
- kyky hallita stressiä

Kaikki johtaminen on itsensä johtamista - - se oma kenttä kun on tarpeeks hyvin hallussa niin sitten pystyy ottaa myös niitä muita siihen vastuulle. (Haastateltava 1)

Luovuus ja innovoiminen

Hajautuneisuuden ei koettu heikentävän luovuutta. Joissakin tilanteissa asetelma voi olla jopa päinvastainen. Haastateltavat kokivat, että hajautuneisuuden kohdalla luovuus tarkoittaa mahdollisuutta suunnitella omaa työpäivää ja omia tapoja. Luovuutta lisäävät myös mahdollisuus heitellä ideoita ja luoda itse omaa työnkuvaa muuttuvissa tilanteissa. Kukaan vastaajista ei kokenut, etteivät luovuuden käyttö ja innovoiminen olisi mahdollisia tässä kyseisessä yrityksessä tai ylipäätään hajautetussa organisaatiossa.

5.3 Ajanhallinta ja oman työn organisoiminen

Ajanhallinnan ja oman työn organisoimisen teeman alla keskityttiin ajanhallinnan kokemiseen ja tapoihin hallita aikaa. Tähän teeman alla käsiteltiin myös stressiä ja työympäristön vaikutusta työhön.

Ajanhallinnan kokeminen ja suunnitelmallisuus

Kaikki vastaajat toivat itse esille ajanhallinnan ja oman työn organisoimisen merkityksen korostumisen hajautetussa organisaatiossa. Vastauksissa korostui se, että aikaa voi oppia hallitsemaan. Vakituiset työntekijät kertoivat kokeilleensa erilaisia ajanhallinnan työkaluja ja oppineet kokemuksen myötä hallitsemaan aikaa ja työtään paremmin. Harjoittelijat kertoivat, että eteenkin alkuun oman tekemisen aikatauluttaminen on hieman haastavaa ja vaatii suunnitelmallisuutta.

Mä ite omassa työssäni oon aina kokenu sen, että se ajankäytön hallinta välillä lähtee vähän lapasesta ja on haastavaa ja vaatii sääntillistä suunnittelua ja just kalenterin käyttöönottoa, että pysyy tavallaan vähän hallinnassa se. Ja sit siinä helposti myös jos se ajanhallinta lähtee lapasesta niin se heijastuu tohon stressin määrään myös, että aikaa kun pystyy hallitsemaan niin stressikin pysyy kurissa sen avulla. (Haastateltava 6)

Vastaajat olivat kokeilleet erilaisia kalentereita ja to do -listoja apuvälineinä oman työn organisoimisessa. Kuusi haastateltavaa toi itse esille sen, ettei kaikkia tehtäviä voi ennalta tietää ja tästä syystä kalenterissa on oltava tarpeeksi väljyyttä, jotta yllättävät, joskus nopeaakin reagointia vaativat tehtävät saadaan mahtumaan päivään. Tässä korostettiin priorisoinnin tärkeyttä.

Asioiden priorisointi on tosi tärkeä, et miettii semmoset, mitkä on pakko saada ja sit on paljo asiaa mikä voi joustavasti kaiken seassa liikua. (Haastateltava 3)

Haastateltavilta kysyttiin kokevatko he useimmiten, että he itse hallitsevat aikaa vai aika heitä. Kaksi haastateltavaa koki, että he hallitsevat itse aikaa. Loput vastaajista kertoivat, että se riippuu tilanteesta. Kuitenkin haastatelluista neljä kertoi, että aika hallitsee heitä hieman turhan usein. Näin vastattiin sekä vakituisten että harjoittelijoiden toimesta.

Vähän turhan usein on silleen, että aika hallitsee sitten minua, mutta siinä oon kehittyny kyllä. (Haastateltava 6)

Stressi

Vain kaksi vastaajista kertoi stressaavansa helposti työssä. Kahden muun vastaajan vastauksissa kävi ilmi, että he ovat kyllä stressaajaluonteisia, mutteivat juurikaan stressaa töissä. Stressi koettiin vahvana sanana ja useimmiten kiire ilmeneekin lähinnä hetkittäisenä paineentunteena. Mahdollisina stressitekijöinä mainittiin työn suunnittelemattomuus, jolloin saattaa tulla liian kiire. Muutamissa vastauksissa stressitekijöitä mainittiin myös yhtäkkiset, nopeaa reagointia vaativat työtehtävät sekä se, jos huomaa, että toisilla eivät asiat suju, eikä oikein tiedä, miten auttaa. Kolme kauemmin hajautettua työtä tehnyttä haastateltavaa kertoi, että he tietävät stressin kuuluvan asiaan aina eteenkin deadlinejen lähestyessä ja ovat oppineet käsittelemään sitä paremmin.

Hallitsee omaa ajattelua ja ei päästä sitä liikaa puskemaan päälle, koska sit se on vaan totuus et sul on vaan pahempi olla, jos on kiire ja epämukavaa tehdä. (Haastateltava 2)

Suurin osa harjoittelijoista ei ollut kokenut juurikaan stressiä harjoittelujaksonsa aikana. Sen sijaan pieni positiivinen stressi koettiin tekemistä tehostavana tekijänä.

Ehkä semmonen positiivinen draivi ja tekeminen tuli, kun ne deadlinet lähestyy - - (Haastateltava 5).

Työympäristön vaikutus

Työtä tehdään sekä toimistolla että kotona. Harjoittelijoista kolme piti enemmän toimistoympäristössä työskentelystä, jolloin tekeminen korostuu työnä. Heistä kaksi mainitsi, että toimistolla tekemisen on tehokkaampaa, sillä kotona on niin paljon muita houkutuksia. Yksi kertoi olevansa tehokkaimmillaan kotona, jolloin on yksin ja voi keskittyä itse töihin. Vakituiset työntekijät kertoivat tekevänsä työtä milloin kotona, milloin toimistolla. Vai yksi heistä kertoi kokevansa kotona tekemisen paljon tehotuimpana ja suosikin siksi toimistolta käsin tekemistä.

Harjoittelijat eivät olleet kokeneet vapaa-ajan ja työajan sekoittuneen harjoittelun aikana. Kuitenkin he pystyivät näkemään sen, että jos hajautettuna tehtäisiin kotoa käsin pidempiä aikoja, voisi oman ajan rajaaminen olla haasteellista. Kokeneemmat ja

erityisesti johtavassa asemassa olevat henkilöt kertoivat vapaa-ajan ja työajan sekoittuvan ajoittain, mutta ovat oppineet kokemuksen myötä ymmärtämään tilannetta. Kuitenkin kaksi haastateltavaa kertoi, että joskus työaika ja vapaa-aika sekoittuvat liian kaa, ja jos tehtävää on paljon, on päivä vaikea lopettaa. Näissä tapauksissa työviikko venyykin viikonlopun puolella.

Se on just tämmösen hajautetun tiimin tai etätöön ja liikkuvan työn haaste et miten saa sen oman ajan sit erotettuu työajasta - - on se haaste et mihin rajan vetää et millon työpäivä esimerkiks päättyy.
(Haastateltava 3)

Hajautettu työympäristö oli alkuun luonut harjoittelijoille haasteita ajanhallinnan ja oman työn hahmottamisen suhteen. Kaikki kertoivat kuitenkin päässeensä hyvin nopeasti mukaan toimintaan ja oppineensa pikku hiljaa tarvittavia taitoja.

