



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Laura Järvelä

Menestyvät itseohjautuvat tiimit

Integroitu kirjallisuuskatsaus

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Optometria, ylempi AMK

Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja
liiketoiminnan johtaminen

Opinnäytetyö

22.10.2019

Tekijä Otsikko	Laura Järvelä S1808221 Menestyvät itseohjautuvat tiimit
Sivumäärä Aika	66 sivua + 3 liitettä 22.10.2019
Tutkinto	Optometrismi YAMK
Tutkinto-ohjelma	Sosiaali- ja terveysalan palveluiden ja liiketoiminnan johtaminen
Suuntautumisvaihtoehto	Sosiaali- ja terveysalan johtaminen
Ohjaaja	Lehtori Juha Havukumpu
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata integroidun kirjallisuuskatsauksen avulla, mitä tekijöitä tulisi huomioida rakennettaessa itseohjautuvaa tiimiä sosiaali- ja terveysalalle ja mitkä tekijät edistävät itseohjautuvan tiimin menestymistä. Opinnäytetyön tavoitteena oli, että tutkimustuloksista saatava tieto on hyödynnettävissä sekä purettaessa sosiaali- ja terveysalan hierarkkisuuksiin että kehitettäessä itseohjautuvaa toimintaa. Tutkimusartikkelit haettiin Metropolian tietokannoista ja yhdentoista tutkimusartikkelin aineisto analysoitiin sisällön analyysillä.</p> <p>Itseohjautuvuus tarkoittaa henkilön kykyä toimia ilman ulkopuolisen kontrollin tarvetta. Suppeimmillaan se voi merkitä työtapojen uudelleen ohjausta tai työnteon asteittaista vapauttamista hierarkkisesta rakenteesta. Laajimmillaan itseohjautuvuus tarkoittaa koko organisaation kattavaa ajattelumallin muutosta ja sitä kautta myös toimintarakenteen muuttumista. Tällöin organisaation sisällä maailmankatsomus kääntyy todella syvälliseen suuntaan.</p> <p>Kirjallisuuskatsauksessa haettiin vastauksia tutkimuskysymyksiin, mitä menestyvän itseohjautuvan tiimin rakentamiseksi vaaditaan sekä mitkä tekijät lisäävät itseohjautuvan tiimin menestymistä. Tutkimustulosten mukaan itseohjautuvaa tiimiä rakentaessa olisi koko henkilöstö saatava vastuutettua ja sitoutettua sekä toiminnan tavoitteisiin että myös organisaation. Lisäksi tulisi implementoida selkeät toiminnan ohjeet ja työkalut laadukkaasti itseohjautuvan työn tekemiseen. Itseohjautuvan tiimityön aikana olisi tuettava työntekijöiden kehittymistä, sillä sitä kautta tiimin ihmissuhteet ja tiimityön tehokkuus paranevat. Tärkeänä työkaluna on toimivat foorumit informatiiviselle tiimiviestinnälle. Myös tiimien valmennuksen on oltava oikein kohdennettua. Itseohjautuvien tiimien menestymiseen vaikuttaa tutkimustulosten mukaan tiimien jatkuva kehittyminen, yhteinen näky sekä hyvät toiminnan resurssit.</p> <p>Johtopäätöksenä itseohjautumisen aloittamisessa on tärkeää yhteisen näyn muodostaminen ja sen jatkuva vahvistaminen organisaation sisällä. Hyvät työskentelyn edellytykset tulee taata ja tiimien yhteishengestä on pidettävä hyvää huolta. Huomioitavaa on myös, että organisaation tasojen keventyessä kaiken työn ei tarvitse olla tuottavaa, näin varmistetaan työssä viihtyminen. Itseohjautuvuuden voi aloittaa pienin muutoksilla ja nopeasti kokeiluilla.</p>	
Avainsanat	itseohjautuvat tiimit, toiminnan aloittaminen, tiimien rakentaminen, menestyminen

Author Title	Laura Järvelä Successful Self-Directed Teams in the Finnish Social Services and Health Care Sector
Number of Pages Date	66 pages + 3 appendices 22 October 2019
Degree	Master of Social Services and Health Care
Degree Programme	Social and Health Care Services and Business Management
Specialisation option	Health Business Management
Instructor	Juha Havukumpu, Senior Lecturer
<p>The purpose of this study was to describe what factors were important in the establishment of a self-directed team in the social services and health care sector and which factors contributed to the success of the self-directed team. The aim of the study was that the results could be used in the field of social services and health care sector when desired self-directed work. The study was carried out as a literature review based on the reports downloaded in the Metropolia UAS database. Eleven scientific research articles were analyzed with the methods of inductive content analysis.</p> <p>The term self-management means a person's ability to act without the need for external control. At narrowest, it means re-directing work or releasing the hierarchical structure of work. In a broad sense, self-management means a change of paradigm of the entire organization structure. Then, the organizations worldview turns into a truly profound direction.</p> <p>The research questions of this study were as follows: What was required to establish a successful self-directed team in social services and health care sector and what factors increased the success of a self-directed team. According to the results of the study, the entire staff should be made responsible and committed to the aims of the operation and activities of the organization. Clear operating instructions and tools should be implemented for high quality self-directed work. The organization should support employees' self-development, since it improved the relationships of the team and the effectiveness of teamwork. An important tool was to create functional forums for team communication. Team coaching should be well-targeted as well. The results, the success of self-directed teams, were influenced by the continuous development of teams, visions and operational resources.</p> <p>The conclusion of the study was that in the establishment of self-directed teams, it is important to build a shared vision and continually strengthen it. Good working conditions must be guaranteed, and the team spirit must be well taken care of. Moreover, it should be noted that as the levels of organizations become lighter, not all work has to be productive to ensure job satisfaction. Self-direction may be started with a small change and agile experiments.</p>	
Keywords	self-management, self-directed team, establish, success

Sisällys

Johdanto	1
1 Toimintaympäristön muutos	2
2 Mitä on itseohjautuvuus	4
2.1 Psykologiset perustarpeet	6
2.2 Motivaatio	8
2.3 Päämäärä	10
2.4 Osaaminen	10
3 Mitä ovat itseohjautuvat tiimit	12
4 Johtajuuden muutos	15
5 Työhyvinvointi	17
5.1 Ajattelumallin muutos	19
5.2 Hyvä työilmapiiri	20
6 Organisaation muutos	22
6.1 Muuttuminen kehittämistoimintana	23
6.2 Strategiat, visio, arvot	25
6.3 Muutosvastarinta	26
7 Teal-organisaatio	27
7.1 Muuttuminen Teal-organisaatioksi	29
7.2 Teal-organisaatiolle ominaiset työkäytännöt	32
8 Toimivat itseohjautuvat organisaatiot	34
8.1 Järvenpään malli	34
8.2 Helsingin kaupungin malli	36
8.3 Buutzorg	39
9 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset	40
10 Aineiston keruu ja analysointi	40
10.1 Kirjallisuuskatsaus opinnäytetyönä	40
10.2 Tiedonhakuprosessi	41
10.3 Aineiston analysointi	44

11	Opinnäytetyön tulokset	45
	11.1 Toiminnan aloittaminen	46
	11.2 Itseohjautuvat tiimit	48
	11.3 Menestyminen	50
12	Pohdinta	51
	12.1 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	56
	12.2 Johtopäätökset	58
	12.3 Miten lähteä liikkeelle	59
	Lähteet	61
	Liitteet	
	Liite 1. Opinnäytetyöhön valitut tutkimusartikkelit	
	Liite 2. Yhteenveto tutkimusaineistoiksi valikoituneista artikkeleista	
	Liite 3. Sisällönanalyysitaulukko	

Johdanto

Opinnäytetyöni aiheen löysin keskustelemalla Nordic Healthcare Groupin (NHG) johtajan Pentti Martiskaisen kanssa. Hänen innoittamana lähdin perehtymään sekä sosiaali- ja terveysalalla toimiviin itseohjautuviin tiimeihin että myös itseohjautumisen toteutumiseen muilla aloilla. Itseohjautuvuuden pohjana on Edward Decin vuonna 1969 syntynyt idea sisäisestä motivaatiosta. Idean mukaan sisäisesti motivoitunut ihminen ei reagoi ympäristöön vain passiivisesti vaan etsii aktiivisesti omaan elämäänsä suuntaa. Professorit Deci ja Richard Ryan lanseerasivat vuonna 1980 itseohjautuvuusteorian (self-determination theory). Tämän teorian mukaan ihminen on itseohjautuva olento, jonka tekemisen into syntyy tiettyjen psykologisten perustarpeiden kautta. Itseohjautuvuusteoriaa on rakennettu tieteellisessä maailmassa pitkään ja siellä se on jo tehnyt läpimurron. Vihdoin itseohjautuvuus on murtautumassa myös yleiseen tietoisuuteen. (Martela 2015: 59-63.) Decin ja Ryanin työ itseohjautuvuusteorian parissa perustuu laajoihin tieteellisiin tutkimuksiin ja niistä johtuviin sovellettuihin käytäntöihin. Teoria on keskittynyt niihin sosiaalisiin olosuhteisiin, jotka joko helpottavat tai estävän ihmistä kukoistamasta. (Ryan - Deci 2018: 3.) Kukoistavuus on tavoiteltavaa, sillä kukoistavat työntekijät ovat tuottavia; heillä on 125% vähemmän loppuun palamista, he ovat 32% enemmän sitoutuneita organisaatioonsa ja 46% tyytyväisempiä työhönsä kuin ikätoverinsa. (Speitzer – Porath 2012.)

Esimerkiksi peliteollisuudessa itseohjautuvuudella on jo pitkät perinteet ja vähitellen toimivasta itseohjautuvuudesta on rohkaisevia esimerkkejä myös sosiaali- ja terveysalalla (sote-ala). Kotimaisen kielen keskus (Kotus) ei vielä tunne itseohjautuvuus sanaa. Yleisesti ottaen sillä tarkoitetaan siis ihmisen kykyä toimia ilman ulkopuolisen ohjauksen tai kontrollin tarvetta. Itseohjautuvuus on siis itsensä johtamisen kyky. (Savaspuro 2019: 25.)

Tässä opinnäytetyössä perehdyin itseohjautuvuuden toteutumiseen sotealalla. Sosiaali- ja terveysala tulee olemaan suurten muutosten edessä väestön ikääntyessä. Supistuvilla resursseilla pitää palvella asiakasta paremmin ja räätälöidymmin sekä samalla pitää huolta työntekijöiden jaksamisesta. Martelan ja Jarenkon (2017: 29) mukaan itseohjautuvuudella pystytään vastaamaan näihin tarpeisiin, vaikkakin sote-alalla on monia teki-

jöitä, jotka hankaloittavat itseohjautuvuuden muodostumista. Ensinnäkin alalla on perinteisesti ollut vahva ammattikuntaehtainen esimiesvalta. Lisäksi asiakas- ja potilasturvallisuuden varmistamiseksi toiminta on tiukasti ohjeistettu ja valvottu. Myös vastuullinen työ tekee jo itsessään varovaiseksi. Itseohjautuvuutta hankaloittaa myös se, että soitealan julkiset organisaatiot ovat Suomessa melkoisen suuria. Ojala ja Mäki (2017: 267) toteavatkin, että palvelujen laaja kirjo sekä työntekijöiden suuri määrä tuovat osaltaan tarvetta monikerroksiselle organisaatiolle. Monikerroksisessa organisaatiossa vallitseva hierarkkia kuitenkin hidastaa muutosten nopeutta eikä työntekijöille ole muodostunut valmiuksia itseohjautuvaan työhön.

Lalouxin (2014: 296) mukaan onkin reilua odottaa, että sairaalat ja terveystalot muuttavat perustavanlaatuisilla tavoilla, kun ne yhdistävät itseohjautuvuuteen liittyvää inhimillistä suhtautumista toimintoihin. Tältä pohjalta tutkin menestyvän itseohjautuvuuden rakentamisessa huomioon otettavia seikkoja organisaation rakenteissa, työntekijöiden ominaisuuksissa ja johtamisessa. Tarkastelin aihetta integroidun kirjallisuuskatsauksen avulla. Työn loppuun, kappaleeseen 12.3 Miten lähteä liikkeelle -osioon, olen koontanut tiivistelmän itseohjautuvuuden aloittamisessa huomioon otettavista seikoista.

1 Toimintaympäristön muutos

Itseohjautuvuudesta klassikkoteoksen kirjoittaneen Frederic Lalouxin mukaan jokin on rikki nykyajan organisaatiossa. Hänen tutkimuksen mukaan maailmanlaajuisesti vain 13% työntekijöistä on sitoutuneita työhönsä. Lisäksi monet johtajat ovat väsyneitä oravanpyörään ja paineeseen. Monissa maissa terveydenhuoltopalvelujen systeemit ovatkin syvästi rikki. (Laloux 2016: 14-15.)

Oravanpyörän ja paineen tunnetta työelämään tuo se, että toimintaympäristö ympärillämme muuttuu nopeasti. Muutostarpeita tuo digitalisoituminen, verkostoituminen ja globalisoituminen. Sanotaankin, että toimintaympäristö on muuttunut kompleksisemmäksi. Kun ympäristö muuttuu nopeasti, tulee yritysten ketteryydestä elinkelpoisuuden lähde (Martela – Jarenko 2017: 147). Ketteryys korostuu siinä, kun tiedon määrän kasvaessa

syntyy uusia palveluja ja näiden seurauksena kilpailu kiristyy samaan aikaan kun tulevaisuuden ennakoiminen muuttuu entistä vaikeammaksi. Ketteryydellä on mahdollista pysyä kilpailukykyisenä. Tulevaisuudessa muutosten nopea omaksuminen ja vastausnopeus vaikuttavatkin keskeisesti yrityksen menestymiseen. (Ojasalo – Moilanen – Ritalahti 2014: 13.) Koska myös kilpailutilanteet ja asiakkaiden odotukset muuttuvat ennakoimattomasti, ajatellaan, että yksi organisaation menestymistä ja hyvinvointia ennakoivana tekijänä on organisaatiokulttuuri, joka tukee uudistumista. Uudistumisen kyky muodostuuakin tulevaisuudessa kenties tärkeimmäksi yrityksen kilpailuedun lähteeksi. (Manka 2010: 76, 77.) Uudistumisen kulttuurissa tärkeää ovat innostuneet työntekijät, joiden taloustieteen nobelisti Edmund Phelps (2013: 324) onkin todennut olevan edellytys kestäväälle talouskasvulle.

Tulevaisuudessa organisaatioiden tulisi siis olla ketteriä ja uudistumiskykyisiä sekä tulvillaan innostuneita työntekijäitä. Mutta myös yhteiskunta muuttuu. Ojasalo ym. (2014: 13) toteavat, että sekä yhteiskunta että yritysten toiminta perustuvat tietoon ja sen hallintaan. Uuden teknologian avulla on mahdollista olla reaaliajassa yhteydessä toisiimme. Tähän tiedon määrän kasvuun liittyy myös nopeuden vaatimus, sillä ihmisten odotetaan vastaavan sähköposteihin välittömästi, tekevän päätöksiä entistä nopeammin ja toimivan entistä lyhytjännitteisemmin. Tämä nopeus tuo elämän sirpaloitumista. (Manka 2010: 27-29.) Vaikka digitalisaatio ja teknologia ovatkin periaatteessa vapauttaneet meidän aikasidonnaisuuksista, niin samalla ne täyttävät arjen tietotulvalla. Työterveyslaitoksen tutkijat Minna Toivanen ja Ari Väänänen puhuvatkin sidotun autonomian (tied autonomy) käsitteestä. Esimerkiksi työelämässä asiantuntijoilla voi olla erittäin korkea autonomian aste suhteessa päätöksentekoon ja työn suunnitteluun, mutta samalla he ovat hyvin sidottuja organisaation rakenteisiin, muiden ihmisten aikatauluihin, sosiaalisiin verkostoihin ja lukuisiin viestintävälineisiin. (Savaspuro 2019: 47.) Näiden nykyajan muutosten keskellä eläminen edellyttää ammatillisen osaamisen lisäksi uudenlaisia työelämävalmiuksia, puhutaan niin sanotuista metataidoista. Metataidoista elämähallinnan taidot lisäävät kykyä hallita omaa ajankäyttöä, kumppanuustaitoja taasen tarvitaan verkostoitumisessa ja vuorovaikutus- sekä kuuntelutaidoissa. Metataidoista ihmisten ja tehtävien johtamisen taidot liittyvät päätöksentekoon ja tunneälyyn, jotka vaikuttavat oleellisesti työhyvinvointiin. Innovaatioiden ja muutosten hallinta on metataidoista kykyä havaita muutostarpeita sekä hahmottaa asioita uudesta näkökulmasta. (Manka 2010: 235-238.) Nämä kaikki taidot ovat oleellisen tärkeitä innostuksen ja sitä kautta itseohjautuvuuden rakentamisessa.

Martela ja Jarenko (2017: 11, 18-24) listaavat kolme keskeistä syytä, miksi itseohjautuvuus on lyömässä läpi juuri nyt. Ensimmäinen liittyy juuri toimintaympäristön globalisaatioon. Tiedonkulun nopeutumisen ja automatisaation seurauksena liiketoimintaympäristö muuttuu nopeasti ja tähän muutokseen täytyy pystyä reagoimaan ilman hierarkisuuden luomaa pullonkaulaa. Lalouxin (2014: 102) mukaan itsejohtamisen läpimurto lähteekin siitä ajatuksesta, että kompleksisessa maailmassa perinteinen pyramidimainen hierakia muodostuu päätöksenteon hidasteeksi. Toinen syy liittyy työn luonteeseen. Rutiininomainen fyysinen- ja ajattelutyö on katoamassa koneiden korvattessa sitä ja tämän myötä yhä useampi työtehtävä vaatii jatkossa luovaa asiantuntijuutta sekä itsenäistä päätöksentekoa. Näihin töihin ylhäältä käskyttäminen soveltuu huonosti. Automaatiota pisimpään vastustavat työt ovatkin luova asiantuntijatyö sekä inhimillinen vuorovaikutus eli juuri sosiaali- ja terveysalan palvelut. Itseohjautuvuuden lisääntymisen kolmas syy liittyy teknologiaan. Nykyajan informaatioteknologia mahdollistaa sellaisia hajautettuja rakenteita, jotka eivät pysyisi kasassa ilman nykyteknologian tarjoamia mahdollisuuksia. Teknologian avulla isoa työntekijäjoukkoa voidaan ohjata ilman hallinnoivaa esimiestä. (Martela – Jarenko 2017: 11, 18 - 24.)