Pitää olla niinku selkeet työtehtävät ainakin itellä, että jos se on semmosta vapaata, niin se tekeminenkin saattaa karata semmoseks hajanaiseks. (Haastateltava 8)

Kaikki haastateltavat kertoivat konkreettisen työpisteensä, kotona tai toimistolla, olevan omiin tarpeisiinsa nähden riittävän siisti. Suurin osa käytti kannettavaa tietokonettaan, jonka lisäksi työpisteellä saattaa olla esimerkiksi post it – lappuja ja vihkoja. Vain kaksi vastaajista mainitsi, että joskus heitä harmittaa oman työpisteensä sekavuus.

5.4 Yksin työskentely ja oma rooli osana tiimiä

Teeman alla selvitettiin kokemuksia yksin tehtävän työn kuormittavuudesta sekä yksilön kokemasta panoksesta osana tiimiä. Kolme haastateltavaa koki työssään paikoin liika kuormaa tai koki, että yksin työskentely tuntuu hetkittäin haastavalta. Tämä korostuu, jos yksittäinen työntekijä jää yksin tavoitteidensa kanssa tai ei kykene näkemään tekemänsä työn merkitystä tai itseään palana kokonaisuutta.

Oman työn merkitys ja yksilön vastuu

Kaikki vastaajat korostivat yksilön vastuun korostumista hajautetussa organisaatiossa työskenneltäessä. Useassa vastauksessa painotettiin, että vastuu korostuu entisestään, sillä kyseessä on pieni organisaatio, jossa myös jokaisen työpanos korostuu. Eri-tyisen tärkeäksi koettiin se, että jokainen pystyy hahmottamaan oman tekemisensä

tärkeyden osana suurta kokonaisuutta. Kolme vastaajaa kuvaili, ettei irrallisuuden tunnetta saa päästä tuntumaan. Harjoittelijat kokivat olevansa osa tiimiä ja heidän panostaan pidettiin yhtä tärkeänä kuin muiden työntekijöiden tekemää työtä. Työn merkityksen kokemisen kannalta tärkeiksi asioiksi nostettiin porukkaan kuulumisen tunne, samanarvoisuus ja kokemus siitä, että voi olla avuksi.

Näin pienessä organisaatiossa jokaisen rooli korostuu - - ja harjoittelijakin oli tunne että omilla työtehtävillä on tosi iso merkitys. (Haastateltava 8)

Luottamus ja me-henki

Kaikki haastateltavat tunnistivat luottamuksen olevan erittäin merkityksellinen tekijä, ja yksi lähtökohdista, hajautetun tiimin toimimisen kannalta. Kaikki haastateltavat myös kokivat, että yrityksessä perusluottamus on kohdillaan ja jokainen luottaa siihen, että toinen tekee oman osuutensa. Luottamus korostuu pienessä organisaatiossa ja on siksi erityisen tärkeää. Yksi vastaajista koki, että luottamuksen puute voisi vähentää innovatiivisuutta. Kaksi haastateltavaa toi esille sosiaalisen luottamuksen haasteen tilanteissa, joissa henkilö on uusi, eikä hänestä vielä tiedä paljoa. Etävälinein sosiaalista luottamusta voi heidän mukaansa olla vaikeampi synnyttää. Kaksi haastateltavaa toi esille myös sen, että työn näkyminen muille voi olla haaste. Usein jokin projekti on kokonaisuus ja matka, josta muille näkyy vain lopputulos. Tällöin luottamus joko oman tekemisen riittävyteen tai siihen, mitä toinen on oikeasti tehnyt, voi kärsiä.

Kaikki vastaajat kokivat me-hengen olevan yrityksessä hyvällä tasolla ja siitä pääsevät osallisiksi niin harjoittelijat kuin vakituisetkin. Suurin osa haastatelluista toi ilmi, että hajautetusti toimittaessa me-hengen luominen on kuitenkin haasteellisempaa ja vaatii enemmän tietoisia tekoja. Toisten näkeminen viikkopalavereissa vähintään Skypen kautta koettiin me-henkeä vahvistavaksi tekijäksi. Toimistoympäristössä yhteiset hetket kuten lounaat ja spontaani ajatusten vaihto nähtiin me-henkeä vahvistavana. Myös kehityspäivät tai muuta yhteiset aktiviteetit nähtiin me-henkeä lisäävänä tekijänä. Osa vastaajista kertoi, että tämän tyylisiä, työn ulkopuolia tekemisiä saisi olla enemmänkin ja useammin. Yksi harjoittelija toivoi säännöllistä, muutaman kerran viikossa tapahtuvaa ajatustenvaihtoa, joka voisi sisältää muutakin kuin työtä. Muina

me-henkeä lisäävinä seikkoina tuotiin esille se, että jokaisen tulisi olla tietoisesti enemmän läsnä ja viestiä omasta työstään. Kolme vastaajaa toi ilmi myös sen, että toisten tsemppaaminen ja onnistumisista kehuminen sekä tavoitteissa kannustaminen voisivat lisänä kokemusta yhteenkuuluvuudesta ja lisätä me-henkeä.

Haasteina ja heikkouksina me-hengen luomisessa tai vahvistamisessa nähtiin spontaanin kanssakäymisen vähyys. Lähes jokainen haastateltava viittasi siihen, että vaikka sähköisillä välineillä voi pitää yhteyttä, ei sitä välttämättä tule tehtyä yhtä usein tai spontaanisti kuin esimerkiksi toimistoympäristössä. Esille tuotiin myös se, että eteenkin pitkiä aikoja yksin työskenneltäessä työntekijä saattaa kokea irrallisuuden tunnetta eikä aina pysty näkemään oman tekemisensä arvoa osana kokonaisuutta, jolloin me-hengen kokeminen voi vähentyä.

Monta viikkoa mennään vaan sitä omaa työtä tehden ja sit siitä tulee helposti semmonen irtaantumisen tunne ja sit se me-henki helposti heikkenee. Että se on semmosta säännöllisyyttä, ja että jokainen tuo sitä edistymistään esiin.
(Haastateltava 3)

5.5 Viestintä ja vastuunjako

Teeman alla kartoitettiin yrityksen käyttämien kanavien toimivuutta viestinnässä, oman viestin perille saamisen ja toisten ymmärtämisen näkökulmasta. Lähinnä harjoittelijoille kohdistettiin myös teema vastuiden jakamisen onnistumisesta ja avun saamisesta yhdyshenkilöiltä.

Viestinnän välineet ja sanaton viestintä

Kaikki haastatellut kokivat, että yrityksellä tällä hetkellä käytössä olevat sähköiset viestintäkanavat ovat niin melko tehokkaita ja niiden käyttö toimii hyvin eteenkin tehtäviä jaettaessa. Kaikki olivat kuitenkin sitä mieltä, ettei mikään sähköinen työkalu voi korvata kasvokkain tapahtuvaa kontaktia, joka perustuu vuorovaikutukselle ja spontaaniudelle. Kirjoittamalla viestiminen yrityksen sisäisissä kanavissa koettiin hitaaksi ja raskaaksi tavaksi. Kirjoitetun viestin koettiin myös vaativan paljon sekä kirjoittajalta että viestin lukijalta ja väärinymmärryksen vaara on suuri. Sanattoman viestin välittäminen ja tulkitseminen on hajautetussa tiimissä hyvin vaikeaa ja sanatonta viestintää voikin haastateltujen mukaan olla hyvin vähän. Skype-keskusteluissa toisen ilmeitä ja eleitä voi koittaa tulkita, mutta välttämättä esimerkiksi hymy ei

kerro mitään, kertoi eräs haastateltu. Sanatonta viestintää voi erään haastatellun mukaan olla vain vähän esimerkiksi emojioiden muodossa. Suurin osa vastaajista kertoi haluavansa vähintään kuulla toisen äänen, jollei kasvojen näkeminen ole mahdollista. Kirjoittamalla hoidetaan mieluusti vain lyhyet viestintätilanteet.

Viestinnän läpinäkyvyys

Kaikki haastatellut kokivat, että kaikki yrityksessä saavat tiedon tärkeistä asioista eikä esimerkiksi harjoittelijoita jätetä ilman tärkeää tietoa. Neljä haastateltavaa toi ilmi sen, että yrityksen sisäisissä kanavissa tapahtuva viestintä käydään kuitenkin hyvin usein kahdenkeskisissä chat-keskusteluissa. Näin ollen keskusteluissa saattaa ilmetä asioita, joihin jollakin toisella saattaisi olla mielipide tai asioita, joista toisetkin voisivat hyötyä. Keskustelusta ulkopuolella olevalla saattaisi myös olla esimerkiksi näkökulma johonkin pulmaan. Yksi vastaaja toi ilmi, ettei sähköisesti pysty syntymään samanlaista spontaania sivukorvalla kuulemista kuin toimistoympäristössä. Eräs toinen haastateltava puolestaan kertoi, että joskus tiedon saaminen voi kestää kauan, sillä jotkin asiat kulkevat useamman ihmisen kautta ja matkalla informaatio on voinut jopa muuttua. Myös tässä yhteydessä nostettiin esiin omasta tekemisestä ja työtehtävistä viestiminen, sillä usein omasta työstä näkyy toisille vain lopputulos.

Hyödynnetään just liian vähän sitä niinku yleisiä kanavia, et niihin ois voinu ottaa kantaa. Että aika paljon on siellä chatin puolla isoimmat keskustelut. (Haastateltava 8)

Vastuunjako ja harjoittelijoiden yhdyshenkilöt

Kaikki haastateltavat kokivat, että viikkotehtävien jakamisen tasolla sähköiset kanavat ovat toimiva väline. Yksi haastateltavista nosti esille sen, että äkillistä reagointia vaativat, usein lyhyellä aikataululla ilmenevät tehtävät saattaa olla haastavaa jakaa ja viestiä sähköisesti. Toinen haastateltava puolestaan korosti yksilön vastuuta siinä, että jos itseltä loppuvat tehtävät, ei voi jäädä vain odottelemaan vaan on oltava omalta osaltaan aktiivinen ja pyydettävä lisää tehtäviä. Haastateltavista kaksi koki välillä haasteelliseksi sen, että omaa etenemistään ja lisätehtäviä tulee itse osata hallinnoida. Kaikille harjoittelijoille oli selkeää, kuka heidän vastuuhenkilönsä on ja kuinka hänet voi tavoittaa. Jos vastuuhenkilöön ei saa yhteyttä, on pienen tiimin etu, että toiselta henkilöltä voi kysyä, kun kaikki tuntevat toisensa melko hyvin.

5.6 Tunteiden hallinta ja tunneäly

Kaikki haastateltavat kokivat tunteiden näyttämisen tiimissä mahdolliseksi. Helpoksi tämän tekevät haastateltavien mukaan tiimin koko ja se, että suurin osa työntekijöistä tuntee toisensa pidemmältä ajalta. Yksi haastateltava kertoi, että pienet harmituksen tunteet voidaan käydä läpi yhdessä ja ne käsitellään usein huumorin kautta. Näin on eteenkin, kun ollaan samassa tilassa. Kuitenkin kolme haastateltavista painotti, että hajautettu organisaatiomuoto tuo tunteiden näyttämislle haasteita. Tunteita on vaikea välittää sähköisesti.

Joustavuus, itsekuri ja tunteisiin kiinnijääminen

Lähes kaikki haastateltavat kertoivat pystyvänsä jättämään negatiiviset tunteet tai mieltä painavat asiat taustalle töissä. Suurin osa toi esiin sen, että jotkut asiat saattavat joskus jäädä harmittamaan, mutta pääosin tunteisiin eri kuitenkaan jäädä pitkäksi aikaa kiinni. Yksi haastateltava painotti, että jos omalla vastuualueella sattuu melko suuri virhe, tuntuu se henkilökohtaiselta ja voi kalvaa pitkäänkin. Toinen haastateltava kertoi, että virheistä tai epäonnistumisista voidaan keskustella yhdessä ja saada näin vertaistukea. Yksi haastateltava kertoi, että on kokemuksen myötä oppinut olemaan itselle armollisempi eikä jaksa harmitella liian pitkään.

Haastateltavien mukaan hajautetussa organisaatiossa toimiminen vaatii paljon joustavuutta. Vastauksissa korostui, että joustavuutta vaaditaan eteenkin aikatauluttamisen ja työskentelytapojen suhteen. Ajankäyttöään voi hallita ja hajautetusti toimiminen tarjoaa mahdollisuuden rakentaa omia päivän aikatauluja joustavasti. Kolme vastaajaa korosti, että joustavuutta vaaditaan myös tiimityöskentelyn kannalta. Jos esimerkiksi jotakin tehtäväkokonaisuutta tekee työparin kanssa, joka ei ole fyysisesti läsnä, on aikataulut pystyttävä yhdistämään ja sopimaan joustavasti. Kolme vastaajaa toi esille myös sen, että välillä saattaa ilmetä yllättäviä tehtäviä, jotka vaativat joustoa aikatauluissa. Lisäksi välillä saattaa vastuualueella tulla tehtäviä, joita ei ole ennen tehnyt. Niitä pitää myös opetella joustavasti, sillä kyseessä on pieni tiimi. Näin eräs haastateltava luonnehti tilannetta:

Pienemmässä organisaatiossa toimiminen edellyttää sitä - - ja että jokainen työpäivä on erilainen... pitää sit välillä joustaa niinkun sillä, että on valmis hyppäämään johonkin muuhun ja valmis omaksumaan.
(Haastateltava 2)

Itsekuri ja itsehillintä tunnistettiin tärkeiksi ominaisuuksiksi. Neljä vastaajaa toi esille sen, että heillä on ollut haasteita jommankumman kanssa. Kaksi heistä kertoi, että itsenäinen toiminen vaatii itsekuria. Jos kukaan ei ole vahtimassa on itse vastuussa siitä, kuinka tehokkaasti työskentelee. Tämä näkyy tilanteissa, joissa työtä tehdään kotona tai jos tehtävät loppuvat. Kumpikin haastateltava oli itse oppinut kiinnittämään tähän haasteeseen huomiota. Yksi harjoittelija sanoi, että hänen on vaikea hallita innokkuutta ja joskus tehtäviä saattaa olla haalittuna enemmän kuin ehtii tehdä. Lisäksi yksi haastateltava kertoi, että välillä eteenkin kiiretilanteissa itsehillintä saattaa pettää, jos paineet kasautuvat liikaa.