Muuttuva toimintaympäristö kaipaa itseohjautuvuutta mutta samalla sitä hyötyisivät myös uudistuvat organisaatiot, sillä tutkimusten mukaan itseohjautuvat yksilöt ovat motivoituneempia työssään. Motivoituneet ihmiset saavat enemmän aikaan, oppivat nopeammin ja syvemmin, haluavat kehittää työtään ja ajattelevat enemmän asioita asiakkaan kautta. Tämä oman työn jatkuva kehittäminen avaa mahdollisuuden ketterämpään ja herkkäliikkeisempään organisaatioon ja tämän myötä organisaation uusiutumiskykyyn. Lisäksi itseorganisoituminen tuo organisaatiolle kustannussäästöjä väliportaana esimiestyön joko vähentyessä tai jopa poistuessa kokonaan. (Martela – Jarenko 2017: 322.)

2 Mitä on itseohjautuvuus

Itseohjautuvuus tarkoittaa henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta. Itseohjautuvasti toimiminen vaatii kuitenkin riittävästi valmiuksia. Ensinnäkin henkilön on oltava itsemotivoitunut, sillä itsemotivoituneella on oma kohtainen halu pysyä liikkeessä ja tehdä asioita ilman ulkoista pakottamista. Oleellista

on lisäksi, että henkilöllä on selkeä päämäärä eli käsitys siitä, mitä tavoitetta kohti hän itseohjautuu. Kolmanneksi henkilöllä on oltava tarvittava osaaminen päämääränsä tavoitteluun. Jos osaaminen ja taidot puuttuvat, henkilö tarvitsee niin paljon tukea, ettei itseohjautuvuus voi toteutua. Nämä taidot tarkoittavat sekä varsinaiseen tehtävään liittyvien teknisten taitojen ohella erityisesti kykyä johtaa itseään. (Martela – Jarenko 2017: 12.)

Martela ja Jarenko (2017: 12) toteavat, että itseorganisoituminen on kokonaan uusi organisoitumisen tapa, jossa esimiesten ylhäältä annetut valmiit rakenteet on minimoitu. Työntekijän näkökulmasta itseohjautuvuus vaatii siis aivan eri mittaluokan kyvykkyyksiä itsensä johtamisessa ja koko elämänhallinnassa kuin työskentely hierarkkisessa työyhteisössä. Organisaation kannalta tämä tarkoittaa sitä, että yrityksiin pitää luoda rakenteet, joissa yksilöt oppivat riittävät itsensä johtamisen taidot. (Martela – Jarenko 2017: 319.) Itseohjautuvuus ei siten ole mikään pakettiratkaisu, vaan joukko tietoisia valintoja, jotka tähtäävät yleensä jonkin asian sujuvuuden, laadun tai tehokkuuden paranemiseen (Toikka: 11).

Staffan Kurténin (2001: 167) mukaan itsensä johtamisen taito on ehkä yksi tärkeimmistä menestystekijöistä tulevaisuudessa. Hänen mielestä tämä taito korostuu sekä työelämässä että myös elämän muilla alueilla. Kurtén perustelee väitettään sillä, että nykyään ympärillä olevasta tietotulvasta on pystyttävä nopeasti erottamaan oleellinen epäolennaisesta ja itseään johtava osaa tämän vaivattomammin. Itsensä johtaminen perustuukin siihen, että henkilö tuntee itsensä, tietää vahvuutensa ja kehittämiskohteensa. Se tarkoittaa myös huolehtimista omasta työkyvystä, jaksamisesta, motivaatiosta, osaamisesta sekä jatkuvasta kehittämisestä (Laaksonen – Ollila 2017: 275). Turusen (2019: 70) mukaan itseohjautuvuuden ytimessä on kyky sanoa ei. Ihmisillä pitää olla kyky kyseenalaista, kantaa vastuunsa ja priorisoida. Tutkimusten mukaan hyvä itsensä johtamisen taito korreloikin positiivisesti sekä ammatilliseen että henkilökohtaiseen tehokkuuteen (Sydänmaanlakka 2019: 44). Kun henkilö asettaa tavoitteekseen hyvinvointinsa ja itsensä toteuttamisen, itsensä johtaminen on hyvin konkreettista toimintaa, joka vaatii pitkäjänteisyyttä ja jämäkkyyttä. Kaiken toiminnan keskellä tärkeintä olisikin se, että olisi päästävä tiedon lisäksi myös soveltamisen tasolle. Vain hyvinvoivat yksilöt, työntekijät ja kansalaiset pystyvät vastaamaan globaalin talouden haasteisiin. (Sydänmaanlakka 2019: 5, 17, 55.)

2.1 Psykologiset perustarpeet

Itseohjautuvuuden ajatus perustuu siihen, että kun ihminen voi töissä tyydyttää psykologiset perustarpeensa, hänen työskentelynsä on innostunutta (Martela – Jarenko 2015: 17-18). Ryanin ja Decin (2018: 8-9) tutkimusten mukaan nämä psykologiset tarpeet ovat vapaaehtoisuus, kyvykkyys ja läheisyys. Se mitä nämä perustarpeet kenellekin tarkoittavat, vaatii niiden tiedostamista. Tällöin on oltava avoimena omille tarpeille, arvoille ja tavoitteille. On myös eduksi, jos henkilö on voinut työskennellä sekä itsenäisesti ja kontrolloidusti. Martela (2013: 125) toteaaakin, että tärkein asia kohti oman elämän haltuunottoa on tulla enemmän tietoiseksi elämästään, koska tällöin voi paremmin tiedostaa mihin pyrkii ja millä tavoin. On huomioitava, että jos perustarpeet eivät töissä täyty, siitä tulee myös monia kuluja organisaatiolle. (Ryan - Deci 2018: 558.) Työterveyslaitoksen tutkija Jari Hakanen (2011: 31) toteaa, että työ ei voi yksin tyydyttää kaikkia tarpeitamme mutta jos työssä tyydyttyvät riittävästi kolme perustarvetta, voidaan puhua työn mielekkyydestä.

Perustarpeista vapaaehtoisuus eli autonomian tarve tarkoittaa sitä, että henkilöllä on ainakin jossain määrin mahdollisuus kontrolloida omaa toimintaansa. Töissä tämä tarkoittaa mahdollisuutta vaikuttaa työhön tai työympäristöön. (Viitala – Jylhä 2019: 238.) Henkilön on tärkeä kokea pääsevänsä tekemään itseään kiinnostavaa työtä, sillä tällöin työ ei tunnu ulkoapäin pakotetulta. Päämäärien vapaaehtoisuus taas tarkoittaa kokemusta siitä, että työn päämäärät ovat sellaisia, joihin työntekijä on valmis sitoutumaan. Toimintatapojen vapaaehtoisuus on vapautta päättää, millä tavoin tavoitteita kohti edetään. Henkilön täytyy saada kokea, että hän pääsee tavoittelemaan päämääriään parhaaksi katsomallaan tavalla. Vapaaehtoisuutta synnyttävä tekijä on tekemisen innostavuus. Sisäisesti innostavan tekemisen äärellä työntekijän ei tarvitse miettiä tuottaako tekeminen mitään arvokasta vaan tekeminen itsessään on kivaa. Kun pääsee tällaisen työn äärelle, se on jo itsessään palkitsevaa ja motivoivaa. (Martela – Jarenko 2015: 68-72.) On kuitenkin hyvä huomioida, että kivan ja hauskan tunne töissä voi syntyä myös ponnistelun ja onnistumisen seurauksena eikä pelkästään helpon toiminnan äärellä. Hakasen (2011: 19) mukaan parasta hyvinvointia tuottaa se, että voi elämässään toteuttaa omia inhimillisiä mahdollisuuksiaan ja tehdä sitä, mitä on arvokasta.

Perustarpeista toinen, kyvykkyys, viittaa tarpeeseemme olla vaikuttava ja hallita tilannetta. Ihmiset tarvitsevat tunnetta, että voivat tehokkaasti toimia elämänsä tärkeillä alueilla. (Martela – Jarenko 2015: 68-72.) Voidakseen hyvin ihmisen on siis saatava onnistumisen kokemuksia ja hänellä tulee olla voimavaroja selvitä haasteista (Viitala – Jylhä 2019: 238). Perustarpeista läheisyys koskee henkilön tarvetta yhteenkuuluvuuteen. Ihmisen tulee saada kokea, että hän on hyväksytty ja arvostettu suhteessa muihin ihmisiin. (Viitala – Jylhä 2019: 239.) Ihminen kokee läheisyyttä helpoiten silloin, kun hän kantaa vastuuta ja huolehtii jostakin mutta toisaalta läheisyyden tarpeeseen kuuluu myös yhteenkuuluvuus eli kokemus siitä, että on osa välittävää ryhmää. (Martela – Jarenko 2015: 68-72.) Jos perustarpeet eivät täyty, ihminen valuu helposti joko passiiviseen tilaan tai yrittää täyttää tarpeensa korvaavalla toiminnalla, kuten aggressiivisella käytöksellä tai riippuvuuksilla (Ryan - Deci 2018: 10-11). Frank Martela on empiiristen tutkimusten perusteella lisännyt ihmisten perustarpeisiin vielä hyvän tekemisen eli mahdollisuuden kokea saavansa aikaan hyvää työn tekemisen kautta (Martela 2015: 18, 66-69).

Psykologisia perustarpeita tyydyttävä työ tuottaa eudaimonista hyvinvointia. Tätä hyvinvoinnin tilaa kutsutaan työn imuksi. (Hakanen 2011: 38.) Työn imu (work engagement) tarkoittaa siis työstä nauttimista, työntöitä ja omasta työstä koettua ylpeyttä. Työn imu on yksilöllinen kokemus ja se auttaa hyviin työsuorituksiin edistämällä samalla työssä jakamista. (Laaksonen – Ollila 2017: 285.) Työn imussa toimii siis vastavuoroisuuden periaate; kun työolot ja johtaminen synnyttävät työn imua, haluaa työntekijä tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla (Hakanen 2011: 42). Hakanen (2011: 5) kuvailee työn imua aidoksi hyvinvoinnin ja innostuneisuuden tilaksi työssä. Työn imu ja ilo syntyvät, kun voi keskittyä tehtäviinsä ja työskennellä vapautuneesti kokemustaan ja harkintaansa hyödyntäen. Hyvinvoinnin tila työn imu on muun muassa siksi, että siihen sisältyvä energisyyden ja omistautumisen kokemus tuottavat sekä hyvinvointia että onnellisuutta työntekijälle ja samalla lisäävät aloitteellisuutta ja parempia tuloksia työssä (Hakanen 2011: 6-7). Työn imu ei ole flown kaltainen hetkellinen ja erityiseen tilanteeseen sidottu huipukokemus vaan pysyvämpi ja kaikkialle levittyvä tila. Työn imua kokevat pystyvät paremmin lisäämään työnsä voimavaroja jatkossa, mikä edelleen ylläpitää ja lisää työn imua. Hakasen mukaan työn imu luokin pohjan työpaikan kukoistukselle ja menestykselle. (Hakanen 2011: 49.) Speitzer ja Porath (2012) mainitsevat, että kukoistamista voi lisätä organisaatiossa tarjoamalla päätöksentekoon harkintavaltaa, jakamalla informaatiota, minimoida huonoa käytöstä ja tarjoamalla palautetta suorituskyyvystä. Auttamalla ihmisiä kasvamaan ja kukoistamaan yritys voi siis edistää omaa menestymistään.

Työn imua lähellä oleva käsite on flow-virtaus, jossa ajan taju katoaa ja työnteko tuntuu mahtavalta (Laaksonen – Ollila 2017: 288). Virtauskokemuksessa työssä syntyy hienoa tulosta, koska tilanteiden haasteet ja hallinta ovat kohdallaan (Sydänmaanlakka 2019: 43). Tylistsyminen ja turhautuminen tönivät ihmisen pois tästä optimitilasta ja siihen palaamiseksi tarvitaan tekemisen haastavuuden suhteuttaminen todelliseen taitotasoon. Jos tehtävä on helppo ja taidot vähäiset, seuraa siitä apatia. Jos tehtävä on helppo ja taidot merkittävät, on tuloksena tylsistyminen. Kun tehtävä on vaikea ja taidot vähäiset, seuraa turhautuminen. Kun päästään tilanteeseen, jossa tehtävä haastaa riittävästi ja taidot riittävät haasteeseen vastaamiseen, on tuloksena flow-kokemus. (Järvilehto 2013: 72.)

Kun kolme psykologista perustarvetta, kyvykkyys, vapaaehtoisuus ja läheisyys täyttyvät, tekeminen muuttuu kutsumukselliseksi. Kutsumusta kannattelevatkin toiminnan vapaus, toiminnan palkitsevuus ja toiminnan merkityksellisyys. (Järvilehto 2013: 26.) Se tarkoittaa siis yksinkertaisesti sitä, että tietää mitä haluaa tehdä ja miten se tehdään sekä tietää, miten tekemisestä on hyötyä muille ihmisille (Järvilehto 2013: 28 - 38). Järvilehto (2013: 34) toteaaakin, että kun teet työtä mitä rakastat, hallitset sen sujuvasti ja tuotat sillä hyötyä toisille, ovat muut yleensä valmiita maksamaan käyttämästäsi ajasta korvauksen. Kutsumus on yrityksen kannalta tavoiteltava tila myös sen vuoksi, että kutsumuksellinen työntekijä on monin kerroin ei-kutsumuksellista aikaansaavampi ja tehokkaampi. Henkilö, joka saa tehdä kutsumuksellisista työtä, on merkittävästi vähemmän pois töistä ja hänen työteho on korkeampi sekä työn tuottavuus parempi kuin ei kutsumuksellista työtä tekevän kollegan. (Järvilehto 2013: 208.)

2.2 Motivaatio

Itseohjautuvuuden mahdollistavana lähtökohtana pidetään siis sitä, että henkilö on itse-motivoitunut. Itseohjautuvuudessa motivaatio sijoitetaan jatkumolle itseohjautuva - kontrolloitu (Ryan - Deci 2018: 14). Motivaatio käsitteenä tarkoittaa sitä voimaa, joka liikuttaa ihmistä toimimaan. Teoriassa motivaatio keskittyy siihen, mikä antaa energian ja suunnan toiminnalle. (Ryan - Deci 2018: 13.) Tämän vuoksi sosiaalinen ympäristö, joka tukee psykologisten perustarpeiden täyttymistä, kehittää itseohjautuvaa toimintaa, mikä taasen tuottaa tehokasta suorituskykyä ja hyvinvointia. Päin vastainen sosiaalinen

ympäristö edistää kontrolloitua motivaatiota, joka johtaa heikkoon suorituskyykyyn ja sairauksiin. (Ryan - Deci 2018: 16-17.)

Itseohjautuvissa työpaikoissa on huomattu, että työnhakijan asenne on jopa tärkeämpää kuin hänen taidot tai kokemus. Itsemotivoituneella työntekijällä menee yllättävän lyhyt aika oppia työn tekeminen, kunhan hänellä on oikea asenne työntekoon. (Laloux 2014: 174-175.) On kuitenkin huomattava, että vaikka henkilö olisi motivoitunut työstään, hänellä voi olla kamppailuja tahdonvoiman kanssa. Martela (2013: 43) toteaa, että motivaatio ja tahdonvoima ovat kuin kolikon kaksi puolta. Kun olet motivoitunut jostakin, tehtävä vetää sinua puoleensa. Tahdonvoima on taas se voima, jolla työnnät itseäsi kohti jotain velvoitteita tai pois jostain houkutuksesta. Motivaatiota joko on tai ei ole, mutta tahdonvoimaa kuvataan lihakseksi, joka väsyä käytössä.

Vaikka työmotivaatio onkin aina sekoitus sekä sisäistä että ulkoista motivaatiota, niin itseohjautuva motivaatio on välttämätön ja olennainen osa pyrittäessä korkealaatuisen sitoutumisen ja korkeaan suorituskyykyyn. (Ryan - Deci 2018: 14, 538.) Sisäisesti motivoituneena ihminen toimii vapaaehtoisesti ja tekemisen ilosta, koska hän on vihkiytynyt tehtävään ja koska toiminta tuottaa riittävästi onnistumisen kokemuksia. Ulkoisesti motivoituneena ihminen toimii yleensä saavuttaakseen jonkin välineellisen päämäärän. Tällöin motivaation lähtökohtana voi olla muun muassa halu totella esimiestä, olla tunnollinen ja kuuliainen työntekijä, pyrkimys määräaikaisen työsuhteen jatkamiseen tai jonkin palkkion saavuttaminen. (Hakanen 2011: 30.) Erikson (2019: 127) toteaaakin, että kun oppii tunnistamaan omat motivaatiotekijät, on helpompi viihtyä töissä. Sisäiset motivaatiotekijät ovat ihmisen ydinolemuksessa. Ne ovat perusarvoja, jotka on sisäistetty pitkän ajan kuluessa myönteisellä tavalla. Ulkoiset motivaatiotekijät eli arvot ovat merkittäviä, mutta eivät yhtä tärkeitä kuin sisäiset. Jos ulkoiset arvot ovat ristiriidassa sisäisten arvojen kanssa, syntyy yleensä jossain vaiheessa ristiriitoja. Näiden lisäksi on olemassa myös passiivisia motivaatiotekijöitä, jotka piilevät syvällä ja tunnistamme ne vasta joutuessamme tilanteeseen, jossa toimimme tutusta poikkeavalla tavalla. (Erikson 2019: 115-116.)