Positiiviset tunteet ja onnistumiset

Kaikki haastateltavat sanoivat kokevansa työssään onnistumisen tunteita ja ilon hetkiä. Harjoittelijoiden kohdalla korostui hyvien tunteiden tunteminen siitä, että on oppinut jotakin. Positiivisia tunteita koettiin myös toisten tiimiläisten onnistumisista. Muutamassa vastauksessa lisättiin, että onnistumiset lisäävät oman työn merkityksen kokemisen tunnetta. Noin puolet haastatelluista ilmaisi, että positiivisia kokemuksia ja onnistumisen hetkiä on haastavaa jakaa hajautetussa organisaatiossa. Näin kokivat sekä harjoittelijat että vakituiset työntekijät. Haastateltu harjoittelija koki näin:

Siinä taas ehkä korostuu, että ois ollu kiva, että joku ois ollu kuulemassa - - että tämmösessä organisaatiossa se jakaminen ehkä on just vaikeempaa, et niiden tunteiden ja onnistumisten jakaminen. (Haastateltava 8)

Myös vakituiset kokivat toisinaan tarvetta asioiden jakamiselle, kuten Haastateltava 3 totesi:

Niiden onnistumistenkin kanssa on välillä vähän yksin, kun itse tietää, että mitä työtä sen asian eteen on tehty - - niin välillä tuntuu, et vähättelee sitä omaakin onnistumista - - (Haastateltava 3).

Tunneäly

Toisten tunneilmaston aistiminen hajautetussa ympäristössä koettiin hyvin haastavaksi. Samassa tilassa työskenneltäessä toisten tuntemuksia kerrottiin olevan helpompaa lukea, mutta hajautetusti tämä on todella vaikeaa. Eteenkin kirjoittamalla viestittäessä toista on vaikea tulkita ja vastausten mukaan tunneälyltä vaaditaan enemmän. Samoin puhelimesta tai jopa Skypen kautta, jossa erään haastateltavan

mukaan esimerkiksi hymyä on helppo pitää yllä hetken aikaa, vaikka todellinen tunne taustalla olisikin aivan toinen.

Onhan siinä ihan hirvee ero että aina kun mä oon läsnä niin mun on hyvin paljon helpompi tulkita niitä... jos silleen vertaa suoraan niinkun fyysisesti läsnäoloa ja sähkösessä rajapinnassa toimimista - - (Haastateltava 4).

Esille tuotiin myös se, että kun toiseen ollaan kesken päivän yhteydessä esimerkiksi puhelimitse, Skypen kautta tai sisäisin kanavin, ei koskaan voi olla varma, missä tilanteessa toinen henkilö on. Myös toisen ihmisen virheellinen tulkitseminen ja analysoiminen tuotiin esille.

Kyllä se vaatii enemmän, tai vaatii tunneälyä ja semmosta erilaisten ihmisen ymmärtämistä viel jotenkin enemmän et sä pystyt ilman semmoisia niinku eleitä ja muita aistimaan siitä henkilöstä, että minkälainen tilanne hänellä on meneillään - - Sähkösten kanavien kautta on hyvin vaarallista esim teksteistä lähteä tulkitseen toisen fiilistä tai äänenpainoja - - (Haastateltava 3).

5.7 Motivaatio ja jaksaminen

Kaikilta haastatelluilta kysyttiin, millaiset asiat heitä motivoivat nykyisessä työssä hajautetussa organisaatiossa. Sekä harjoittelijat että vakituiset nostivat tärkeimpinä motivaatiotekijöinä esiin oppimisen ja itsensä kehittämisen. Tämän lisäksi harjoittelijoiden vastauksissa korostuivat uuden oppiminen ja sitä kautta saatu vastuu ja kannustus. Vakituksia motivoivat yritys ja sen kehittyminen sekä kokonaisuuden ja konkreettisen tuloksen näkeminen.

Ite työssä motivoi nimenomaan just se fiilis, että on osana kokonaisuutta ja näät sun työn konkreettiset tulokset. (Haastateltava 2)

Motivoivat tekijät jatkossa

Haastatelluilta kysyttiin, millaiset asiat pitäisivät samassa työympäristössä työskennellessä motivaatiota yllä myös tulevaisuudessa. Harjoittelijat korostivat tehtävien monipuolistumista ja isompaa vastuuta sekä kannustusta.

Työyhteisön tuki on kyllä aika tärkeä motivaatio ja sit tietenkin semmonen just se oma toiminnan ja osaamisen kehittäminen, että pääsee tavallaan koko ajan eteenpäin siinä omassa työssä et ei liian pitkään jämähä johonkin tiettyyn työnkuvaan. (Haastateltava 6)

Vakituiset työntekijät korostivat motivoivana tekijänä hyvää työporukkaa, jolla on yhteinen visio. Lisäksi esille tuotiin työtehtävien monipuolistuminen ja kokonaisuuden kokeminen. Myös itsensä johtamisen merkitys motivaation luomisessa nostettiin esille.

Kuitenkin tärkein on se porukka ja ne ihmiset - - (Haastateltava 1).

Tää työ vaatii yksilöltä paljon ja itsensä johtamiselta paljon ja pitää ymmärtää se itsensä johtamisen merkitys - - (Haastateltava 3).

Palautteen ja kannustamisen rooli motivaatiossa

Kaikki harjoittelijat toivat palautteen tärkeyden esiin motivaation kannalta. Palautetta kaivattiin siksi, että tietää, onko tehnyt oikein tai missä on parannettavaa. Suurin osa koki, että on saanut paljon palautetta ja kannustusta. Saadun palautteen kerrottiin auttavan jaksamaan ja innostavan jatkossa.

Tosi iso rooli. Oon ite aika itsekriittinen, että vaikka omasta mielestä ei menis joku juttu hyvin ja jos toiselta tuleekin hyvää palautetta niin sit se vähän muokkaa sitä omaakin - - tulee semmonen, että hei osaankin tän. (Haastateltava 7)

Ehdottomasti on tärkeää se palautteen antaminen ihan mun mielestä kaikkien tiimin jäsenten välillä - - että jos tekee virheitä niin täytyy tietenkin luonnollisesti antaa palautetta, mutta sitte - - on hyvin tärkeää muistaa myös ne onnistumiset. (Haastateltava 6)

Vakituiset työntekijät eivät henkilökohtaisella tasolla pitäneet palautteen saamista asiana, joka lisäisi heidän motivaatiotaan. Kuitenkin palautteen antamisen ja saamisen merkitys tunnistettiin tärkeäksi. Hajautetun tiimin näkökulmasta ongelmalliseksi koettiin palautteen antaminen sähköisten kanavien kautta.

Se tulee se fiilis, että on saavuttanu jotain ja on osa sitä porukkaa. Se on niin kun semmosia pieniä juttuja, jotka pidemmän päälle vaikuttaa todella paljon töissä jaksamiseen. Tuntuu, että sun työpanosta arvostetaan ja tuntuu että se työ on mielekkästä. (Haastateltava 2)

Tälleen hajautetusti, kun toimitaan niin sen semmosen rakentavan tai positiivisen palautteen antaminen on paljon haastavampaa. (Haastateltava 3)

Jaksamismalli

Osaamisen ja työtehtävien haasteellisuuden suhdetta tarkasteltiin jaksamismallin avulla. Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan, missä kohden jaksamismallin kuvaajaa he kokevat työssä olevansa. Kaikki haastatellut kertoivat, että suurimman osan ajasta

heiden osaamisensa ja työtehtävät ovat hyvässä tasapainossa. Välillä tehtävien kerrottiin olevan yksinkertaisempia ja mekaanisia ja välillä taas ajatustyötä vaativia haasteellisempia tehtäviä. Harjoittelijat kertoivat, että alun haasteiden jälkeen tehtävät olisivat saaneet olla jopa haastavampia. Haasteiden kerrottiin lisäävän motivaatiota tehtävää kohtaan, kun taas hyvin helppo tehtävä saattaa vähentää tehoa ja motivaatiota.

Jos on joku haastavampi tehtävä, niin sitä on ihan täysin mukana siinä ja yrittää niinkun periaatteessa todistaa muille ja itelleen, että varmasti osaat tän - - sanotaanko, että tulee semmonen extra-buusti siihen vielä. (Haastateltava 8)

Kaksi haastateltavaa toi esille, että hajautetusti on joskus vaikea havaita, onko jokin tehtävä toiselle liian haastava tai helppo. Osaamisen tasoa voi olla sekä vaikea nähdä että viestiä eteenpäin. Näin ollen joku voi olla pitkään joko liian haasteellisten tai helppojen tehtävien parissa.

Voi olla, että jos ei pysty viestimään siitä, että onko sitä haastetta tarpeeksi - - Tärkeätä työntekijällä se, että tuo sitä esiin sitä et minkälaisessa tilanteessa esim on menossa, että pystytään yhdessä miettimään, että mikä kokonaisuus olisi se, mikä palvelis parhaiten eli just päästäis siihen, että ne haasteet ja osaaminen on tasapainossa. (Haastateltava 3)

Kokonaishyvinvointi ja tauot työssä

Kokonaisvaltaisen jaksamisen ja esimerkiksi laadukkaan vapaa-ajan merkitys tunnistettiin oleelliseksi tekijäksi jaksamisen kannalta. Erään vastaajan mukaan jaksamisen pohja onkin aivan jossain muualla kuin työssä. Kokonaisvaltainen jaksaminen heijastuu työssä jaksamiseen. Haastateltujen mukaan tasapainoa ja virtaa työhän tuovat muun muassa liikunta ja muut harrastukset sekä perhe ja muut sosiaaliset suhteet. Kaksi haastateltavaa kertoi vapaa-aikansa olevan ajoittain vähissä suuren työmäärän ja venyvien työpäivien vuoksi.

Periaatteessa, jos mun työ on hyvää, niin vapaa-aikakin on parempaa. Koska sit jos on hyvä työ, niin mielialakin sitten vapaa-ajalla on myöskin parempi. (Haastateltava 2)

Haastateltava 4 painotti, että kyse on loppupeleissä kokonaisuudesta, joka luodaan suurelta osin työn ulkopuolella:

Fyysistäkin hyvinvointia tärkeempänä mä nään kuitenkin sen, että sulla on pää kasassa silleen, et sä saat ympäriltä ystäviltäkin tukea ja tavaltaan reflektointia ihan johonkin täysin muihin asioihin, kun millään lailla työhön liittyvää. (Haastateltava 4)

Haastateltava 3 painotti myös, että itsensä johtaminen muillakin osa-alueilla tulisi muistaa:

Ylipäättänsä työelämässä on tärkeä se, että vaikka puhutaan nyt itsensä johtamisesta työssä, niin muistaa ne muutkin osa-alueet. Että et välttämättä oo se paras työntekijä, vaikka teet siitä aamusta iltaan koneella hommia vaan pitää muistaa tauot ja muu elämä. (Haastateltava 3)

6 Johtopäätökset

Tutkimuksen ja teorian perusteella voidaan todeta, että itsensä johtaminen on hyvin laaja kokonaisuus, jonka lähtökohtana on hyvä itsetuntemus. Tunne itsesi, *Nosce te ipsum*, on itsensä johtamisen periaate (Sydänmaanlakka, 2010, 33). Hajautetussa organisaatiossa työskentely edellyttää ajan- ja kalenterinhallintaa sekä sääntillistä oman työn organisoimisen taitoa. Kuten Vartiainen, Kokko ja Hakonen (2004, 90–91) totesivat, tarvitaan lisäksi tiimitaitoja, moniosaamista ja kykyä hallita stressiä. Samat asiat toistuivat myös Yritys X:n työntekijöiden haastatteluissa. Ajanhallinnan kanssa on mahdollista kehittyä, kuten moni haastateltava kertoikin. Silti eteen saattaa tulla asioita ja tilanteita, jotka haastavat ajan- ja stressinhallintaa. Ajanhallinnan ja oman työn organisoimisen kannalta ennakkosuunnittelu ja priorisoimisen taidot ovat tärkeitä. Myös joustavuutta ja kurinalaisuutta vaaditaan. Kaiken kaikkiaan haastattelututkimuksessa nousivat vahvasti esille ne teemat ongelmiseen ja mahdollisuuksiin kuin mitä kuvattiin aiemmin luvussa 3.2.

Yksi haastatteluissa esille usein noussut teema oli kokonaisuuden hahmottaminen. Yksin työskenneltäessä työntekijä ei aina näe kokonaisuutta, jonka palanen hänen työpanoksensa on. Jos työntekijä erkaantuu, saattaa hän kokea työnsä helposti merkityksettömäksi. Tällöin motivaatio ja samalla työteho voivat kärsiä. Nähdessään kokonaisuuden, työntekijä myös helpommin kokee itsensä osaksi tiimiä ja pääsee osaksi me-henkeä. Kokonaisuuden hahmottaminen lisää tutkimuksen mukaan myös työn merkityksen kokemista. Kokonaisuuden kokemiseen liittyy myös paljon esille

noussut oman työn näkyväksi tekemisen vaikeus. Jokaisen keskittyessä omiin tehtäviinsä, ei toisilla välttämättä ole lainkaan käsitystä siitä, mistä jonkun toisen henkilön työpäivä koostuu. Muille ei aina ole näkyvää minkälaisia valintoja, pohdintoja ja ongelmia toinen käy läpi ennen kuin varsinainen työn tuotos on valmis. Tällainen tilanne voi aiheuttaa kokemuksia oman tekemisen riittämättömyydestä. Toisaalta myöskään toisen henkilön työpäivään ei ehkä voida täysin samaistua. Tämä puolestaan vaikuttaa niin me-henkeen, luottamukseen kuin tunneälykkyyteenkin.

Kuten sekä teoriasta että tutkimuksesta käy ilmi, on ihminen luonnostaan sosiaalinen ja vaatii kanssakäymistä toisten kanssa. Hajautetun organisaation arjessa vuorovaikutus tapahtuu useimmiten sähköisissä kanavissa joko kirjoitetun tekstin tai puheen välityksellä. Nämä kanavat koettiin tilanteeseen nähden toimivina. Kuitenkin hajautetun organisaation realiteetti näyttää olevan, ettei kasvokkain samassa tilassa tapahtuvaa kohtaamista voi olla siinä mittakaavassa kuin perinteisemmissä organisaatiomuodoissa. Tämän vuoksi vähistäkin yhteisistä hetkistä tulisi pitää kiinni. Haastatteluista saatujen tulosten perusteella niitä tulisi jopa tietoisesti lisätä.

Oman sanoman perille saaminen ja toisen ihmisen tulkitseminen sähköisesti voivat aiheuttaa sekaannuksia. Tässä tulisikin kiinnittää huomiota oman viestintätyylin selkeyteen. Koska viestiminen tapahtuu useimmiten kirjoitetun viestin välityksellä, on toisen ihmisen sanattoman viestin tai mielialojen lukeminen paljon haastavampaa. Hajautuneisuus luokin entistä suuremman tarpeen tunneälykkyydelle. Tutkimuksen mukaan eteenkin paineenalla työskenneltäessä viestintä voi usein olla melko lyhyttä tai kipakkaa, mikä voi aiheuttaa reaktioita vastaanottajassa eteenkin, jos hänkin on paineenalla. Tällaiset tahattomatkin tilanteet saattavat kärjistyä.