2.3 Päämäärä

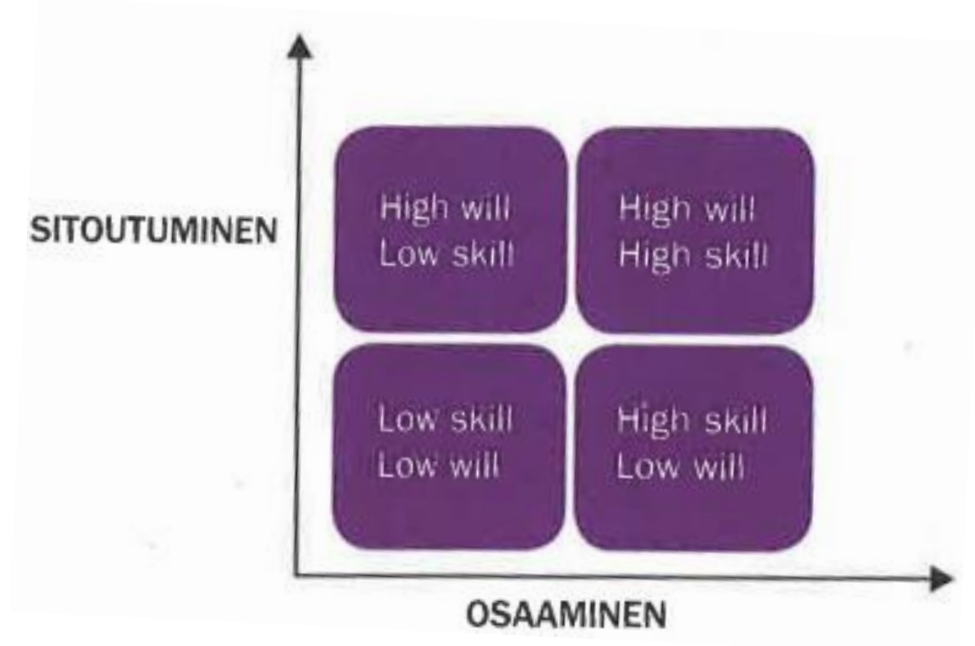
Itseohjautuvuuden toinen mahdollistava tekijä motivaation lisäksi on selkeä toiminnan päämäärä. Toikka (:30) toteaa, että itseohjautuvalla henkilöllä pitää olla selkeä päämäärä ja tavoitteet ja lisäksi tavoitteen tulee olla realistinen. Työpaikalla tavoitteita asettaessa on kuunneltava työntekijän mielipidettä siitä, mitä hän voi mielestään saavuttaa ja tarvittaessa esimiehen tehtävä on vain tunnistaa, onko tavoite sopiva. (Savaspuro 2019: 161-167.) Organisaation tasolla itseohjautuminen vaatii sitä, että jokaisella työntekijällä on myös jaettu näkemys siitä, mitä organisaatio kokonaisuudessaan pyrkii aikaansaamaan ja millä reunaehdoilla. (Martela – Jarenko 2015: 191-193.) Syrjänen ja Tolonen (2017: 207) mainitsevat, että kun tavoitteena on luoda itseohjautuva organisaatio, yhteisen ajattelun ja ymmärryksen kehittäminen on yrityksen yksi keskeisimpiä kysymyksiä ja sen järjestelmällinen kehittäminen on äärimmäisen tärkeää. On oltava joku yhteinen suunta tai suurempi visio, jonka ihmiset kokevat kiehtovaksi, arvokkaaksi ja tavoittelemisen arvoiseksi. Kun organisaatio pystyy tarjoamaan ihmiselle kokemuksen siitä, että yhdessä voi tavoitella jotain suurempaa, on mahdollista saavuttaa vahva sitoutuminen organisaation tavoitteisiin ja yhteiseen suuntaan. (Martela 2017: 167-168.) Päämäärä voi siis olla pelkkä sisäinen tahtotila. Esimerkiksi Frederic Lalouxin (2016: 127) tutkimilla itseohjautuvilla yrityksillä ei ollut ollenkaan kirjattuja tavoitteita vaan pitääkseen organisaation päämäärän selkeänä kaikille, esimiehet olivat jalkautuneet tiimien keskelle tavoitetta vahvistamaan.

2.4 Osaaminen

Kolmas itseohjautuvuuden mahdollistava tekijä motivaation ja päämäärän lisäksi on osaaminen. Osaaminen muodostuu kaikista niistä tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista, jotka mahdollistavat hyvän lopputuloksen kussakin tilanteessa (Sydänmaanlakka 2019: 86-87.) Osaaminen itsessään on oppimisprosessin tulos. Osaamisen kehittäminen on siis sekä uuden oppimista että vanhan poisoppimista. Poisoppiminen tarkoittaa tiettyjen asioiden siirtämistä tietoisesti sivuun niin, etteivät ne enää ohjaa käyttäytymistä. Oppimisprosessissa tietoa luodaan muokkaamalla kokemuksia ja ai-

kaisempaa tietoa. Se onkin siis spiraalin omaista asioiden toistuvaa kohtaamista ja sisäistämistä. (Sydänmaanlakka 2019: 79, 87.) Koulutusten ja itsensä kehittämisen yhteydessä onkin hyvä muistaa, että vasta käytäntöön siirretty tieto muuttuu oikeasti tietoisuudeksi. Tietoisuus on sitten jo hyvin konkreettinen ja käytännöllinen asia. (Sydänmaanlakka 2019: 264.) Opitut asiat täytyy siis viedä työarkeen asti. Tehokkaan itseohjautuvan tiimin toiminnassa onkin ensiarvoisen tärkeää, että kaikki tiimin jäsenet pystyvät suorittamaan vaaditut tehtävät ja samalla uskovat tiiminsä jäsenten pystyvän samaan (Weerheim - Van Rossum – Wouter 2019: 125).

Osaamiseen eli riittäviin taitoihin ja tehtävien haasteisiin liittyen Erikson on luonut tilannejohtamisen mallin (kuvio 1), joka perustuu Paul Hersey'n ja Ken Blanchardin 1970-luvulla kehittämään malliin (Erikson 2019: 152). Tässä mallissa huomioidaan henkilön sitoutuminen ja osaaminen sekä hänen tarvitsema kannustus. Ensimmäisessä vaiheessa henkilö on tietämättään epäpätevä. Hän on kohdassa "high will, low skill", jolloin sitoutuminen eli motivaatio ja itseluottamus ovat vahvat mutta osaaminen heikkoa. Tämä tilanne tulee helposti eteen työntekijän vaihtaessa työpaikkaa. Tässä vaiheessa työntekijälle olisi hyvä antaa kiitosta innokkuudesta, vaikka työn jälki ei kenties sitä vaatisikaan. Toisessa vaiheessa henkilö on tietoisesti epäpätevä. Hän on ymmärtänyt työn vaatimukset ja kokee, ettei voi täyttää niitä. Vaihe on "low will, low skill", jolloin sekä sitoutuminen että osaaminen ovat heikkoja. Tässä tilanteessa henkilön olisi tärkeä saada kannustusta ja myönteistä palautetta siitä, että hän ei luovuta. Kolmannessa vaiheessa henkilö on tietämättään pätevä ja hän tarvitsisi kehuja nimenomaan osaamisestaan. Vaihe "low will, high skill" siis toteutuu, kun henkilöllä on heikko tai keskivahva sitoutuminen mutta vahva osaaminen, luultavasti hän on jo toiminut työpaikassa pidempään. Neljäntenä vaiheena on toivottu "high will, high skill" -tila, jolloin henkilö on tietoisesti pätevä. Hänellä on sekä vahva sitoutuminen että vahva osaaminen ja kiitosta olisikin tärkeä saada saavutetusta tuloksesta. (Erikson 2019: 152-157, 309-311.) Osaamista kohti tietoista pätevyyttä voi vahvistaa koulutuksilla mutta psyykkisen sitoutumisen lisääminen edellyttää kohdatuksi ja vastaanotetuksi tulemisen kokemusta työpaikalla (Vartiainen 2008: 135). Heikkilä ja Heikkilä (2005: 311-312) ovat sitä mieltä, että henkilön sitoutumista voidaan vahvistaa, jos työpaikan byrokraattisuutta vähennetään ja voimaantumista vahvistetaan. Eli itseohjautumisen lisääminen vahvistaa työntekijän sitoutumista työpaikkaansa.



Kuvio 1. Tilannejohtamisen malli (Erikson 2019: 152).

3 Mitä ovat itseohjautuvat tiimit

Itseohjautuvuutta korostavia erityispiirteitä on työn järjestäminen itseohjautuvien tiimien ympärille (Martela – Jarenko 2015: 168). Perusajatuksena itseohjautuvan tiimin toiminnassa onkin se, että on vaikea toimia itseohjautuvassa tiimissä, jos ei ensin ole itseohjautuva ihminen (Ojala - Mäki 2017: 271). Ihmisellä täytyy olla valmiudet toimia itsenäisesti itseään johtaen, jotta hän voi olla tehokas itseohjautuvan tiimin jäsen. Heikkilän ja Heikkilän (2005: 118) määritelmän mukaan itseohjautuva tiimi on yhtenäinen ryhmä ihmisiä, jotka kantavat vastuuta koko organisaation työskentelyprosessista tai alueesta, jossa tiimi tarjoaa tuotteita tai palvelujaan. Itseohjautuville tiimeille onkin tyypillistä se, että sen jäsenet tuntevat omistavansa tuotteiden ja palveluiden suunnittelun ja toteutuksen. Omistajuuden kokemuksen myötä työtä tehdään sitä itsenäisesti kontrolloiden, koordinoiden ja johtaen. Kun ihmiset näin kokevat olevan auktoriteetteja suhteessa omaan toimintansa, he eivät enää suostu ulkoa ohjattuun toimintaan vaan alkavat osallistua ja vaikuttaa aktiivisesti. Työskentelyn tehokkuutta arvioidaan itseohjautuvassa tiimissä yhteisesti saavutettujen tulosten pohjalta ja tavoitteisiin pääsemisestä palkitaan

koko tiimiä (Manka 2010: 96). Tutkimusten mukaan onkin osoitettu, että itseohjautuvat tiimit ovat perinteisiä työryhmiä tehokkaampia sekä työn laadussa, tuottavuudessa ja turvallisuudessa. Myös työtyytyväisyys tiimien sisällä on parempi kuin perinteisessä työryhmässä. (Manka 2010: 94.) Sanotaankin, että itseohjautuvat tiimit menestyvät, jos niissä voidaan taata luottamus, voimaantuminen ja tiimin jäsenten kohteleva ammatillisina (Heikkilä – Heikkilä 2005: 295).

Tiimiytyminen elää vaiheittaista kehityskaarta (Manka 2010: 98). Tiimin kehittyminen alkaa käynnistysvaiheella, jolloin ihmiset eivät monesti kuitenkaan halua vielä sitoutua prosessiin. Tämän vaiheen tavoitteena on auttaa ihmisiä kokemaan, että he saavat olla riippumattomia yksilöitä, vaikka tiimin jäsenten välillä on keskinäinen riippuvuus. Kehittyäkseen yksilöiden muodostamasta ryhmästä tiimiksi, jokaisen jäsenen tulisi saada yhdessä tekemisen kokemuksia, yhteisiä kohtaamisia ja mahdollisesti myös tehtävankiertoja. (Heikkilä – Heikkilä 2005: 193.) Itse tiimiytyminen alkaa joukkoon liittymisvaiheessa, jossa aletaan sitoutumaan erillisryhmiin. Tämä on monesti tiimin kehityksen kannalta kriittisin vaihe, koska konfliktit aiheuttavat runsaasti sekaannusta. (Heikkilä – Heikkilä 2005: 194-195.) Kun konfliktit saadaan selvitettyä alkaa suunnan löytämisen vaihe, jossa on mahdollista jo keskittyä omaan työhön ja tehtävien hoitokin eriytyy sujuvasti osaamisen mukaan. Tämä vaihe edellyttää kokemusten kautta syntyneen luottamusta, sillä sujuvan yhteistyön vuoksi tiimin jäsenten tulisi hyväksyä toistensa erilaisuudet, persoonalliset tyylit sekä erilaiset taidot. Suunnan löytämisen vaiheessa tiimin jäsenten tulee jo osallistua laajemmin organisaatiota koskevien ongelmien ratkaisuun ja hyväksyä enemmän vastuuta. Myös eri tiimien välistä toimintaa tulisi harjoitella ja se aiheuttaakin monesti haasteita organisaatiolle. (Heikkilä – Heikkilä 2005: 195-197.)

Lopulta toivottavasti päästään vauhdilla eteenpäin vaiheeseen, jossa itseohjautuva tiimi on korkeatasoinen. Monesti tämä kuitenkin edellyttää tiimiltä vuosien yhteistyötä. Täysin itseohjautuvasti toimivat tiimit oppivat kyseenalaistamaan perinteisen johtajuuden aseman, he haluavat valita oman tiiminsä jäsenet ja hankkivat käyttöönsä liiketoimintaa koskevat luottamukselliset informaatiot. Kaiken kaikkiaan luottamusta ilmaistaan tiimin sisällä avoimesti. Tässä vaiheessa tiimin sisällä on selkeä käsitys organisaation visiosta ja tehtävistä, ja tiimi onkin hyvin sitoutunut sekä organisaatioon että itseensä. (Heikkilä – Heikkilä 2005: 197-198.) Tiimiytymistä ei voi kiirehtiä. Tuottavuuden kannalta on havaittu, että ryhmän kiinteys ja vuorovaikutusten määrä sekä laatu ovat itse asiassa tärkeämpiä tekijöitä kuin tavoitteiden selkeys ja itse tehtävään liittyvät tekijät (Manka 2010

:93). Organisaation pitäisi siis taata tiimille riittävästi vuorovaikutustilanteita. Monet ko-keilut ovat osoittaneet, että laadukkaaseen itseohjautuvaan tasoon ylletään noin kahden vuoden intensiivisen työn jälkeen (Heikkilä – Heikkilä 2005: 200).

Tiimin heterogeenisyyden suhteen on löydetty mielenkiintoisia ristiriitaisia yhteyksiä. Heterogeenisessa ryhmässä syntyy helpommin erilaisia ideoita ja sillä on useammanlaisia vahvuuksia kuin homogeenisella ryhmällä. Toisaalta taas homogeeninen ryhmä on hyvä keskustelemaan ja tekemään työtä ristiriidoitta. (Manka 2010: 93.) Erikson (2019: 61) toteaaakin, että jos tiimi koostuu täysin vääränlaisista ihmisistä, sillä on riski olla aikaansaamatta tuloksia. Toimivan tiimin perusta on ihmissuhteiden toimivuus ja parhaimmillaan itseohjautuvat tiimit mahdollistavatkin tiimin jäsenten piilevien kyvykkyyksien käyttöönoton (Laamanen 2002: 135-136).

Koska ihmissuhteiden toimivuus perustuu luottamukseen, se on itseohjautuvien tiimien elinehto. Luottamus näkyy erityisen herkästi keskusteluissa, sillä luottamuksen vallitessa osapuolet uskaltavat ilmaista itseään avoimesti ja kertoa kokemuksistaan ja toiveistaan. He voivat uskoa, että heitä ymmärretään eikä heidän sanomisiaan väärin tulkita tai käytetä heitä vastaan. (Heikkilä – Heikkilä 2005: 295.) Luottamus edellyttääkin henkilöiden rajojen ja erilaisuuden kunnioittamista ja tunnustamista (Vartiainen 2008: 135). Luottamus on tavoiteltava tila, sillä se lisää työntekijän sitoutumista ja motivaatiota. Samalla se sallii ihmisille uskalluksen ottaa riskejä, yrittää uusia asioita ja rohkaisee innovatiivisuuteen. Innostunut työntekijä, johon luotetaan, tuottaa selkeästi enemmän kuin turhautunut. (Laaksonen – Ollila 2017: 248.) Ikonen (2013: 130) on tutkinut väitöskirjassaan luottamusta. Hänen mukaansa organisaatiot tarvitsevat tietoisuutta luottamuksen tärkeydestä ja sen kehittämisen dynamiikasta, koska luottamus organisaatiossa lisää hyvinvointia ja luo oppimisen ja innovatiivisuuden ilmapiirin. Nämä ovat tärkeitä tekijöitä, koska ne lopulta edistävät organisaation menestystä. Luottamuksen rakentaminen on pitkäjänteistä toimintaa, eikä sen rakentumisen prosessi ole lineaarisesti etenevä (Ikonen 2013: 132). On kuitenkin tärkeä huomata, että tulokset osoittavat korjatun luottamuksen voivan kehittyä jopa joustavammaksi ja luottavaisemmaksi kuin luottamus, joka ei ole koskaan joutunut testiin. (Ikonen 2013: 131.) Luottamuksellinen ilmapiiri on siis aktiivisen työskentelyn tulos ja siihen työntekijöitä pitäisi rohkaista.

4 Johtajuuden muutos

Johtajuudesta sanotaan, että se on niin tärkeä asia, ettei sitä voi jättää vain pelkästään johtajien varaan. Onkin edettävä hallitusti kohti jaettua johtajuutta. (Sydänmaalakka 2019: 7.) Johtaminen itsessään on tuloksiin vaikuttamista ihmisten ja asioiden kautta. Usein tehdään ero asioiden johtamisen (management) ja ihmisten johtamisen (leadership) kesken, vaikka voidaankin ajatella kyseessä olevan saman kolikon kaksi toisiinsa liittyvää puolta (Artto – Martinsuo – Kujala 2008: 313). Nykyään ajatellaan myös itsensä johtamisen liittyvän kolmanneksi johtamisen alalajiksi (Viitala – Jylhä 2019: 20). Tämän osan lisääminen johtajuuteen nostaa itseohjautumisen todella tärkeäksi työntekijän taitojen lisäksi myös esimiehen taidoissa.