Koska kaikki eivät ole samassa tilassa jakamassa tunteita, on ihminen useimmiten yksin tunteidensa kanssa – sekä hyvien että huonojen. Erityisesti positiivisten tunteiden ja onnistumisten jakaminen nähtiin Yritys X:n työntekijöiden haastatteluissa haasteellisena. Omista onnistumisista haluttaisiin viestiä ja näin lisätä omaakin tekemisen varmuuden tunnetta. Kuitenkin hyvin yksin työskennellään yksin ja kynnyksensä vaikkapa soittaa toiselle ja kertoa onnistumisesta voi olla suuri. Kuitenkin onnistumisten ja yhteisten ilonhetkien jakaminen koettiin erittäin tärkeäksi.

Oman ajan ja työajan sekoittumista koettiin haastateltujen keskuudessa jonkin verran, muttei kuitenkaan kovin paljoa tai jatkuvasti. Suurin osa oli löytänyt keinoja rajata selkeästi työ- ja vapaa-ajan. Vapaa-aika voi olla vaikea aloittaa tilanteissa, joissa työpäivä venyy ja tekemistä on todella paljon eikä työntekijä millään malttaisi lopettaa. Pidemmän päälle tällainen venyminen voi vaikuttaa kokonaishyvintointiin. Kaikki vastaajat tunnistivatkin mielekkään ja vastapainoa työlle antavan vapaa-ajan merkityksen. Taukoja työpäivän kesken ei kuitenkaan pidetä lounastaukoa lukuun ottamatta, sillä se ei ole tullut luonnolliseksi tavaksi. Toinen aikaan liittyvä seikka oli työkaverin kontaktointi. Kun toiselle laittaa vaikkapa viestiä tai soittaa, ei aina voi olla varma, missä tilanteessa hän on. Onko työkaveri esimerkiksi lounaalla, palaverissa vai omalla ajalla. Tässä jaetut kalenterit voivat auttaa. Tärkeitä asioita ovat viestiminen ja tunneäly.

Palautteen antaminen on tutkimuksen mukaan merkityksellistä. Tämä korostuu eteenkin harjoittelijoiden kohdalla sekä tilanteissa, joissa omille ajatuksille ja tekemiselle halutaan varmistusta toisilta. Palautteen koetaan antavan tukea omalle tekemiselle ja lisäävän itsevarmuutta ja tätä kautta myös innokkuutta ja motivaatiota. Palautteen antaminen sähköisin kanavin koettiin kuitenkin haasteelliseksi. Jälleen korostuu se, että haluttu viesti tulisi saada perille oikein sekä palautteen antajan että vastaanottajan näkökulmasta. Tässäkin tapauksessa tunneälyllä ja ihmisten erilaisuuksien ymmärtämisellä on suuri rooli.

Motivaatitekijöistä sisäiset tekijät ohjaavat kaikkien haastateltujen työtä. Näin tulee ollakin, kuten teoriassakin todettiin. Olennaisia motivaation lisääjiä näyttäisivät haastattelujen perusteella olevan erityisesti hyvä työtiimi sekä mahdollisuus kehittää sekä organisaatiota että itseään. Itsensä kehittämiseen tulisikin panostaa sekä yksilön että koko organisaation toimesta. Viestiminen omasta osaamisesta tai kehityksestä korostuvat, sillä paikalla ei aina ole toista henkilöä, joka näkisi sivusta osaamisen tason tai tarpeen vaikkapa haastavammille tai helpommille tehtäville.

Vaikka hajautuneisuus luokin paljon haasteita, sisältää se myös paljon mahdollisuuksia. Itsenäinen tekeminen antaa tilaa keksiä ja testata uusia työskentelytapoja ja johdattaa omaa aikaa ja työtä. Hajautetun tiimin ei haastatteluidenkaan mukaan nähty olevan este luovuudelle, paremminkin mahdollisuus. Tehokkaaseen itsensä johtamiseen

on olemassa paljon erilaisia työkaluja. Olisikin tärkeää, että organisaatiossa tuettaisiin sitä, että jokainen löytää juuri itselleen sopivimmat tavat toimia ja kehittää itsensä johtamista. Näitä asioita olisi tärkeä pohtia myös tiiminä ja ottaa esille eteenkin uuden työntekijän tullessa yritykseen. Harvalla on ennestään kokemusta hajautetussa organisaatiossa työskentelystä, mikä voi tuottaa alkuun haasteita. Itsensä johtamisessa ei koskaan voi olla täysin valmis vaan aina on tilaa ja mahdollisuuksia kehittyä.

Ajatuksia ja kehitysideoita toimeksiantajalle

Viestinnän läpinäkyvyyden kehittäminen tuntuisi olevan yksi suurimmista kehityskohteista. Jos esimerkiksi omasta etenemisestä työssä tai osaamisesta viestittäisiin toisille, voitaisiin sekä jakaa omaa osaamista ja että saada toisilta neuvoja ja vertaistukea siitä, miten he asiat tekevät. Samalla yhteenkuuluvuuden ja me-hengen kokeminen todennäköisesti lisääntyisivät. Viestinnän läpinäkyvyyden kehittämisellä voitaisiin siis pyrkiä löytämään keinoja sekä lisätä tiimihenkeä että jakaa osaamista. Kukin työntekijä voisi pilkkoa työnsä palasiin ja jakaa tekemistään sähköisissä kanavissa. Organisaatiolla voisi olla käytössään jonkinlainen sisäinen sosiaalisen median kanavan tyylinen työtila, jossa jokainen voisi päivittää statustaan työvaiheista. Visuaalisuuden luomiseksi kanavaan voisi myös lisätä videoita toisille. Videot voisivat olla videoterveyshyönteiden tsemppivideoita tai kuulumisen vaihtoa. Vastaavasti ryhmässä voitaisiin julkaista tietoisuuksia toisille esimerkiksi jostakin aihepiiristä tai taidosta, jonka voisi jakaa muille. Näin omaa osaamistaan tai vaikkapa uusia oivalluksia olisi mahdollista saattaa muiden tietoisuuteen ja toisilla olisi mahdollisuus oppia sekä kommentoida.

Me-hengen luomisen kannalta edellä mainittu kokonaisuuden kokeminen on tärkeää. Lisäksi olisi hyvä panostaa yhdessä kasvokkain vietettyyn aikaan. Koska Yritys X on pieni tiimi, ei muutaman henkilön saaminen samaan tilaan silloin tällöin olisi kovin haasteellista. Mahdollisesti tiiminä voitaisiin kasvokkain tehdä joskus yhteisiä työpäiviä, jolloin jokainen pääsisi lähempää kokemaan työpäivän toisenkin näkökulmasta. Tämän lisäksi hieman useammin voitaisiin järjestää hetki, jolloin vaan ollaan yhdessä eikä puhuta työstä. Peli-ilta, liikunta tai vaikkapa rentouttava hieronta voisivat viedä ajatuksia muuhunkin ja auttaa lataamaan akkuja. Samalla vahvistuisi ryhmähenki.

Toki ajanhallinnan haasteet tulisivat esille myös yhteisen ajankohdan sopimisen suhteen eteenkin kiireellisempänä aikana. Tässä tapauksessa aika menisi kuitenkin erittäin hyvään tarkoitukseen.