Johtajuus itseohjautuvassa organisaatiossa on hyvin erilaista kuin hierarkkisessa organisaatiossa. Itseohjautuvuudessa valtapyramidi käännetään ylösalaisin niin, että pyramidin huipulla ovat johtajien sijaan itseohjautuvat työntekijät. Tällöin pyramidin pohjalla olevat johtajat ovat työn edellytysten luojia. Heidän tehtävänä on pitää huolta, että työntekijöillä on parhaat mahdolliset olosuhteet: oikeat tiedot, oikeat välineet, oikeansuuntaiset tavoitteet ja toimiva yhteistyö. (Martela – Jarenko 2015: 94.) Tämän ajattelun myötä uuden ajan johtajuus onkin ilmiö, ei rooli eikä asema (Toikka: 13). Monella alalla aika on ajanut esimieskeskeisen toimintamallin ohi, sillä suuri osa ihmisistä haluaa aktiivisesti vaikuttaa omaan työympäristöönsä ja kehittää sitä. Mahdollisuus vaikuttamiseen on kuitenkin suoraan sidottu motivaatioon. Jos ei ole mahdollisuutta vaikuttaa, ei voi syntyä motivaatiota eikä sitoutumista. Useiden organisaatioiden menestystä rajoittaakin juuri osaamisen ja osaajien puute. (Laamanen 2002: 17.) Nyt olisi organisaatioissa huomattava, että huippuasiantuntemukseen ei voida päästä palkkioilla tai uhkauksilla vaan motivaatiolla, joka syntyy jostain sisältä. Esimiesten ja ympäristön tulisi alkaa palkkioiden sijasta tukea motivaation suuntaista toimintaa. (Laamanen. 2002: 17, 143.)

Perinteisessä funktionaalisessa johtamisessa ongelmana on johtamisen hitaus. Aika kuuluu sisäisen byrokratian pyörittämiseen sen sijaan, että sen voisi käyttää lisäarvoa tuottavaan työhön. (Laamanen 2002: 16-17.) Johtajuuden muuttumisen haasteena on kuitenkin se, että perinteisen johtajan identiteetti on usein rakennettu toisiin kohdistuvan vallan ja kontrollin varaan (Heikkilä – Heikkilä 2005: 222). Oletettavaa onkin, että tulevaisuuden iso haaste tulee olemaan juuri asennemuutos. Se, miten esimiehet oppivat

luottamaan tiimeihin ja miten tiimit osaavat ottaa vapauden ja vastuun työstään (Ojala - Mäki 2017: 285.) On kuitenkin tärkeä muistaa, että itseohjautuvassa työssä ei voida vain ottaa hierarkiaa pois. Ihmisten täytyy kasvaa hajautettuun auktoriteettiin mikä tarkoittaa sitä, että on parannettava kaikkia olemassa olevia johtamisen käytäntöjä ja rakenteita. (Laloux 2014: 63.) Rakenteiden madaltaminen ei siis tee johtamista tarpeettomaksi. Esimiehiä tarvitaan edelleen ohjaamaan resursseja ja kehittämään työtä. (Manka 2010: 95.) Kuitenkin esimiehen ja työntekijän vastakkainasettelun purkaminen on välttämättömyys, jotta ihmisten voimavarat saadaan kokonaan käyttöön. Työhyvinvointia saadaan lisättyä, koska voimavarojen käytön ohella jokainen organisaation jäsen saa lisättyä vaikutusmahdollisuuksiaan osaamisen kautta. (Laaksonen – Ollila 2017: 211-212.) Myös johtajan on uskallettava uuden eteen. Dweckin (2006: 110) mukaan kukoistavat yritykset voidaan tunnistaa siitä, että jokaisessa niissä on johtaja, joka johtaa yritystä tietoisesti menestymiseen. He uskaltavat kysyä kysymyksiä ja kohdata myös omia epäonnistumisia ja samalla uskoa, että menestys seuraa kyllä. He myös uskovat siihen, että ihminen kehittyy.

Voimistava johtaminen lähtee siitä ajatuksesta, että työntekijät ovat vastuuntuntoisia, motivoituneita ja haluavat vaikuttaa organisaation menestykseen (Laaksonen – Ollila 2017: 249). Kun valtaa jaetaan ja työntekijät kehittyvät vähintäänkin itsensä johtajiksi, päätöksenteko realisoituu ja nopeutuu, mikä taasen lisää muutosvalmiutta (Heikkilä – Heikkilä 2005: 227). Voimistavan johtamisen keskeisiä arvoja ovat luottamus, arvostus, avoimuus, oikeudenmukaisuus ja itseohjautuvuus. Arvostus pitää sisällään kunnioituksen, välittämisen, kuuntelemisen ja erilaisuuden hyväksymisen. Avoimuudessa on kyse tietojen ja taitojen avoimesta viestinnästä. (Laaksonen – Ollila 2017: 246, 249.)

Johtajuuden saralla puhutaan nykyään myös palvelevasta johtajuudesta, jonka keskeinen elementti on eettisyys (Savaspuro 2019: 36). Johtajan ajatellaan olevan ensisijaisesti palvelija, sillä hän käyttää taitojaan yksilöiden ja organisaatioiden kehittämiseen. Palvelevan johtajan toiminnan edellytys on keskinäinen luottamus, jota hän rakentaa alaisia kuuntelemalla. (Heikkilä – Heikkilä 2005: 254.) Tälle johtamistyyliille olennaista on myös johtamisen läpinäkyvyys. Se luo luottamusta sekä esimiehen ja työntekijän välille että antaa mahdollisuuden itseohjautuvaan työntekoon. Palveleva johtaminen tukeekin hyvää työilmapiiriä toiminnallaan, koska hän vahvistaa yhteisöllisyyden tunnetta. Vahva yhteisö luo turvallisuuden tunnetta ja innostusta. (Aro 2018: 78.) Kaikkinensa palveleva johtaminen edistää siis työntekijöiden jatkuvaa kehittymistä, heidän mahdollisuuksien toteutumista ja sitä kautta työn imua. Tämä kaikki johtaa organisaation menestymiseen

pitkällä tähtäimellä. On kuitenkin muistettava, että työyhteisön palvelijana toimiminen tarkoittaa esimiehen valta-aseman katoamista, alamaisuutta tai roolien totaalista kääntymistä. (Hakanen 2011: 76-77.)

Johtajuuden valmentava työote tarkoittaa sitä, että yhdessä ajattelu ja oppiminen on esimiehelle tärkeämpää kuin asioiden hallinta ja tietäminen. Esimies keskittyy johtamisessa siihen, miten hän saa työyhteisön jäsenet kommunikoimaan ja luomaan uutta keskenään. Tällöin hän ikään kuin johtaa tekemisen muotoa eikä sen sisältöä. Valmentavan johtajan toimintaa kuvaa rohkeus ja kyky kyseenalaistaa. Kyseenalaistamisen taito liittyy erityisesti johtajan kykyyn arvioida omaa ajatteluaan. (Toikka: 14.) Valmentava johtamistyyli tarkoittaa sitä, että johtaja antaa tukea ryhmäläisille työn edetessä. Tämän tuki voi olla palautetta, kannustusta tai asioista neuvottelua. Johtajuus on siis vuorovaikutteista yhdessä asioista sopimista. (Arto ym. 2008: 316.) Koska valmentavan johtajan on kyettävä analysoimaan valmennettavan nykyiset suoritukset ja toimintatavat sanotaankin, että he työstävätkin enemmän ihmisten mieltä kuin taitoja tai tietoja. Valmentavan johtamisen tavoitteenaan on rakentaa luottamusta ja työntekijöiden itsetuntoa sekä auttaa ihmisiä oivaltamaan, mihin nämä todella kykenevät. (Heikkilä – Heikkilä 2005: 262, 265.) Valmentavaa johtamistyyliä voikin kutsua demokraattiseksi johtamiseksi, sillä silloin hyödynnetään ryhmän osaamista ja toimintaa myös suunnan valitsemisen ja päätösten perustana (Arto ym. 2008: 316).

5 Työhyvinvointi

Taloustieteen nobelisti Phelps (2013: 196-197) korostaa työhyvinvoinnissa keskittymään elämäntyytyväisyyden osatekijöihin kuten tyytyväisyyteen työtä, perhettä ja taloudellista tilannetta kohtaan, koska nämä yksittäiset osatekijät heijastavat vaikutuksiaan kaikille elämän alueille. Yleisesti elämäänsä tyytyväinen on tyytyväinen myös työtänsä kohtaan. Panostus pelkästään työhyvinvointiin voi olla vaikutuksiltaan heikkoa, jos elämän muut osatekijät eivät ole kunnossa. Martela ja Jarenko (2017: 316-317) uskovat työhyvinvoinnissa olevan kyse työn luonteesta. Heidän mukaansa ihminen on perusluonteeltaan aktiivinen ja itseohjautuva. Eli ihminen haluaa haastaa itseään, etsiä uusia päämääriä ja

tehtäviä. Jos työ on puuduttavaa ja yksitoikkoista rutiinin toteuttamista ei siinä usein itseohjautuvuus tai hyvinvointi toteudu.

Jos työ tarjoaa mahdollisuuden psykologisten perustarpeiden tyydyttymiseen, on siinä mahdollistaa kokea energisyyttä ja elinvoimaisuutta eli draivia (Martela - Jarenko 2015: 63). Tämän draivin tavoittelemisen on kannattavaa, koska tällöin työntekijät ovat tuottavampia. Tuottavuus lisääntyy monen tekijän kautta. Ollessaan energisiä, ihmiset panostavat enemmän energiaa tekemiseensä ja samalla he näkevät tehtävänsä laajemmin. Draivissa olevat ihmiset myös oppivat nopeammin ja syvemmin samalla kun he ovat luovempia ja tuottavat enemmän innovaatiota. On myös havaittu, että elinvoimaiset ihmiset jaksavat työskennellä sinnikkäämmin tehtäviensä parissa. Tärkeänä huomiona eteenkin hoitoalalla on se, että draivissa olevat ihmiset palvelevat asiakkaita paremmin. Lisäksi organisaatiota hyödyntää elinvoimaisissa työntekijöissä se, että he vaihtavat harvemmin työpaikkaa ja heillä on vähemmän sairauspoissaoloja. (Martela – Jarenko 2015: 42-47.)

Vaikka hyvinvoivan työyhteisön piirteet ovat olleet kauan tutkijoiden tiedossa, niin monesti tieto ei ole siirtynyt käytännöiksi. Hyvinvoivat käytänteet vaativat sellaisten sisäisten rakenteiden luomista, jotka oikeasti estävät huonojen rutiinien muodostumisen ja tekevät tilaa avoimelle vuorovaikutukselle. Asioita on uskallettava katsoa uudesta näkökulmasta. Hyvinvoiva työyhteisö onkin tavoitteellinen ja rakenteeltaan matala. (Manka 2010: 283.) Rakenteelta matalaan uudistumisen kulttuuriin liittyy luottamuksen kulttuuri, jossa henkilöstön kaikkea tekemistä ei tarkkailla, vaan heidän luotetaan hoitavan tehtävänsä hyvin. Työntekijöille tulee antaa valtuudet tehdä päätöksiä, tarttua tehtäviin ja kantaa vastuuta. (Hämäläinen – Maula - Suominen 2016: 171-174.) Hyvinvointia tavoitellessa on kuitenkin huomioitava, että työhyvinvointi ei ole pelkästään yksiulotteinen ilmiö. Useimmissa työpaikoissa työntekijän on mahdollista kokea lyhyellä aikavälillä eriasteista virittyneisyyttä, mielihyvää sekä myös mielihäpästä (Hakanen 2011: 22). On siis harhaanjohtavaa tavoitella työtä, jossa aina olisi mukava olotila. Työhyvinvointia voi olla myös erimielisyyksien keskellä.

5.1 Ajattelumallin muutos

Jotta organisaatiossa pystytään aidosti tavoittelemaan työhyvinvointia, täytyy työntekijöiden kokea johtavansa elämänsä niin töissä kuin vapaa-ajalla. Carol Dweck (2006: 6-7) on tutkimuksissaan osoittanut, että se näkökulma, jolla ihminen omaksuu itsensä, vaikuttaa syvällisesti siihen, kuinka hän johtaa elämäänsä. Dweckin lanseeraamassa kiinteässä ajattelutavassa (fixed mindset) henkilöllä on voimakkaana uskomus siitä, että hänen ominaisuudet ovat muuttumattomia. Tällöin hän uskoo, että hänellä on tietty määrä lahjakkuutta ja tietty persoonallisuus. Tämä kiinteä uskomus tuo tarpeen todistaa pärjäämistään jatkuvasti sekä itselle että myös muille. Toinen näkökulma on kehittyvä ajattelutapa (growth mindset), jolloin henkilö uskoo hänen perusominaisuutensa olevan muuttuvia. Tällöin ihminen uskoo kasvavansa ja kehittyvänsä koko elämänsä ajan.

Jotta ihminen voi aidosti johtaa elämäänsä ja kokea hyvinvointia, hänen pitäisi pystyä ajattelemaan itseään kehittyvänä yksilönä. Onneksi Dweck (2006: 16) toteaa, että ajattelutapa on vain uskomus ja ihminen voi tietoisesti pyrkiä muuttamaan sitä. Koska kiinteässä ajattelumallissa menestys on vain oman älykkyyden ja fiksuuden esittelemistä niin kehittyvässä ajattelutavassa ihmiset voivat kukoistaa haasteissa, sillä mitä suurempi on haaste, sitä enemmän he venyvät. (Dweck 2006: 15-16, 21.) Tätä samaa ajattelutapaa voi käyttää yksilötasolla, johtamisessa ja koko organisaation ajattelussa. Yksilötasolla kasvusuuntautuneesti ajatteleva hyväksyy ajatuksen, jonka mukaan tärkeiden taitojen oppiminen edellyttää kovaa työtä ja vaivannäköä. Hänelle uuden oppiminen on mahdollista ja useimmiten myös vaivan arvoista. (Hakanen 2011: 83.) Kehittyvää ajattelutapaa käyttävät esimiehet uskovat, että työntekijöiden lahjakkuus on vain aloituspiste ja tällöin yrityksen pitäisi palkita työntekijöitä kehittymiskyvystä tulosten sijaan (Dweck 2006: 140, 142). Organisaation tasolla kasvusuuntaisuus taasen kertoo organisaation muutosälykkyydessä (Savaspuro 2019: 142-143).

Ajattelumallin lisäksi myös vapautta on kahdenlaista. Ulkoinen vapaus tarkoittaa sitä, ettei toimintaa rajoita ulkoiset tekijät. Sisäinen vapaus taasen tarkoittaa sitä, miten asennoidumme toimintaan. Vaikka olosuhteet olisivat kuinka rajoittavat tahansa, voimme orientoitua toteuttamaan omia arvoja ympäröivissä puitteissa. (Järvilehto 2013: 29.) Ihanteellista olisi siis oppia toimimaan jatkuvasti itseä kehittäen ja samalla asennoitua oppimiseen sisäisestä vapaudesta käsin positiivisesti.

5.2 Hyvä työilmapiiri

Keskeinen hyvän työilmapiirin lähde on mielekäs ja sujuva työ, jossa voidaan tuottaa hyvää sekä työtovereille, asiakkaille että yhteiskunnalle (Aro 2018: 31). Terveen ja menestyvän työyhteisön ilmapiiri on avoin, peittelemätön, luottamuksellinen ja rehellinen. Tällaisessa työilmapiirissä jäsenet tukevat hyvin toisiaan ja sietävät hyvin erilaisuutta ja erilaisia näkemyksiä. Myös mielipiteiden esille tuomiseen kannustetaan sekä rohkaistaan. Menestyvässä työyhteisössä työntekijät voivat lisäksi vaikuttaa omaan työhönsä ja koko työyhteisön toimintaan. (Laaksonen – Ollila 2017: 265.) Itseohjautuvuuden ja hyvinvoinnin välillä onkin positiivinen riippuvuus. Mitä vankemmin ihminen kokee olevansa oman elämänsä ohjaksissa, sitä terveempi hän on. Hänellä on korkeampi kasvumotivaatio ja samalla hän on sitoutuneempi työhönsä. (Manka 2010: 210.)

Organisaatiokulttuuri eli ”talon tavat” vaikuttavat ratkaisevasti siihen, miten työyhteisössä toimitaan. Aivan perusasia hyvän työilmapiirin luomisessa onkin esimiesten ja työtovereiden hyvä käytös työpaikalla (Aro 2018: 50). Organisaatiokulttuurin kielteisistä piirteistä puuttumattomuus on tärkein tehottomuutta aiheuttava tekijä. Puuttumattomuus näkyy muun muassa puuttumattomuutena ristiriitoihin, kiusaamiseen, heikkoon työpanokseen, alentuneeseen työkykyyn, huonoon työmoraliin ja töiden laiminlyömiseen. Tutkimusten mukaan tehottomuutta voi vähentää lisäämällä hyväksyntää, itsenäisyyttä ja vastuuta, palautetta, vastuullista vuorovaikutusta, avointa tiedottamista, tasaveroista kohtelua ja ristiriitojen osaavaan hallintaa. Lisäksi työntekijöiden oikeus tuoda esiin epäkohtia sekä osaava johtaminen ovat tärkeässä asemassa lisätessä työn tehokkuutta. (Manka 2010: 57-59.) Jännittyneessä ja kaavoihin kangistuneessa työilmapiirissä koetaan psyykkisiä ja fyysisiä vaivoja paljon enemmän kuin mukavaksi koetussa ja uusien ideoita sallivassa ilmapiirissä. Hankalassa työilmapiirissä erityisesti psyykkiset vaivat ovat kolme kertaa yleisempiä ja sairaspöissaolojen määrä 70% suurempi kuin miellyttäväksi koetussa. (Manka 2010: 61.)

Organisaatiokulttuuria voidaan työstää. Vaikka työilmapiiriä ei voi hallita, niin siihen pitää voida vaikuttaa (Aro 2018: 31). Kiva työpaikka ja kyky puhua vaikeista asioista eivät sulje toisiaan pois. Avoimuus vaikeissa asioissa parantaa ilmapiiriä ja kyky käsitellä konflikteja rakentavasti synnyttää luottamusta ja psykologista turvallisuutta. (Savaspuro 2019: 54.)

Otala ja Mäki (2017: 268) toteavat, että sosiaali- ja terveysalalla tehdään runsaasti työhyvinvointia tukevia kehittämishankkeita mutta hierarkiasta johtuen johtamisen ja yhteistyön rakenteita ei ole kuitenkaan kaikilta osin suunniteltu työhyvinvointia tukemaan. Ilmapiiirikyselyissä moititaan usein eteenkin työyhteisön tiedon kulkua. Tiedon saaminen onkin tunnevaltainen kokemus, eikä sillä ole tekemistä järjen kanssa. Ihminen kokee saavansa enemmän tietoa silloin, kun voi olla mukana vaikuttamassa omaa työtään koskeviin päätöksiin. Tiedon saamisessa on siis kyse arvostuksesta. (Manka 2010: 125.) Koska arvostuksen tarve on yksi ihmisen perustarpeista, ei työhyvinvointi voi toteutua, jos tarpeisiin vaikuttavat asiat hoidetaan töissä huonosti. Muita perustarpeita ovat työn psyko-fysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin edellytyksenä onkin, että kaikki nämä tarpeet tyydyttyvät sekä työssä ja elämässä muutenkin. Myönteiset vaikutukset perustarpeiden täyttymisestä heijastuvat koko organisaatioon. (Rauramo 2009: 1.)

Itseohjautuvan organisaation työhyvinvointia voidaan lisätä ja työntekijöiden liiallinen kuormittuminen voidaan välttää, kun organisaatiolle ja työntekijöille asetetaan hyvin selvät tavoitteet. Toinen merkittävä tekijä on ratkaista se, kuka tekee päätökset silloin, kun kaikki eivät ole samaa mieltä. Kolmas työhyvinvointia lisäävä asia on työpaikan psykologinen turvallisuus ja tällöin suhtautuminen virheisiin on avainasemassa. Tärkeimpänä asiana koetaan kuitenkin olevan työntekijän itseymmärryksen lisääminen. (Savaspuro 2019: 48.) Itseymmärrys lisää myös tunneälyä. Erityisen menestyneiden tiimien toimintatapoja ja kommunikaatioita tutkittaessa useissa tutkimuksissa nousee esiin tiimin jäsenten hyvä tunneäly ja demokraattinen kommunikaatio. Tunneälyllä tarkoitetaan kykyä aistia vuorovaikutustilanteissa muiden osapuolten tunnetilat ja kykyä muokata omaa viestintää tähän. (Martela – Jarenko 2015: 122-123.) Tutkimukset ovat osoittaneet, että kun ihmiset arvostavat pyrkimyksiä henkilökohtaiseen kasvuun, hyviin suhteisiin ja yhteisöllisyyteen, he ovat psykologisesti paljon terveempiä kuin henkilöt, jotka kiinnittävät huomionsa varallisuuteen, maineeseen ja imagoon (Ryan - Deci 2018: 542-543).

6 Organisaation muutos

Laamasen (2002: 10, 263-264) mukaan suuret muutokset organisaatiossa eivät tapahdu sen vuoksi, että ne ovat haluttuja tai niiden hyödyllisyys tiedostetaan. Ne tapahtuvat siksi, että ei nähdä muuta vaihtoehtoa kuin muuttaa toimintaa tai näivettyä. Organisaation uudistuminen ei kuitenkaan tarkoita kaiken olemassa olevan hajottamista ja uudelleen rakentamista vaan uudistumiskykyinen organisaatio kykenee strategisesti viisaaseen päätöksentekoon sen suhteen, mitä säilytetään ja mitä pyritään muuttamaan (Manka 2010: 83). Yleensä organisaatiot ovat reagoineet muutokseen joko karsimalla kustannuksia tai vaihtoehtoisesti lisäämällä volyymia esimerkiksi fuusioitumalla kilpailijoiden kanssa. Tällä tavalla organisaatio voi kyllä ostaa lisää aikaa mutta vaihtoehtona olisi myös organisaation toiminnan, tuotteiden ja palveluiden voimakas, määrätietoinen kehittäminen asiakkaiden tarpeita tyydyttämään. (Laamanen 2002: 13-14.) Organisaation olemassaolo ja menestyminen riippuvatkin sen kyvystä kehittää uusia palveluita, tuotteita ja toimintatapoja usein muiden organisaatioiden kanssa yhdessä. Tällöin pysyvien rakenteiden tilalle tulee vuorovaikutukselliset sekä muutoksiin reagoivat toiminnot. (Salonen – Elo-ranta – Hautala – Kinos 2017: 25.) Jotta organisaation kehittäminen olisi tuloksellista, muutoksen on lähdettävä koko organisaation kulttuurista ja siihen piiloutuneiden ajattelumallien, käsitysten ja uskomusten tunnistamisesta. On selvennettävä tulevaisuuden toiveet yhteiseksi visioksi ja lisäksi yhdistettävä nämä yksilöiden työtavoitteisiin. (Manka 2010: 232.)

Muuttaessa organisaatiota itseohjautuvaksi, yksi suurimmista haasteista on organisaatioon hierarkkisen rakenteen muuttaminen (Renkema – Boundarouk – Bos-Nehles 2018: 81). Hierarkkisen toimintatavan muuttaminen tiimimäiseksi vaatii muutoksia sekä koko organisaatiokulttuurissa että ihmisten ajattelutavoissa. Muutos onnistuukin parhaiten silloin, kun henkilöstö on mukana tavoitetilan määrittelyssä. (Manka 2010: 99-100.) Tavoitteena tulisi olla voimaatuva organisaatio, jossa jokainen jäsen tunnistaisi muutostarpeita (Heikkilä – Heikkilä 2005: 219). Voimaantuvan organisaation rakentamisessa ja ylläpitämisessä sitoutumista pidetään ydinprosessina. Sitoutumisella tarkoitetaan organisaation jäsenten sitoutumisen astetta, sitoutumisen kohteita, laajuutta ja vastavuoroisuutta. Organisaatioon sitoutuminen ilmaisee sen, kuinka paljon ihmiset osallistuvat organisaation toimintaan ja kuinka kiinnostuneita he ovat pysymään organisaation jäse-

ninä. (Heikkilä – Heikkilä 2005: 311-312.) Sitoutumisen aikaansaamisessa tärkein periaate on osallistuminen. Osallistumisen tavoite on, että ihmisestä tulee muutoksen tekijän sijaan, että hän kokee olevansa muutoksen kohde. Kokemus muutoksen kohteena olemisesta onkin eräs muutosvastarinnan lähde. Voimakkain sitoutuminen syntyy oma-kohtaisesta vaikuttamisen kokemuksesta. Tällainen kokemus voi olla vaikka toisten hyväksymisen saaminen omalle ehdotukselle. (Laamanen 2002: 260-262.)

6.1 Muuttuminen kehittämistoimintana

Juhani Kirjonen (2008: 118-119) toteaa, että kehittämistyö saa usein alkunsa siitä, ettei organisaation johto ole tyytyväinen vallitsevaan tilanteeseen. Aloite kehittämisestä voi tulla myös henkilöstön suunnalta ja työntekijä onkin usein paras kehittämistarpeen ilmaisin. Kirjosen mukaan harvinaisinta on, että kehittämistä koskeva aloite tulee työpaikan ulkopuolelta, esimerkiksi omistajan taholta. Kehittämistarpeiden ilmaisu on tärkeää, sillä menestyneimmät yritykset saavat usein alkunsa uutta luovasta ajattelusta. Niiden menestymisen lähtökohta on jokin perustavanlaatuinen oivallus siitä, että jonkin asian voisi tehdä toisin kuin se on perinteisesti tehty tai havainto siitä, että tarvitaan jotain kokonaan uutta. (Hämäläinen ym. 2016: 91-92.) Keskeinen elementti kehittämisessä on tavoitteellisuus, sillä kehittäminen tähtää muutokseen, jolla tavoitellaan jotain parempaa ja tehokkaampaa kuin aikaisemmat toimintatavat ja rakenteet (Toikko – Rantanen 2019: 16). Kehittämisellä voidaan pyrkiä joko toimintatavan tai koko toimintarakenteen kehittämiseen. Toimintatapaa koskeva kehittäminen voi suunnata vaikka vain yhden työntekijän työskentelyn kehittämiseen, mutta toisaalta sillä voidaan tarkoittaa myös koko organisaation yhteisen toimintatavan selkiyttämistä. On huomioitavaa, että kehittäminen voi tarkoittaa myös organisaation jatkuvaa toimintaa. (Toikko – Rantanen 2019: 114-115.) Organisaation muutos itsessään on jo kehittämistä. Koska toivottavaa on, että kehittämistyössä jokainen oppii jotain uutta ja uudistuu, on tärkeää, että organisaation jäsenet tuntevat olevansa mukana muutoksen läpiviennissä ja heidän mielipiteitään kuunnellaan. (Laaksonen – Ollila 2017: 117-118.)

Kompleksisessa ympäristössä tapahtuva kehittäminen ei perustu ennalta tiukasti määriteltuihin tavoitteisiin ja prosesseihin, vaan se etenee prosessimaisesti täydentyen. Se

edellyttää siten toimintatapoja koskevien koordinaattien jatkuvaa tarkistamista. Kehittäjän tulee sietää epävarmuutta, ristiriitoja ja jatkuvia muutoksia. (Toikko – Rantanen 2019: 52-53.) Prosessimaisesti eteneminen voidaan ymmärtää jatkuvana syklinä eli spiraalina. Kehittämistoiminnan tehtävät muodostavat kehän, jossa kehittämisen perusteluvaihetta seuraavat organisointi, toteutus ja arviointi mutta prosessi kuitenkin jatkuu ensimmäisen kehän jälkeen. Spiraalimallissa kehittämistoiminnan tulokset asetetaankin aina uudestaan arvioitavaksi. Näitä arvioinnin tuloksena saatuja tietoja käyttäen hankkeen perusteluja täsmennetään sekä organisointia ja toteutusta muutetaan vastaamaan uutta tilannetta. (Toikko – Rantanen 2019: 66.)

Johtamisen kannalta keskeisenä kehittämistoiminnan työkaluna on avoin keskustelu muutoksen ideaperusteista ja menettelytavoista (Kirjonen 2008: 118-119). Dialoginen lähestymistapa edellyttää sen hyväksymistä, että osapuolilla on oikeus osallistua kehittämistoiminnan perustelujen määrittelyyn. Kysymys on silloin rinnakkaisuudesta, jossa asioita lähestytään vastavuoroisesti ihmetellen. Rinnakkaisessa dialogissa luotetaan siihen, että vastavuoroisuus tuottaa lopulta sellaisen ratkaisun, jonka kaikki osapuolet voivat hyväksyä. Se perustuukin haluun kysyä ja oppia toisilta. (Toikko – Rantanen 2019: 91-93.)

On myös huomioitavaa, että ilman seurantaakaan ei muutu. Muutoksia voidaan tarkkailla seuraamalla kustannuksia, työaikaa tai muita panoksia. Kehittämishankkeessa voidaan raportoida myös parannusten määrää. Panosten tarkkailun lisäksi muutosten läpimenoa voidaan tarkkailla seuraamalla uusien toimintamallien käyttöä. Kolmas lähestymistapa on yksinkertaisesti kerätä ihmisten näkemyksiä edistymisestä. On myös suhteellisen helppo mitata syntyneitä tuloksia tai vaikutuksia. Muutosprojektissa tuloksina voidaan pitää vaikkapa parannusten tai toimintatapojen muutosten lukumäärää. (Laamanen 2002: 267-269.)

6.2 Strategiat, visio, arvot

Strategia liiketoiminnassa tarkoittaa niitä päämääriä ja keinoja, joilla toiminnan tavoitteisiin aiotaan päästä (Viitala – Jylhä 2019: 57). Mitä selkeämpi suunta on, sitä yhtenäisemmin työntekijät voivat tavoitella päämääriä. Organisaation vastuulla onkin varmistaa, että jokainen työntekijä ymmärtää organisaation strategian, sillä vain näin se voi kuulua osaksi jokaisen työntekijän arkista työtä (Laaksonen – Ollila 2017: 13-14). Itseohjautuvissa yrityksissä strategiaa ei tulisi antaa valmiina vaan sen luominen on pyrittävä antamaan työntekijöiden käsiin. Kun yrityksen sisällä nousee idea uudesta suunnasta, niin idea on pyrittävä kertomaan mahdollisimman läpinäkyvästi kaikille, jotta halukkailla on mahdollisuus vaikuttaa strategian kehittämiseen. (Martela – Jarenko 2015: 168-170.) Frederic Laloux (2014: 57-59) on tutkinut 12 eri aloilla toimivaa itseohjautuvaa organisaatiota, jotka kaikki työllistävät yli 100 työntekijää. Millään näistä yrityksistä ei ollut strategiaa dokumenttina. Kirjaamaton strategia helpottaa sitä, että yrityksessä kaikki ovat strategisen muutoksen sensoreita ja voivat olla aloitteen tekijöinä tarvittavaan muutokseen. (Laloux 2016: 119.)

Hämäläinen ym. (2016: 191-197) ajatukset herkästä ja notkeasta strategiaprosessista istuvat hyvin itseohjautuvuuden maailmaan. Heidän mukaansa strategiaprosessi koostuu kolmesta tekijästä: strategisesta herkkyydestä eli kyvystä havainnoida ja tulkita ympäristön muutoksia herkästi, kollektiivisesta sitoutumisesta eli yrityksen ylimmän johdon yhtenäisyydestä sekä resurssien joustavasta käytöstä eli siitä, kuinka voidaan nopeasti muokata uudelleen liiketoimintamalleja ja kohdentaa resursseja. Resurssien joustavassa käytössä korostuvat nopeat selvitykset, kokeilut ja pyrähdykset, joilla strategiaa tai sen osaa voidaan kehittää, testata tai toteuttaa luovasti. Ketterän toimintatavan idea onkin siinä, että tehdään pieniä kokeiluja ja vasta kun toiminta on käytännössä hyväksi todistettu, se otetaan laajemmin käyttöön (Martela – Jarenko 2015: 191-193).

Terveysthuollossa strategian lopullinen päämäärä on asiakkaan hyvä hoito ja palvelu (Laaksonen – Ollila 2017: 16). Strategisessa ajattelussa asiakkaan tarpeita ja asiakaskokemusta voidaan pitää myös tärkeiden päätösten kriteerinä. Jos suunniteltu muutos tai uudistus ei paranna millään tavalla asiakaskokemusta, sen voidaan hyvin jättää toteuttamatta. (Hämäläinen ym. 2016: 67.)

Visio on kuvaus siitä, mihin organisaatio pyrkii strategian kautta eli mitä organisaation palveluiden halutaan tulevaisuudessa olevan. Koska visio kuvaa tulevaisuutta, se ei voi sisältää sellaista, mikä on jo saavutettu. (Laaksonen – Ollila 2017: 18-19.) Vision voidaan ajatella olevan sama kuin haluttu tahtotila. Hyvä visio selkiyttää suuntaa, kannustaa ihmisiä suuntaamaan ponnistuksensa oikeisiin asioihin ja auttaa koordinoitua isoissakin muutoksissa. (Manka 2010: 78.)

Strateginen työ organisaatiossa lähtee liikkeelle arvokeskustelusta. Jos arvot annetaan organisaatiossa ylhäältä, ne jäävät helposti ulkokohtaisiksi. Arvot siis ohjaavat jokapäiväistä työskentelyä (Laaksonen – Ollila 2017: 15, 94.) On huomattavaa, että työntekijöiden ja työyhteisön arvot eivät välttämättä kohtaa tai ne voivat olla osittain ristiriitaisia. Ristiriitatilanteissa henkilökohtaisten arvojen tiedostaminen on organisaation arvoja tärkeämpää, koska pitkään jatkunut ristiriita voi johtaa jopa työuupumukseen. Arvot tulisi olla tiedostettuja, sillä ihmiset, joilla sekä henkilökohtaiset että koko organisaation arvot ovat selkeät, ovat tutkitusti sitoutuneimpia organisaatioon. (Silvennoinen – Kauppinen 2006: 14-15.)

6.3 Muutosvastarinta

Onko muutokset mahdollisia ilman kriisiä? Monesti näyttää siltä, että suuret muutokset ja uudistumiset tapahtuvat kriisien kautta. (Sydänmaanlakka 2019: 74.) Kaikilla yrityksillä on oma kulttuurinsa, joka vaikuttaa jokaisen yrityksessä olevan ajatteluun ja käytökseen. Jos kulttuuria lähdetään muuttamaan, tulee muutos olemaan perusteellinen, sillä ennen uuden oppimista on poisopittava vanhaa. Juuri tämä poisoppiminen aiheuttaa eniten muutosvastarintaa. (Manka 2010: 141.) Myös Erikson (2019: 322-323) toteaa, että muutoksen avain on vanhoista tavoista luopumisessa. Näistä tavoista luovutaan helpoiten perehtymällä henkilön motiiveihin, sillä erilaiset ihmiset omaksuvat saman muutoksen eri syistä. Muutoskielteisyyden suurimpia syitä ovat turvattomuus ja pelko tulevaisuudesta. Usein siinä on kysymys myös valtasuhteiden murenemisen pelosta. Tästä näkökulmasta muutosvastarinta onkin lähinnä muutoksen hallintaa. Muutosta hallitaan ottamalla henkilö mukaan muutoksen tekemiseen. Tällä tavoin voidaan muutoskielteisyyttä hälventää. (Laaksonen – Ollila 2017: 121.) Muutosvastarinta voi ilmetä matalana moraalina, innostumattomuutena ja kireinä ihmissuhteina (Manka 2010: 101).