Tutkimuksessa todettiin, että hyvin suuri motivaattori on oman osaamisen kehittäminen. Osaamista tulisikin päivittää sopivin väliajoin. Organisaatiolle voitaisiin luoda jonkinlainen oman osaamisen seurannan työkalu, joka palvelisi niin harjoittelijoita että vakituisempaa henkilökuntaa. Työkalu sisältäisi kohtia, esimerkiksi väittämiä tai osaamisen osa-alueita, joita henkilöstö arvioisi suhteessa omaan osaamiseensa. Harjoittelijoille työkalu olisi oiva keino seurata oppimista ja tehtävien haltuunottoa. Harjoitteliija täydentäisi osaamistaan työkalun avulla säännöllisin väliajoin, minkä lisäksi tilannetta käytäisiin läpi ohjaavan henkilön kanssa yhdessä. Näin voitaisiin erotella, mitkä asiat ovat jo hallussa ja missä puolestaan on vielä opittavaa. Tarpeen ja mahdollisuuksien mukaan tilalle voitaisiin tarjota helpompia tai vastuullisempia tehtäviä tai tarjota lisätukea haasteellisina koettuihin tehtäviin. Työkalun sisältö voisi koostua suorittavista tehtävistä ja osaamisista, mutta lisäksi siinä voisi olla taitoja itsensä johtamisen näkökulmasta kuten ajanhallintaan ja oman työn organisointiin liittyen. Työkaluun voisi sisällyttää myös kohdan siitä, millaista osaamista tai taitoja työntekijä vielä kokisi tarvitsevänsä tai miten hän haluaisi itseään kehittää. Pääidea olisi, että jokainen reflektoisi itse omaa osaamistaan, kehityskohteitaan ja haluja uuden oppimiseen. Organisaation tuella näitä aihealueita käytäisiin sitten yhdessä läpi ja näin saavutettaisiin molemmin puolinen hyöty.

Jari Sarasvuo (1998) on koonnut itsensä johtamisen pääkohdat kuningastavoiksi, jotka pitävät paikkansa tämänkin tutkimuksen kannalta. Hänen ajatuksistaan saisi esimerkiksi hyvän huoneentaulun tai Yritys X voisi myös miettiä omat kuningastavat, jotka palvelevat juuri tätä yritystä.

Aktiivinen vastuunotto, työn suunnittelu, ajoissa aloittaminen, päätettyjen asioiden loppuun saattaminen, asioiden tärkeysjärjestyksen jatkuva arviointi ja mielessäpitäminen, systemaattinen huolella tekeminen, etukätehen nähdystä lopputuloksesta johdetun strategian laatiminen, muiden motivoiva mukaanotto ajoissa, sitoutunut yhdessä tekeminen, muutoksista kertominen, työn dokumentointi ja loppumaton itsensä kehittäminen (Sarasvuo, 1998, 23).

7 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella itsensä johtamista hajautetussa organisaatiossa Yritys X:n henkilöstön haastattelujen avulla. Tarkoituksena oli kartoittaa itsensä johtamisen osa-alueita, joiden hallitseminen korostuu hajautetusti työskennellessä. Lisäksi tarkoituksena oli tunnistaa mahdollisia itsensä johtamisen kehityskohteita ja löytää tapoja, joilla jokainen voi johtaa itseään entistä paremmin. Tutkimus onnistui käsittelemään tutkimusongelmaa monipuolisesti ja vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Keskeisimmät huomiot ja kehityskohdat nostettiin esille ja niitä myös pohdittiin kehitysideoiden muodossa. Tutkimuksella saatiin paljon merkittävää tietoa toimeksiantajayritykselle. Lisäksi tutkimuksesta voivat hyötyä muut hajautetut organisaatiot, pienet tiimit ja kaikki, jotka ovat kiinnostuneita itsensä johtamisesta.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys tuotti alkuun opinnäytteen tekijälle ongelmia, sillä aihepiiri on laaja ja rajaa oli haasteellista vetää. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja siitä kummunneet teemat toivat kuitenkin hyvän pohjan teemahaastattelulle. Lisäksi teoria ja tutkimustulokset tukevat hyvin toisiaan. Tutkimus onnistui kokonaisuudessaan hyvin. Teemojen luominen ja jaottelu tuotti alkuun haasteita, sillä aihe oli rajaamisenkin jälkeen hyvin laaja. Toisaalta teemojen kautta syntyneellä toisella saatiin itse tutkimuksessa hyvin varmistettua keskeisten asioiden löytyminen ja kehityskohdat. Tutkimusaineistoa saatiin paljon ja aineiston analysoiminen oli melko hidasta. Tähän opinnäytetyön tekijällä meni odotettua enemmän aikaa. Aineiston monipuolisuus takasi kuitenkin hyvät tulokset.

Tutkimusta voidaan pitää onnistuneena ja tutkimustulokset ovat luotettavia. Haastattelija teki paljon taustatyötä teorian parissa ja kartoitti monipuolisesti aihetta ennen varsinaisten haastattelujen pitämistä. Haastattelutilanteessa ja tulosten analysoinnissa noudatettiin erityistä huolellisuutta. Haastattelija taltioi tulokset useaan paikkaan ja kävi ne huolella läpi. Teemahaastattelujen määrä oli aiheeseen nähden sovelloiva. Hyvänä lisänä toimi se, että tutkimuksessa oli mahdollista haastatella sekä vakiintuneita henkilökuntaa että nykyisiä ja entisiä harjoittelijoita. Näin saatiin myös eri näkökulmia aiheisiin. Luotettavuuden näkökulmasta on kuitenkin tärkeä huomata, että osa tuloksista voi olla toimeksiantajasidonnaisia ja niihin voivat vaikuttaa organisaation koko tai toimiala. Suurin osa tuloksista on kuitenkin johdettavissa hajautettuun

työhön ylipäänsä. Tässä tutkimuksessa ei erikseen tutkittu hajautettua työtä, jossa työpiste vaihtelee, sillä toimeksiantajayrityksessä näin ei ole. Onkin syytä huomata mahdolliset työn eri muotojen lisävaikutukset tuloksiin.

Palaute toimeksiantajalta

Tutkimuksen tulokset esiteltiin toimeksiantajalla huhtikuun 2018 lopussa. Toimeksiantajalta saatu palaute oli erittäin positiivista. Tutkimuksen aihetta pidettiin ajankoh-
taisena ja tärkeänä. Tutkimuksen kerrottiin herätelleen Yritys X:n työntekijöitä ja ai-
heuttaneen keskustelua. Osa esille nousseista asioista oli yrityksen tiedossa olevia
haasteita, jotka konkretisoituivat tutkimuksen kautta. Esille nousi myös aihepiirejä,
joita kaikki työntekijät eivät olleet aiemmin tulleet ajatelleeksi. Toimeksiantajan mu-
kaan tutkimus on jo käynnissä olleessaan saanut aikaan pohdintaa mahdollisista kehi-
tyskohteista- ja tavoista. Opinnäytetyön tekijän esille tuomat ajatukset ja neuvot aio-
taan ottaa huomioon ja niiden pohjalta ryhdytään toimenpiteisiin joustavasti kesän ja
viimeistään syksyn myötä.