Ihmismielen toimintaa voi hahmotella kolmen kokonaisuuden, järki, mieli ja tunteet, avulla. Järjellä on muutoksessa tärkeä rooli sen vuoksi, että kukaan ei halua toimia järjettömästi. Ongelmana tässä on kuitenkin se, että lähes kaiken toiminnan voi selittää järkeväksi eli järki on kuin mielen selityskone. Reaalimaailmassa mikään ei ole muuttunut, jollei ihminen toimi tai käyttäydy uudella tavalla eli muutoksissa pitäisikin pyrkiä aina toimintatavan muutokseen. Jos haluaa saada muutoksia aikaan, on kyse tunteissa tapahtuvissa muutoksissa, sillä muutokseen suhtautuminen on tunneasia. On huomioitavaa, että jokaisella ihmisellä on muutoksiin tietynlainen mukavuusalue. Jos muutoksia tulee liian paljon suhteessa sulatuskykyyn, eläminen muuttuu ahdistavaksi ja stressaavaksi. Toisaalta taas, jos muutoksia on liian vähän, ihmisiä alkaa helposti kyllästyttämään. (Laamanen 2002: 257-258.)

Täytyy muistaa, että muutos voi aina olla mahdollisuus tai uhka. Uhkakuvat on kuitenkin pystyttävä todentamaan ja tarkistamaan ennen kuin niitä voidaan ryhtyä poistamaan tai muuttamaan. Vasta kun muutoksen tarkka sisältö ja merkitys on selvillä, voi luopua uhkakuvista ja valita parempia toimintavaihtoehtoja. (Laaksonen – Ollila 2017: 113-114.) Erilaiset tunteet, kuten pelko ja huolet ovat merkki siitä, että yksilöt oppivat ja kehittyvät. Tämän vuoksi niitä ei kannata pelätä, vaan epämiellyttävät tunteet tulisi kohdata ja jakaa. Pelot kertovat asioiden prosessoinnista sekä siitä, että muutoksen ytimessä on myös jotain säilyttämisen arvoista. (Toikka: 22.)

Koko muutoshankkeen lopuksi tulee varmistaa muutoksen pysyvyys, sillä käytäntö on osoittanut, että usein muutoshankkeet lopetetaan liian aikaisin. Varsinaisesti uuden toimintamallin testaakin ensimmäinen kriisi. Vaikeuksia kohdatessa on helppo tarttua vanhaan, turvalliseksi koettuun toimintamalliin. (Laamanen 2002: 271-272.) Kun pois oppimisesta päästään tietyn pisteen yli, alkavat uuden toimintatavan hyödyt kuitenkin näkyä selkeästi eikä paluuta vanhaan ole (Martela – Jarenko 2015: 194).

7 Teal-organisaatio

Frederic Laloux on itseohjautuvuutta tutkiessaan havainnut, että organisaatioissa on alkanut näkymään uusi organisoitumisen tapa. Tämän uusimman tavan ajatellaan olevan

organisoitumisen ylin taso, siinä päätöksenteko on hajautettu ja läpinäkyvyys on itseisarvo. Näille organisaatiolle on myös tyypillistä sitoutua tavoittelemaan eettisesti kestäviä päämääriä. Laloux käyttää värejä nimitäkseen organisoitumisen tasot ja tämä uusin taso on Teal, tarkoittaen sinivihreää väriä. (Savaspuro 2019: 30.) Uuden organisoitumisen pohjana on maailmankatsomuksen kääntäminen todella syvälliseen suuntaan. Tässä organisaatiomallissa korostetaan yksilön ja yhteisön kehittymistä ja maailma nähdään paikkana, jossa oleminen on matka ihmisen todelliseen itseensä. Teal-näkökulman omaksuneet ihmiset opettelevat luopumaan vaatimuksista, mitä heidän tulisi olla ja kuuntelemaan mihin elämä kutsuu heitä. Tällöin virheet on mahdollista nähdä mahdollisuutena oppia eikä niitä tarvitse kohdata häpeästä tai pelosta käsin. Teal-maailmassa sisäinen viisaus on kompassina ja kysymys ”olenko rehellinen itselleni” muodostuu tärkeäksi. (Laloux 2016: 38-39.) Muutos Teal-maailmankatsomukseen tapahtuu, kun ihminen oppii erottamaan itsestään sen persoonallisuuden osan, jossa syntyvät puolustusmekanismit eli egon. Tavoitteena on, että omaa egoa oppii katsomaan etäisyyden päästä. Tällöin huomaa helposti, kuinka pelot, tavoitteet ja himot ohjaavat elämää. Tarkoitus olisi siis oppia minimoimaan kontrollia ja kuuntelemaan sisäisen viisauden ääntä. (Laloux 2014: 44.)

Teal-organisaatiossa on kolme keskeistä läpimurtoa, jotka muuttavat tavallisena pidetyn johtamisen. Ensimmäiseksi Teal-organisaatiot ovat vaihtaneet hierarkiansa hajautettuun auktoriteettiin ja kollektiiviseen älykkyyteen eli itsensä johtamiseen (self-management). Toiseksi Teal-organisaatiot ovat johdonmukaisesti kehittäneet harjoitteita, jotka auttavat pudottamaan naamiot ja tulemaan kokonaisvaltaisena töihin (wholeness). Kolmanneksi työntekijät ovat kutsuttu ymmärtämään sitä, mihin organisaatio on luonnollisesti matkalla tulevaisuuden ennustamisen ja kontrolloimisen sijasta (evolutionary purpose). (Laloux 2016: 55.)

Itsensä johtamisen ajattelussa ihmiset oppivat työskentelemään tasavertaisissa suhteissa, ilman tarvetta hierarkiaan ja yhteisymmärrykseen (Laloux 2014: 56). Kokonaisuuden ajattelu lähtee siitä, että perinteiset organisaatiot ovat kannustaneet ihmisiä näyttämään työpaikalla vain työminän, jossa emotionaalisuus ja intuitiivisuus ajatellaan epätoivottuna asioina. Teal-maailmassa tulisi töihin tulla kokonaisena. (Laloux 2014: 56). Kokonaisvaltaisuus tulee esiin siitä, että kaikilla ihmisillä on persoonallisuuden ego-osa, joka toivoo menestystä ja hyvältä näyttämistä muiden silmissä. Kaikilla on myös syvempi puoli, jossa sijaitsevat syvemmät toiveet elämää ja toisia ihmisiä kohtaan. Turvallisessa

työilmapiirissä voi näyttää myös tämän syvemmän osansa, harjoitella olemaan kokonaisvaltaisesti läsnä. Lalouxin mukaan tämä muutos tulee näkyviin erityisenä elävyytenä työpaikalla. (Laloux 2016: 82, 91.) Tämä muutos on erittäin tärkeää, koska Lalouxin (2016: 101) mukaan luottamusta on vaikea saavuttaa, jos työntekijät piilottelevat ammattimieskien takana. Organisaation tasolla evolutionary purpose -ajattelu on Teal-maailmassa tärkeää, sillä siinä tulevaisuuden ennustamisen ja kontrolloimisen sijaan pyritään ymmärtämään, mihin organisaatio on matkalla ja mitä tarkoitusta se haluaa palvella (Laloux 2014: 56). Kun henkilö tuntee tarpeen tehdä muutoksen ja hänellä on turvallinen paikka keskustella aiheesta, muutoksen omaksuminen on helppoa (Laloux 2016: 128).

7.1 Muuttuminen Teal-organisaatioksi

Lalouxin (2016: 156) mukaan organisaation muutosta voi katsoa kahdelta kantilta. Joko se nähdään riskinä ja ottavan paljon energiaa tai sitten se nähdään yksinkertaisena, intuitiivisena ja luonnollisena tilana. Teal-organisaatioksi muuttuminen on todella syvällisen tason organisaatiomuutosta. Koska muutos on hyvin kokonaisvaltainen, se on tehtävä maltilla, sillä ensin on rakennettava ihmisten luottamusta organisaatioon. Voi kestää vuoden tai kaksi, jotta etulinjan työntekijät aistivat muutoksia esimiehissä ja vasta tämän jälkeen voi suurempia muutoksia esitellä. (Laloux 2014: 272.) Koska muutokset ovat kohti täydellistä itseohjautuvuutta, vaaditaan siinä työntekijöiltä suurta sitoutumista organisaatioon. Jos siis työntekijöiden psykologinen omistajuus on vähäistä, tulisi tarkkaan miettiä keinoja, joilla ihmiset saataisiin kehittämään parempi emotionaalinen yhteys työhön, organisaatioon ja sen tarkoituksiin ennen muutoksia (Laloux 2014: 270). Toisaalta, jos työntekijät tuntevat työn ja organisaation hyvin, muutoksia voi tehdä nopeasti ja riskillä. Tämä on erittäin tärkeää, koska jos työntekijät ovat vain vähän sitoutuneita organisaatioon ja sen tarkoituksiin, on riskinä, että he ottavat vastaan vain itseohjautuvuuden tarjoaman vapauden mutta eivät vastuuta. (Laloux 2016: 140.) Myös Martela ja Jarenko (2015: 68-72) muistuttavat, että työntekijän kannalta vapaaehtoisuuteen perustuva organisaatio tarkoittaa myös suurta vastuuta. On opittava itsenäiseen päätöksentekoon ja ymmärrettävä sitä kokonaisuutta, johon päätös vaikuttaa.

Lalouxin mukaan on vain kaksi välttämätöntä muutoskohtaa, joilla organisaatio voi harpata kohti Talin käytänteitä ja rakenteita. Ensimmäisenä on ylin johto, jonka täytyy olla

kasvanut kohti Teal-näkökulmaa. Sanotaankin, että muuttumisen aikana maailmaa täytyy katsoa kuin Teal-linssien läpi. Toisena muutoskohtana on omistajat ja heidän edustajat, sillä myös heidän täytyy ymmärtää ja omaksua Teal-maailmankuva. On havaittu, että kun organisaatio joutuu kriittisten valintojen eteen, omistajat palaavat helposti hierarkkisen kontrollin rakenteisiin. (Laloux 2016: 134, Laloux 2014: 237.) Lalouxin tutkimista yrityksistä kukaan toimitusjohtaja ei ollut valinnut Teal-periaatteita sen vuoksi, että toivoisi organisaation kehittyvän innovatiivisemmaksi tai ketterämmäksi, nostaakseen tuloista tai pienentääkseen kuluja. Muutokseen oli aina joku sisäinen pakotin. He yksinkertaisesti etsivät keinoa johtaa organisaatio enemmän sen näköiseksi kuin sisimmältään ovat tai toivovat olevansa. (Laloux 2016: 131.)

Lalouxin havaintojen perusteella ihmiset hierarkian alatasolla lämpenevät itseohjautuvuuteen yleensä nopeasti. On tietenkin myös poikkeuksia, sillä jos on työskennellyt vuosia kontrollin alla, sopeutuminen vie aikaa. (Laloux 2014: 269.) Lalouxin (2014: 274) mukaan keskijohdon ja henkilöstötoiminnon on todennäköisimmin hankalin sopeutua Teal-muutoksiin. On hyvä tiedostaa, että kulttuurin muutos vaatii kuitenkin muutoksia myös henkilöstössä ja muutoksiin soputumattomat työntekijät tulevat luultavasti lähtemään organisaatiosta (Martela – Jarenko 2015: 191-193). Kaikille työntekijöille työskentely itseohjautuvissa työpaikoissa ei vain sovi.

Laloux ei ole tutkimuksissaan löytänyt toimialasektoria, johon Teal ei soveltuisi. Sitä on käytetty korkeasti säännöstellyissä yrityksissä kuten pankeissa ja vapaammissa konsulttiyrityksissä. Maantieteellisellä tai kulttuurisella taustalla ei myöskään näyttäisi olevan vaikutusta. (Laloux 2016: 135.) Myöskään organisaation toimintasektorilla ei ole näyttänyt olevan vaikutusta. Teal-käytänteitä on sekä voittoa tavoittelevissa että voittoa tavoittelemattomissa yrityksissä. Lisäksi periaatteet toimivat suuremmissa ja pienemmissä organisaatioissa. (Laloux 2014: 238.)

On huomattava, että muutos Teal-organisaatioksi ei ole kuitenkaan koskaan kivuton, sillä aluksi asiat tulevat olemaan pois tasapainosta ja hämmentäviä (Laloux 2016: 139). Elävä organisaatio muuttuu pienin askelin ja kannattaakin valita vain yksi kolmesta pääajatuksista self-management, wholeness tai evolutionary purpose, jota lähtee toteuttamaan. Yleensä yhteen keskittyminen tuo tarpeen tehdä muutoksia toisellakin alueella mutta kaiken kerralla muuttaminen voi painaa organisaation pois sen normaalista rytmistä. (Laloux 2014: 268.) Muutoksen toteutumista on vaikea ennustaa. Tärkeää on vain

kuunnella ja reagoida nopeasti, kasvaa menestyksessä ja oppia pettymyksistä. (Laloux 2016: 143). Eli ketterät kokeilut korostuvat myös tässä muutoksessa.

Kuviossa 2 on kuvattu organisaatioiden muuttumista Teal-käytäntöihin. Jotkut organisaatiot aloittavat muutokset yhdessä yksikössä. Tällöin valitaan se, jossa on eniten energiaa (ensimmäinen kolmio). Joskus rakennetaan kokonaan uusi sisäryitys, jossa muutokset aloitetaan. Tällöin uusi kasvaa ja vanha kuihtuu vähitellen pois (toinen kolmio). Jossain yrityksissä toimitusjohtaja pyytää mukaan innostuneita henkilöitä, joille hän kertoo visiostaan ja rohkaisee heitä tekemään sisäisiä paikallisia kokeiluja (kolmas kolmio). Joskus tietty muutos tehdään koko organisaatiossa kerralla, esimerkiksi ottamalla toimintaan mukaan vaikkapa uusi kokouskäytäntö (neljäs kolmio). (Laloux 2016: 142-143.) Martela ja Jarenko (2015: 191-193) toteavat, että tulisi löytää avainkäytäntöjä, joita muuttamalla muut käytännöt alkavat pikkuhiljaa muuttua, esimerkiksi kiittäminen palautteesta lisää kykyä kuunnella ja keskittyä toisen viestiin.



kuvio 2. Organisaation muutokset (Laloux 2016: 142-143).

Teal-muutoksessa lähes kaikki yritykset lopettavat käyttämästä työnimikkeitä. Monia toimitusjohtajalle ennen kuuluvia töitä ei ole enää olemassa. Toimitusjohtajaa tarvitaan kuitenkin kahdessa tehtävässä. Toinen on olla sekä organisaation julkinen kasvo ulospäin että yrityksen sisällä uusille työntekijöille. Lisäksi toimitusjohtajaa tarvitaan vahvaksi sensoriksi siihen, mihin yritys on matkalla. (Laloux 2016: 149, Laloux 2014: 240.) Muutoksen myötä ilmenee myös yksi uusi tehtävä johtajalle. Hänen tulee pitää organisaatio avoinna Teal-rakenteille ja -käytänteille. Hänen on jatkuvasti varmistettava, etteivät vanhat hierarkkiset rakenteet pääse vaikuttamaan takaisin organisaatioon. (Laloux 2016: 149.) Ennen kaikkea toimitusjohtajan tulisi siis olla roolimalli muutokselle (Laloux 2014: 240).

7.2 Teal-organisaatiolle ominaiset työkäytänteet

Koska Teal-organisaatiossa ajattelupohja työtä ja työyhteisöä kohtaan on helposti hyvin erilainen kuin tavallisissa organisaatioissa, siellä on myös monia tavallisuudesta poikkeavia työkäytänteitä. Kokonaisuutena voidaan ajatella, että Teal-maailmaan muuttaminen on osa uudistumisen kulttuuria, jossa korostuu kokeilukulttuuri. Tällaisessa toiminnassa kiintopiste on mahdollisuuksissa. Tällöin työntekijöitä palkitaan onnistumisten sijaan yrittämisestä sekä kannustetaan kriittisen keskustelun ja kyseenalaistamisen. (Hämäläinen ym. 2016: 180-182.)

Rekrytoitaessa uusia työntekijöitä tiimin jäsenet haastattelevat itse paikkaa hakevan kandidaatin. Heillä ei ole henkilöstöjohtamisen taitoja vaan he hakevat henkilöä, jonka kanssa haluaisivat työskennellä. Samalla heidän täytyy kuitenkin hyväksyä, että jotkut ihmiset eivät sopeudu. On huomattu, että itseohjautuvissa organisaatioissa ihmiset itse yleensä tuntevat, että eivät ole oikeassa paikassa ja valitsevat lähteä. Usein ihmisiä ei siis eroteta vaan he hakeutuvat joko uusiin tehtäviin yrityksen sisällä tai toisessa työpaikassa. (Laloux 2016: 127, 147.)

Uuden työntekijän perehdyttämisessä käytetään paljon aikaa toivottamalla uusi tulija tervetulleeksi. Ajatuksena tässä on se, että mitä enemmän ihmisiä tunnet työpaikallasi ja mitä enemmän ymmärrät organisaation kokonaisuudesta, sitä enemmän voit tuottaa uusia ideoita ja ottaa ne käytäntöön (Laloux 2014: 176-177). Perehdyttämien ei siis tarkoita perehdyttämistä itse työhön, vaan työyhteisön tapaan olla ja käydä vuoropuhelua (Turunen 2019: 69). Toiveena on saada uuden työntekijän potentiaali mahdollisimman kattavasti hyödynnettyä koko työyhteisöä ajatellen, ei vain omien työtehtävien tehokkaaseen suorittamiseen.

Teal-maailmassa on laajasti käytössä Advice process -työkalu päätöksenteossa. Tämän työkalun avulla kaikki voivat tehdä minkä tahansa työskentelyä koskevan päätöksen, jopa firman rahojen käytöstä. Ensiksi prosessissa täytyy kysyä neuvoa alan asiantuntijalta ja toiseksi niiltä, joiden elämään päätös tulisi vaikuttamaan merkittävästi. (Laloux 2014: 100.) Tavoitteena on siis hyödyntää organisaation kollektiivinen viisaus parhaan mahdollisen päätöksen tekemiseksi. Eri näkökulmien läpikäyminen prosessin aikana johtaa paitsi laadukkaampiin päätöksiin myös oppimiseen päätöksentekotilanteessa (Advice-prosessi).

Itseohjautuvuus näkee rahallisen palkan tärkeänä elementtinä työtyytyväisyydessä. Kuitenkin positiivinen motivaatio työskennellä, eteenkin motivaatio yhdistettynä laadukkaana kokemaan työhön, on suurempi psykologinen kannustin kuin mitä rahallinen kannustin voi olla. Rahallinen korvaus ei myöskään saa olla työkalu kontrolloimiseen. Yritys palkan avulla saada ihmiset työskentelemään kovemmin todennäköisesti heikentää ihmisten itseohjautuvaa motivaatiota ja vaikuttaa negatiivisesti sitoutumiseen, työkykyyn ja hyvinvointiin. (Ryan - Deci 2018: 549.) Jotta palkkioilla on organisaatiota hyödyttävä ohjausvaikutus, täytyy ihmisten itse pystyä kytkemään työskentelynsä maksuperusteisiin (Laamanen 2002: 141-142). Suorituskykypalkkauksella onkin korkea riski edistää ulkoista motivaatiota ja olla samalla yritys kontrolloida. Samasta työstä eri ihmisille maksettava eri palkka on todettu kaikista vahingollisimmaksi palkkaustavaksi. (Ryan - Deci 2018: 549.) Palkkauksen tulee olla oikeudenmukainen. Oikeudenmukaisuuden selvittämiseen on monia keinoja, kuten koulutus, työkokemus tai suorituskyvyn korkea laatu ja määrä. (Ryan - Deci 2018: 550.) Parhaimpana käytäntönä palkkauksen suunnittelussa täysin itseohjautuvassa tiimissä on se, että ryhmä kollegoita tekee muutaman palkkaustason. Tällöin asiantuntijuudella, erikoistumisella ja kovalla työllä pääsee suurempaan palkkaukseen ja vähemmällä kokemuksella ansaitsee vähemmän. On siis täysin hyväksyttävää saavuttaa enemmän palkkaa, jos laajentaa omaa osaamista. (Laloux 2014: 76, 129.) Joskus organisaatioissa ihmiset voivat asettaa itselleen oman palkkatason käyttämällä advice prosessia (Laloux 2014: 130).

Myös perinteisiin organisaation tason pääkohtiin itseohjautuvilla yrityksillä on erilainen suhtautumistapa. Ajatuksena on, että organisaatiot ja maailma, jossa elämme ovat niin kompleksisia, että on merkityksetöntä yrittää ennustaa tulevaisuutta ja analysoida tietä parhaaseen päätökseen. Päätöksiä voidaan muuttaa, kun uutta tietoa ilmaantuu tai joku keksii paremman ratkaisun. (Laloux 2014: 211). Tehokkuutta organisaatioissa kyllä mitataan indikaattoreilla kuten tulokset, tehokkuus, tuotot. Tasot tehdään kuitenkin tiimeille, ei henkilökohtaisesti. Data on tehty kaikille avoimeksi, jotta muodostuisi tervettä vartaispainetta eikä tuloksia näin ollen käytetä ihmisiä vastaan. (Laloux 2014: 124.) Monesti itseohjautuvissa organisaatioissa budjetit on perustettu vain tärkeiden päätösten ennustamiseen. Teal-organisaatioissa ajatellaan myös, että tuotot ovat välttämätön sivutuote hyvin tehdystä työstä. Lalouxin tutkimissa organisaatioissa näytti käyvän toteen paradoksi: kun keskittyy tarkoitukseen enemmän kuin tulokseen, tulokset lisääntyvät. (Laloux 2014: 197, 213.)

8 Toimivat itseohjautuvat organisaatiot

Sekä Järvenpään kaupungin kotisairaanhoidon että Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveyspalvelut ovat muuttaneet viime vuosina käytänteitään itseohjautuvaan suuntaan. Toimintaa on mielekäästä vertailla, koska näiden kaupunkien terveyden ja vanhustenhuollon menot asukasta kohden vuonna 2017 olivat hyvin saman suuntaiset. Vertailuna on käytetty Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) keräämää tilastollista vertailuaineistoa kuntien vanhusten- ja terveydenhuollon tarvekoiduista menoista. Tässä jokaiselle kunnalle lasketaan asiakaskohtainen tarvekerroin, joka kuvaa asiakkaiden palvelutarpeita suhteessa maan keskiarvoon (1.0). Vertailu antaa tietoa palvelujärjestelmän kehittämiseen ja omien vahvuuksien tai heikkouksien tunnistamiseen. Tarvekertoimen laskennassa on hyödynnetty kuntakohtaisia tietoja väestön ikä- ja sukupuolirakenteesta, sairastavuudesta ja sosioekonomisesta asemasta. Terveydenhuollon menot sisältävät perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon kustannukset, kun taas vanhustenhuollon menoihin on laskettu vanhusten laitospalvelut sekä 65 vuotta täyttäneiden osalta kotihoitoon, omaishoidon ja palveluasumisen menot. Tarvekoiduissa nettomenoissa Järvenpään kaupungin kulut olivat 2120 euroa asukasta kohden, Helsingin vastaava luku on 2115 euroa asukasta kohden. Tarvekerroin oli Järvenpäässä 0,89, kun se Helsingissä oli 0,88. (THL.) Mielenkiinnosta mukaan tarkasteluun on otettu myös laajasti julkisuutta saanut Alankomaan hoiva-alan yritys Buutzorg, joka on puheissaan maininnut rantautuvansa piakkoin myös Suomeen.

8.1 Järvenpään malli

Järvenpään kaupungin kotihoito oli useiden vuosien ajan johdonmukaisesti kehittänyt palvelutoimintaa asiakaslähtöiseen suuntaan ja mahdollisimman jouhevaa toimintamallia kohden. Painopisteinä tässä kehityksessä ovat olleet laadukkaat palvelut ja niitä on kehitetty työntekijöiden voimavarojen tukemisen, vastuuhoidajuuden toteutumisen ja tiimin oman toiminnan kehittämisen kautta. (KunTeko 2020.) Pohja kehittämiselle alkoi vuoden 2016 Järvenpään kotihoidon työhyvinvointikyselystä. Sen perusteella henkilös-

tön kokemus omaan työhön vaikuttamisesta ja työn organisoinnista olivat keskeisiä kehittämiskohtia. Lisäksi sairauspoissaolojen määrä oli hoitohenkilöstön keskuudessa kasvanut. Näiden epäkohtien lisäksi työn toimintaympäristöstä nousevat ilmiöt, kuten ikään-tyneiden palvelutarpeen kasvu ja eri sukupolvien työelämätarpeet nostivat esiin tarpeen palvelujen kehittämistarpeen. Kehittämisellä haluttiin myös vaikuttaa tulevaisuudessa kotihoidon henkilöstön saatavuuteen kehittämällä työhyvinvointia ja mielekkääksi koettua laadukasta työtä. (KunTeko 2020.)

Itseohjautuvuuden kehittäminen aloitettiin henkilöstölähtöisen kehittämisotteen kautta loppuvuodesta 2017. Tavoitteeksi kirjattiin kotihoidon kilpailukykyisyyden vahvistaminen, asiakastyytyväisyyden lisääminen, nopea palvelutarpeeseen vastaaminen sekä ennen kaikkea henkilöstön työn mielekkyyden ja työhyvinvoinnin kokemusten lisääminen. Tällä omaan työhön vaikuttamisella haluttiin vahvistaa työhön sitoutumista ja motivaatiota. Lisäksi tarpeena oli tasapainottaa tiimin sisäistä vastuun jakautumista. (KunTeko 2020.) Kotihoidon organisaation kaikki noin 80 työntekijää osallistuivat itseohjautuvan toiminnan kehittämiseen vuoden mittaisessa pilottihankkeessa. Käytännössä Järvenpään kotihoito toimii seitsemän tiimin voimin, joiden valmentajina toimii kolme lähiesimiestä. Valmentavilla esimiehillä on puolestaan tukena kotihoidon päällikkö sekä koti- ja erityisasumisen johtaja. Prosessin läpiviemistä varten perustettiin strategisemmin painottuva ohjausryhmä ja operatiivisemmin painottuva projektiryhmä, jotka kokoontuivat säännöllisesti noin kerran kuukaudessa. (Toikka: 27.) Pilottivaihe käynnistyi suunnittelutyöllä henkilöstön, henkilöstöjohtamisen ja esimiestason kanssa. Tämän jälkeen käynnistettiin suunnitelmalliset valmennukset esimiehille ja henkilöstölle, joiden myötä tiimit ottivat vaiheittain haltuun työhön keskeisesti liittyviä tehtäviä. Kehittymisen myötä oli keskeistä sopia myös toiminnallisista rakenteista ja selkeistä raameista, joiden puitteissa tiimit saattoivat toimia itseohjautuvasti. Johdon ja henkilöstön oli siis keskusteltava työn yhteisestä päämäärästä ja tavoitteista, joiden puitteissa työtä tehdään. (KunTeko 2020.)

Toimivassa itseohjautuvassa työssä Järvenpään kaupungin kotihoidon tiimit vastaavat itseohjautuvasti työn keskeisistä asioista kuten asiakastyön suunnittelusta ja organisoinnista, resurssien kohdentumisesta, palvelujen laadusta, tiimin osaamisen kehittämisestä ja työhyvinvointitoiminnasta. Itseohjautuvuuden vahvistuminen on vaikuttanut merkittäväällä tavalla esimiestyöhön ja johtamiseen. Esimiesten rooli on muuttunut vahvasti valmentajiksi, jotka luovat suuntaa, selkeyttävät raameja, mahdollistavat kokeiluja, auttavat

työn suunnittelussa, poistavat esteitä sekä edistävät oppimista ja onnistumisen tunnistamista. (KunTeko 2020.) Pilottihankkeen myötä on havaittu, että myös yhteiset, työn organisointiin liittyvät tehtävät voidaan hoitaa aiempaa tehokkaammin ja yhteisvastuullisemmin (Toikka: 25).

8.2 Helsingin kaupungin malli

Helsingin kaupungin terveydenhuollon strategia terveyden edistämiseksi on lisätä kaupunkilaisten toimintakykyä ja mahdollisuuksia turvalliseen itse- ja omahoitoon sekä kotona asumiseen. Strategian myötä Helsingissä vahvistetaan kotihoitoa ja sen asiakkaiden ja työntekijöiden hyvinvointia sekä pyritään ennaltaehkäisemään akuutteja tilanteita. Erityistä huomiota on tarkoitus kiinnittää toimintarajoitteisten kuten ikääntyneiden mahdollisuuksiin elää kokemusrikasta elämää. Tällöin ikääntyneiden palveluja kehitetään kokonaisuutena varhaisesta tuesta elämän loppuvaiheeseen asti. Strategian myötä palvelujen saatavuutta ja laatua arvioidaan säännöllisesti ja yhden luukun periaatetta vahvistetaan. Työ muotoja on tarkoitus uudistaa niin, että palvelujen tuloksellisuus ja asiakaskokemus paranevat. (Helsingin kaupunki.)

Tämän strategian toteuttamiseksi on otettu käyttöön kaikille kaupungin työyhteisöille Helsingin sosiaali- ja terveystalouden uusi johtamismalli. Tässä johtamismallissa esimiehillä on käytössä sekä työyhteisön kehittämistarpeita ja onnistumisia mittaava johtamismittaristo että johtamisen käsikirja. Tämä käsikirja ohjaa johtamisen uudistamiseen ja tarjoaa välineitä työyhteisöille jatkuvan kehittämisen tueksi. (Helsingin kaupunki 2017: 3.) Johtamisen käsikirjassa todetaan, että hyvä asiakas- ja henkilöstökokemus kulkevat käsi kädessä (Helsingin kaupunki 2017: 20). Parantamalla henkilöstökokemusta parannetaan samalla myös asiakaskokemusta.

Helsingin kaupunki on johtamismallin SWOT analyysissä nostanut rehellisesti esiin heikkouksiaan, kuten moniportaisen johtamisen, useat ohjeet, jotka eivät ohjaa itseohjautuvuuteen ja hidastavat päätöksentekoa, horisontaalisen yhteistyön puutteen sekä sisäisen motivaation puuttumattomuuden (Helsingin kaupunki 2017: 5). He listaavat muutostarpeiden syiksi muun muassa sen, että palvelun piiriin tulee lisää asiakkaita kaupungin

kasvaessa, väestön ikääntyessä ja asiakkaiden monikulttuuristuessa. Tällöin työssä tarvitaan tehokkuutta ja uusia ratkaisuja. Lisäksi nykyisin asiakkaat odottavat entistä parempaa ja yksilöidympeä palvelua. Kaupunki on kuvannut, että siiloutuneesta työstä siirtyminen monialaisiin tiimeihin edellyttää mahdollisuutta tehdä päätöksiä itsenäisesti eli toimia itseohjautuvasti. (Helsingin kaupunki 2017: 7.) Tavoitteeksi uudessa johtamismallissa onkin kirjattu tarkoitus parantaa henkilöstökokemusta, tuottavuutta, vaikuttavuutta, asiakaskokemusta ja saatavuutta (Helsingin kaupunki 2017: 9).

Helsingin sosiaali- ja terveystoimi on kirjannut käsikirjassaan (kuvio 3) johtamisen ytimeksi sisäisen motivaation ohjaamisen, yhteisen työn sekä toiminnan itseohjautuvissa monialaisissa tiimeissä. Näiden tavoitteiden seuraamiseksi uuden johtamisen tulee tukea muun muassa ihmislähtöistä osallisuutta, valmentavaa esimiestyötä, selkeiden tavoitteiden asettamista yhdessä henkilöstön kanssa, tavoitteita kuvaavien mittarien luomista ja osaamisen johtamista. (Helsingin kaupunki 2017: 12.) Ytimen ensimmäinen osa, sisäinen motivaatio syntyy, kun työ on mielekästä ja siinä on mahdollisuus kehittyä (Helsingin kaupunki 2017: 14). Johtamisytimen toinen osa, yhteinen työ asukkaiden hyväksi toteutuu muun muassa niin, että työntekijöillä on yhteiset tavoitteet ja mittarit tavoitteiden selvittämiseksi ja lisäksi kotihoidon asiakkaat kohdataan heidän omassa kotiympäristössään heitä kuunnellen (Helsingin kaupunki 2017: 16). Ytimen kolmas osa, itseohjautuvuus toteutuu, kun tiimillä on tilaa kehittyä asiakkaiden parhaaksi. Tällöin tiimit vastaavat itse toiminnastaan ja keinoistaan saavuttaa tavoitteensa, vaikka tähtäävätkin kokonaisuutensa tavoitteisiin. Kokonaisuuden toiminnan kehittämiseksi heillä on valmentajat käytettävissään. (Helsingin kaupunki 2017: 18.)



Kuvio 3. Uudistettujen palvelujen johtamismalli (Helsingin kaupunki 2017: 11).

Kaiken kaikkiaan johtamisen käsikirjassa on hyvin selkeät ohjeet itseohjautuvien tiimien toiminnalle. Siihen on kirjattu, että työntekijät hyväksyvät tiimeissä olevan rooleja, joihin liittyy erilaisia vastuita ja tehtäviä. Tiimi määrittävät itse nämä roolit. Tiimeissä on myös käsitelty yhteiset pelisäännöt ja sovittu, miten niitä noudatetaan sekä toimintaohjeet sääntöjen rikkomisesta. Myös piloteista ja kokeiluista käsikirjaan on kirjattu, että ne tulee hyväksyä ja mahdollisesti syntyneet virheet käsitellä yhdessä ja niistä opitaan. Käsikirjassa on esimiehille omat ohjeistuksensa, joissa korostetaan muun muassa selvittämään omassa tiimissä palvelujen visio ja tavoitteet. (Helsingin kaupunki 2017: 22, 26, 28, 31). Kaupunki on nostanut itseohjautuvan toiminnan edellyttämiksi työtaidoiksi itsensä johtamisen, vuorovaikutustaidot, neuvottelutaidot ja kokoustekniikan, tavoitteiden asettamisen, tulosten ja niitä kuvaavien mittarien ymmärtämisen, systeemijattelutaidot eli syy-seuraussuhteet, ongelmanratkaisutaidot ja ihmistaidot. (Helsingin kaupunki 2017: 31.)

8.3 Buutzorg

Buutzorg on vuonna 2006 Alankomaihin perustettu voittoa tavoittelematon kotihoidon yritys (Laloux 2014: 57). Yrityksen on perustanut sairaanhoitaja Jos de Blok yhdessä vaimonsa kanssa. Yhdessä he huomasivat alan tarvitsevan enemmän inhimillistä ja humanista lähestymistapaa johtamiseen, jotta työntekijät voisivat omistautua työllensä, nauttia saavutuksistaan ja olla merkityksellinen osa yhteiskuntaa. (Johansen - van den Bosc 2017: 66.) Buutzorg työllistää tällä hetkellä yli 10000 sairaanhoitajaa ja assistenttia 850 itseohjautuvassa tiimissä kaikkialla Alankomaissa. Tiimejä avustaa tarvittaessa 15 alueellista valmentajaa. (Buutzorg.) Jokaisessa tiimissä työskentelee 12 henkilöä ja alueelliset valmentajat valmentavat noin 40-50 tiimiä. Käytännössä valmentajat siis voivat antaa joko neuvoja tai kertoa esimerkkejä, miten muut tiimit ovat ratkaisseet ongelmat. (Laloux 2014: 69-70.) Buutzorgin taustalla toimii vain 45 henkilöä vastaamassa koko organisaation palkkahallinnosta ja laskutuksesta. Näitä taustahenkilöitä on siis vain kahdeksan prosenttia koko henkilöstöstä, kun vastaavilla yrityksillä osuus on noin 25%. (Buutzorg.) Koska keskijohtoa on vähän eikä toimikuluja siirry tähän osastoon, yrityksen tavoitteena kypsälle tiimille on tehdä noin 60-65% laskutettavaa työtuntia (Laloux 2014: 71). Buutzorg on kasvanut jatkuvasti niin, että vuonna 2016 sen toiminta oli aktiivista 24 maassa. Kotihoidon lisäksi yritys on laajentanut toimintaansa myös muun muassa perheapuun ja nuorten palveluihin. (Buutzorg.)