Jatkotutkimukset

Tämä opinnäytetyö selvitti ja tunnisti yrityksen henkilöstön keskeisimmät itsensä joh-
tamisen haasteet. Näihin haasteisiin annettiin kehittämissuhteita, jotta itsensä
johtamista voitaisiin tehostaa. Jatkotutkimuksena voitaisiin tarkastella annettujen
ehdotusten ja työkalujen viemistä käytäntöön. Jatkotutkimuksena voitaisiin esimer-
kiksi tutkia, miten muutokset on otettu huomioon ja onko niistä saatu apua arjessa
itsensä johtamisessa.

Tässä tutkimuksessa itsensä johtamista käsiteltiin hyvin laajasti. Jatkossa yrityksessä
voitaisiin keskittyä johonkin tämän tutkimuksen kautta tunnistettuun kehityskohtaan
ja syventyä siihen. Esimerkiksi kommunikaation ja me-hengen näkökulmasta saisi
varmasti hyvän pohjan lisätutkimukselle. Mahdollisesti voitaisiin tarkastella esimer-
kiksi oman työn näkyvyyden kehittämistä tai yksilön osaamisen kehittämistä. Aihepii-
rejä voitaisiin käsitellä myös vaikkapa ainoastaan harjoittelijoiden ja uusien työnteki-
jöiden näkökulmasta. Miten heidät tulisi huomioida tilanteessa, jossa työskentelyta-
vat ja koko ympäristö ovat hyvin erilaisia kuin ehkä aiemmissa työpaikoissa? Millaisia
eväitä itsensä johtamiseen voisi antaa? Muu näkökulma voisi olla johdon näkökulma

pienen hajautetun organisaation toimimisesta esimerkiksi viestinnän tai motivoimisen näkökulmasta.

Toisaalta vastaavanlainen tutkimus itsensä johtamisesta voitaisiin tehdä isommassa hajautetussa organisaatiossa, jotta tuloksia voitaisiin verrata. Todennäköisesti tulokset olisivat pääosin samanlaisia. Tosin toimialakohtaisia tai yrityksen koon aikaansäämiä eroja varmasti on. Kaiken kaikkiaan lisääntyneet työskentelymuodot luovat paljon haasteita ja mahdollisuuksia, joten tutkimuksia voitaisiin tehdä hyvin monestakin näkökulmasta.

Lähteet

- Alasuutari, P. 2001. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Bischof, A. & Bischof K. 2004. Itsensä johtaminen. Helsinki: Rastor.
- Cacciatore, R. & Karukivi, M. 2014. Mieleton fiilis. Helsinki: Tammi.
- Eloranta, V. 2008. Silmät auki! Tietoyhteiskunnan uhat ja mahdollisuudet. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu. Helsinki: Edita Prima. Viitattu 6.5.2018. https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_1+2008.pdf#page=105.
- Etätyö. N.d. Tilastokeskus. Viitattu 16.3.2018. <https://www.stat.fi/meta/kas/eta-tyo.html>.
- Goleman, D. 2005. Emotional intelligence. New York: Bantam Dell.
- Goleman, D. 1999. Tunneäly työelämässä. Helsinki: Otava.
- Haaranen, M. 2017. Itsensä johtamisella tuloksiin. Viitattu 22.2.2017. https://www.maijahaaranen.com/itsensa-johtamisen-kurssi_
- Hougaard, R. & Kalajo, T. 2016. Tilaa ajatella. Tehosta työtäsi mindfulnessin avulla. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Itsensä johtaminen on tärkeää myös digityössä. N.d. Digitaidot. Viitattu 4.5.2018. <http://www.digitaidot.fi/portfolio/itsensa-johtaminen/>.
- Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kokemuller, N. N.d. What Are the Impacts of a Decentralized Work Force? Chron. Hearst Newspapers. Viitattu 2.5.2018. <http://smallbusiness.chron.com/impacts-decentralized-work-force-50767.html>.
- Kuivalahti, L. 2018. Etätöitä paiskitaan enemmän kaupungeissa kuin maalla – jatkuvaan etätööhön liittyy paljon ongelmia. Maaseudun tulevaisuus. Viitattu 19.3.2018. <https://www.maaseuduntulevaisuus.fi/talous/artikkeli-1.223212>.
- Liikkanen, M. 2004. Vapaa-aika – työn vastakohta, harrastuksia, vapautta? Tilastokeskus. Viitattu 5.5.2018. https://www.stat.fi/tup/hyvinvointikatsaus/hyka_2004_2_vapaa-aika.html.
- Luottamus – yhdessä onnistumme. N.d. Työelämä 2020. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 5.5.2018. http://www.tyoelama2020.fi/tietoa_hankkeesta/tyoelaman_arvot/luottamus.
- Mongwe, W. 2016. Motivation: The importance of having a vision. Mots Tutoring Company. Viitattu 5.5.2018. <http://www.motstutoring.co.za/motivation-importance-vision/>.
- Ruohomäki, V. N.d. Työnteon monet muodot: Etätyö, monipaikkainen ja liikkuva työ. Työterveyslaitos. Viitattu 19.3.2018. <http://www.etatyopaiva.fi/fi/artikkelit/13>.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Tampere. Viitattu 13.4.2018. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html.

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

Sarasvuo, J. 1998. Vapaus! Itsensä johtamisen mahdollisuudet. Helsinki: Writer's House.

Sydänmaanlakka, P. 2010. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomivaara, S. & Ruohomäki, V. N.d. Kansallinen etätyöpäivä. Mitä tarkoitamme, kun puhumme etätyöstä? Työterveyslaitos. Viitattu 19.3.2018. <http://www.etaty-opaiva.fi/fi/artikkelit/64>.

Törnblom, M. 2006. Itsetunto nyt!. Tukholma: Helmi Kustannus.

Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum.

Vilkman, U. 2016. Etätyön hyödyt ja haasteet johtamisen näkökulmasta. Etäjohtaminen. Apua hajautetun työn johtamiseen. Viitattu 6.5.2018. <https://etajohtaminen.fi/2016/02/16/etatyohon-siirtyminen-johtamisen-nakokulmasta/>.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun runko ja teemat

TEEMA 1. Osaaminen ja oppiminen

- oppiminen ja innovatiivisuus
- oppimistyylit
- osaamisen ulottuvuudet ja osaamistarpeet
- osaamisen kehittäminen

TEEMA 2. Ajanhallinta ja oman työn organisoiminen

- oman työn suunnittelu ja johtaminen
- aikatauluttaminen ja priorisointi
- tavoitteiden luominen ja niihin pääseminen
- oman ajan ja työajan sekoittuminen
- stressinhallinta

TEEMA 3. Yksin työskentely ja oma rooli osana tiimiä

- yksin ja yhdessä, päämäärät
- rooli tiimissä
- me-hengen olemassa olo ja lisääminen

TEEMA 4. Viestintä ja vastuunjako

- viestintä kasvokkain/tekniisin apuvälinein
- sanaton viestintä
- työn organisoiminen ja vastuunjako sähköisesti

TEEMA 5. Tunteiden hallinta ja tunneäly

- omien tunteiden tunnistaminen ja itsesäätely (mm. joustavuus, stressinsieto-kyky, itsekuri)
- toisten tunteiden tunnistaminen (eläytyminen, ongelmanratkaisutaidot)
- itsensä toteuttaminen
- positiivinen energia

TEEMA 6. Motivaatio ja jaksaminen

- työmotivaation ylläpitäminen (motivaatio nyt ja tulevaisuudessa)
- ulkoiset ja sisäiset motivaattorit
- palaute, kannustus
- mielekäs työ ja työn vastapaino
- jaksamismalli