Idea Buutzorgin perustaneilla sairaanhoitajilla oli yksinkertaistaa terveydenhuoltojärjestelmää ja tämän vuoksi he demonstroivat potilaskeskeisen tavan toimia. Tämän ajatuksen pohjana yritys hoitaa kotihoidon ihmisiä heidän kotonaan, asiakkaiden omien arvojen ja tarpeiden mukaisesti. Yrityksessä onkin huomattu, että keskimääräistä hoitoaikaa on voitu vähentää, kun hoidossa on keskitytty auttamaan asiakkaita itsepärväviksi ja itsenäisiksi. Henkilökunnan tavoitteena onkin rakentaa ratkaisuja sitoen asiakasta hänen omaan verkostoonsa esimerkiksi naapureihinsa. Tiimien periaatteena on asiakkaan itseohjautuvuus, toiminnan jatkuvuus, luottamuksellisten suhteiden rakentaminen sekä verkostojen rakentaminen. (Buutzorg.)

9 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena on kirjallisuuskatsauksen avulla selvittää itseohjautuvan tiimin rakentamista sosiaali- ja terveystieteillä. Saada tietoa, mitkä tekijät edesauttavat itseohjautuvan organisaation menestymistä.

Kirjallisuuskatsauksen avulla haetaan vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitä menestyvän itseohjautuvan tiimin rakentamiseksi vaaditaan
2. Mitkä tekijät lisäävät itseohjautuvan tiimin menestymistä

10 Aineiston keruu ja analysointi

10.1 Kirjallisuuskatsaus opinnäytetyönä

Kirjallisuuskatsauksen tärkeimpänä tehtävänä on kehittää tieteenalan teoreettista ymmärrystä ja käsitteistöä. Samalla se joko kehittää teoriaa tai arvioi olemassa olevaa. Eri-laisia kirjallisuuskatsausten tyyppisiä on löydetty peräti 14. Erot näiden välillä voidaan havaita erityisesti siinä, miten kirjallisuuskatsauksen tyypilliset osat toteutetaan. (Suhonen – Axelin – Stolt 2016: 7-8.)

Tämän opinnäytetyön kirjallisuuskatsaus on integroiva. Integroiva kirjallisuuskatsaus on laajin katsaustyyppi (Suhonen ym. 2016: 13) sillä se mahdollistaa kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusten tuottamien tulosten yhdistämisen. Siinä voidaan yhdistää myös teoreettista ja empiiristä tietoa. (Sulosaari - Kajander-Ukuri 2016: 108.) Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena ei siis ole pelkästään listata aiempaa olemassa olevaa tutkimusta vaan arvioida olemassa olevaa tietoa ja tehdä näistä synteesi. Synteesin avulla hyvä

kirjallisuuskatsaus koostaa aiemman tiedon, tunnistaa jatkotutkimuksen tarpeita ja samalla luo perustan tutkimuksen tutkimusasetelmalle ja valituille menetelmille. (Sulosaari - Kajander-Ukuri 2016: 107.) Integroivaa katsausta on arvosteltu sen mahdollisuudesta puolueellisuuteen ja puutteellisuuteen mutta toisaalta sen vahvuutena on katsaukseen sisältyvät monipuoliset tietolähteet, jotka osaltaan lisäävät kokonaisvaltaista ymmärrystä aiheesta (Whittemore – Knafel 2005: 552).

Tutkimuksen tarkoituksen määrittäminen antaa koko suunnan kirjallisuuskatsausprosessille (Niela-Vilén – Hamari 2016: 24). Suunnan löytymisen jälkeen integroitu kirjallisuuskatsaus koostuu selkeistä ja loogisesti etenevistä vaiheista. Ensimmäisenä vaiheena on tutkimuskysymyksen tai tutkimusongelman asettaminen. Tällöin kirjallisuuskatsaukselle muodostetaan tutkimustehtävä ja tehtävää täsmennetään esittämällä tutkimuskysymys tai -ongelma, johon aineistosta haetaan vastausta. Integroidulle kirjallisuuskatsaukselle on tyypillistä, että katsauksen taustaksi esitettävät tutkimuskysymykset ovat laajoja. Toisena integroivan kirjallisuuskatsauksen vaiheena on aineiston keruu, joka perustuu etukäteen tehtyyn suunnitelmaan. (Sulosaari - Kajander-Ukuri 2016: 108, 110-110.) Aineistoa haetaan ensisijaisesti vain alkuperäisartikkeleista (Niela-Vilén – Hamari 2016: 25). Kolmantena vaiheena integroitua kirjallisuuskatsausta tehdessä on tutkimusaineiston laadun arviointi. Arviointikriteerejä tai tarkistuslistoja käytetään aina kun se on mahdollista mutta olennaista on raportoida, millaisia lähteitä katsauksessa on käytetty ja miten. Neljäntenä vaiheena on aineiston analysointi, jonka päämääränä on huolellinen ja tasa-puolinen katsaukseen sisällytettyjen tutkimusten ja teoreettisten aineistojen tulosten tulkinta. Viidentenä katsauksen vaiheena on tulosten esittäminen. Julkaistun kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena onkin lisätä tiedeyhteisön tietopääomaa ja sillä tavoin osallistua osaltaan tieteelliseen keskusteluun. (Sulosaari - Kajander-Ukuri 2016: 110-113.)

10.2 Tiedonhakuprosessi

Tutkimuskysymyksiini perustuen tein systemaattista tiedonhakua 28.5.2019. Tämän testihauksen perusteella määritin suomenkieliset hakusanat, joiden toimivuuden tarkistin yleisen suomalaisen asiasanaston (YSA) kautta. Käänsin hakusanat englanniksi ja tarkistin niiden toimivuuden Medical Subject Headings 2019 sivuston kautta (MeSH). Poissulkevinä hakukriteerinä kaikissa tietokannoissa oli vuodet 2010-2019.

Valitut hakusanat:

1. Itseohjautuminen, self-direction OR self-management
2. Tiimit, teams
3. Menestystekijät, success factors
4. Sote-palvelut, social and health care

Varsinaisen haun tein informaation avustuksella 5. - 6.6.2019. Aloitin hakuprosessin liiketalouden kansainvälisten artikkelitietokantojen hakukoneesta Emerald Insightista. Hakusanoja käyttämällä tuloksia tuli 3545. Lisäsin Keywords toiminnon ensimmäisille hakusanoille, jolloin tuloksia tuli 139. Näistä alustavaan tarkasteluun otsikoiden ja tiivistelmän perusteella valikoitu 18 artikkelia. Business Source Eliten kautta kaikkia hakusanoja käyttämällä tuloksia ei tullut yhtään. Jättämällä pois neljännen hakusanan, sain viisi hakutulosta, joista yksi jo aiemmin valittu artikkeli, valikoitui tarkempaan tarkasteluun. Sosiaali- ja terveysalan kansainvälisiä e-aineistoja monialaisesti sisältävän Academic Search Eliten kautta kaikkia neljää englanninkielistä hakusanaa käyttäen hakutuloksia tuli kaksi, hakutulos oli tässä sama jättämällä neljäs hakusanan pois. Artikkeleista valikoitu tarkempaan tarkasteluun yksi.

Hoitotieteen ja terveydenhuollon alalta artikkeleita ja tietokantoja julkaisevassa Cinahl:sta valituilla hakusanoilla tuloksia ei tullut yhtään. Otin pois neljännen hakusanan, jolloin hakutuloksia tuli yksi jo aikaisemmin mukaan valittu artikkeli. Lääke- ja terveystieteiden kansainvälisestä hakukannasta PubMedistä kaikkia hakusanoja käyttämällä ei tullut yhtään hakutulosta. Jättäessäni pois neljännen hakusanan, hakutuloksia tuli kolme, joista mukaan valikoitui samainen yksi, jo aiemmin mukaan valittu artikkeli. Monialaisesti muun muassa lääketiedettä, luonnontieteitä, sosiaalialaa ja liiketaloutta tarkastelevan Science Directonin kautta tuloksia hakusanoilla tuli huimat 296 738. Rajatessa hakua review articles ja research articles kriteereillä, hakutuloksia jäi vielä 249 247 kappaletta. Tällöin lisäsin keywordiksi self-direction OR self-managing AND teams, jolloin hakutuloksia tuli 2707. Yritin rajata vielä hakuaikaa vain vuodelle 2019. Tällöin artikkeleja tuli vain 258, mutta näistä mikään ei otsikon ja tiivistelmän perusteella vastannut tutkimuskysymyksiin. Tyydyin käymään otsikoiden ja tiivistelmän perusteella kaikki 2707 artikkelia läpi ja näistä lähempään tarkasteluun valikoitui kaksi. Systemaattisia katsauksia, hoitosuosituksia ja näyttöön perustuvaa aineistoa lääke- ja terveystieteiden alalta sisältävän hakukoneen Cochrane Libraryn hakukoneesta kaikilla hakusanoilla tuloksia tuli kolme, mutta mikään näistä ei vastannut tutkimuskysymykseen.

Taulukko 1. Englanninkieliset hakusanat ja käytetyt tietokannat.

Hakukriteerit	self-direction OR self-management AND Teams AND Success factors AND social and health care	lisätty Keywords Self-direction OR self-management (Science Direction: lisäksi AND Teams)	Pois hakusana social and health care	otsikon ja tiivistelmän perusteella valittu	koko tekstin perusteella valittu	opinnäytetyössä käytetyt
Emerald Insight	3545	139	-	18	16	9
Business Source Elite / Ebsco	0	-	5	1 (jo valittu artikkeli)	0	0
Academid Search Elite / Ebsco	2	-	2	1	0	0
Cinahl	0	-	1	1 (jo valittu artikkeli)	0	0
PubMed	0	-	3	1 (jo valittu artikkeli)	0	0
Science Direction	296 738	2707	-	2	2	2
Cochrane Library	3	-	-	0	0	0

Kotimaisia artikkeleita ja tutkimuksia terveysalalta sisältävää Medic- tietokantaa on pidetty yllä jo vuodesta 1978 ja se pitää sisällän myös viitteitä väitöskirjoista sekä opinnäytetöistä (Lehtiö – Johansson 2016: 46.) Hakusanalla itseohj* hakutuloksia tuli 25 ja hakusanoilla itseohj* "self managing" tuloksia tuli 26, joista otsikon ja tiivistelmän perusteella tarkasteluun valikoitui kolme artikkelia.

Taulukko 2. Suomenkieliset hakusanat ja käytetyt tietokannat.

suom. hakusanat	itseohj*	itseohj* "self managing"	otsikon ja tiivistelmän perusteella valittu	koko tekstin perusteella valittu	opinnäytetyössä käytetyt
Medic	25	26	3	1	0

Hakujen jälkeen tarkempaan tarkasteluun valikoitui siis 24 artikkelia. Hakua rajaavina otto- ja hylkykriteereinä käytettiin tässä vaiheessa kielivalintaa (suomi ja englanti) sekä aikarajausta 2010-2019. Tarkemmassa tarkastelussa artikkelit luettiin läpi ja jäljelle jäi 19 artikkelia. Näitä vielä tarkemmin lukiessa tutkimuskysymyksiin vastasi 11 artikkelia, jotka valittiin tutkimukseen mukaan.

10.3 Aineiston analysointi

Tässä opinnäytetyössä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Sen päämääränä on huolellinen ja tasapuolinen katsauksen sisällytettyjen aineistojen tulosten tulkinta ja yksittäisten tutkimusten tulosten synteesi. Sisällönanalyysissä lähteet on aluksi jaettava alaryhmiin jonkin loogisen järjestelmän mukaan analysoinnin helpottamiseksi. Alaryhmäluokittelu voi perustua kronologiaan, asetuksiin, näytteen ominaisuuksiin, ennalta määrättyihin käsitteellisiin luokituksiin tai aiheen mukaiseen analyysiin (Whittemore – Knafel 2005: 550). Opinnäytetyössäni alaryhmäluokitteluna toimi artikkeleiden tutkimuskysymyksiin vastaaminen. Seuraavassa vaiheessa tiedot tulisi yksinkertaistamiseksi järjestää hallittavissa olevaan kehykseen ja koota tiettyjen muuttujien tai alaryhmien ympärille.

Tässä vaiheessa tiedot voivat olla matriisien, kaavioiden tai kaavojen muodossa. (Whittemore – Knafl 2005: 550-551.) Tätä vaihetta opinnäytetyössäni ei ollut, sillä kaikki valitut artikkelit olivat kirjallisessa muodossa. Tämän synteessin tarkoituksena on, että samantyyppiset muuttujat on lopulta ryhmitetty lähelle toisiaan ja yksityiskohdat sisällytetään yleiseen. Lopuksi analyysissä tehdään synteesi tärkeistä elementeistä tai jokaisesta yhteenvedon päätelmästä. (Whittemore – Knafl 2005: 551.) Eli opinnäytetyössäni tutkimuskysymyksiin vastaaminen loi alaryhmäluokittelun. Synteessin avulla nämä yksityiskohdat yhdistettiin yleisempiin yläluokkiin. Yläluokista luotiin yhteenveto pääluokkiin, joita tutkimuksessani muodostui kolme.

Opinnäytetyössä käytetty aineisto sisälsi laajasti erityyppisiä tutkimuksia. Mukana oli geneerisen mallin kuvailu, rakenneyhtälön mallintaminen, käsitteellisen mallin testaus, neljä kvantitatiivista tutkimusta ja neljä kvalitatiivista tutkimusta. Aluksi tutkimukset luettiin tarkasti läpi ja epäselvät kohdat suomennettiin. Tekstiä peilattiin tutkimuskysymyksiin ja varmistettiin vielä niistä löytyvän vastauksia asetettuihin kysymyksiin. Tässä vaiheessa koottiin tutkimukseen valituista artikkeleista taulukko, josta käy ilmi tutkimuksen tarkoitus ja päätulokset (liite 2). Tämän jälkeen aineistoa synteessin avulla analysoitiin sekä pelkistettiin. Artikkeleista haettiin vastauksia tutkimusongelmiin. Näiden pohjalta aineisto ryhmiteltiin alaluokkiin, yläluokkiin ja pääluokkiin (liite 3). Pääluokiksi muodostui toiminnan aloittaminen, tiimityön toiminta sekä menestyminen. Toiminnan aloittaminen jakaantui neljään yläluokkaan, itseohjautuva tiimityö viiteen yläluokkaan. Itseohjautuvan tiimin menestymiseen löytyi vastauksia kolmesta yläluokasta (ks. liite 3).

11 Opinnäytetyön tulokset

Lähdin etsimään vastausta tutkimuskysymykseen mitä menestyvän itseohjautuvan tiimin rakentamiseksi vaaditaan. Vastaukset jakaantuivat kahteen pääluokkaan, ennen perustamista huomioon otettavat asiat sekä itse tiimityössä huomiotavat tekijät.

11.1 Toiminnan aloittaminen

Toiminnan aloittamisen pääotsikon alle löytyi neljä yläluokkaa, toiminnan tavoitteet, työohjeet, henkilöstö sekä työkalut työn tekemiseen.

Tavoitteet	Toiminnan aloittaminen
Ohjeet	
Henkilöstö	
Työkalut työn tekemiseen	

Aloittaessa itseohjautuvaa toimintaa toiminnan tavoitteet tulee olla kaikilla työntekijöillä selvillä. Jotta tavoitteet motivoivat, niiden tulisi olla henkilöstön kesken yhdessä laaditut. Lisäksi tiimeillä tulisi olla tunne, että tavoitteet ovat saavutettavissa. Tutkimuksista kävi ilmi, että toiminnan aloittaminen oli ollut erittäin hankalaa niissä tapauksissa, joissa tavoitteet eivät olleet selkeät tai niiden implementointiprosessi ei ollut näkyvä työntekijätasolle asti. Tuloksista oli myös todettavissa, että yrityksen tila ennen itseohjautuvuuden aloittamista oli merkittävässä asemassa pyrittäessä mahdollisimman vaivattomaan itseohjautuvien käytäntöjen aloittamiseen. Tällöin puhutaan negatiivisesta aloituspisteestä, kuten esimerkiksi aiemmin vallinneesta autoritaarisesta johtajuudesta tai organisaation hälyttävän huonosta kustannustasosta, jotka tekivät itseohjautuvuuden aloittamisen ranskaksi työntekijöille.

Itseohjautuvaa toimintaa aloittaessa myös toiminnan ohjeet tulee olla selkeästi implementoituina ja auktorisoituina jo ennen toiminnan aloittamista. Jotta tiimit voivat työskennellä tehokkaasti, tulee ohjeiden olla helposti saatavilla ja helposti käytettävissä. Lisäksi oli huomioitava, että itseohjautuvalla toiminnalla tulee olla selkeät reunaehdot, jotta tiimillä on käsitys omasta toimivallastaan ja mahdollisuus tarkkailla toimintaansa. Tutkimuksista nousi ilmi, että henkilöstö koki tiimityön aloittamista helpottavan selkeät toiminnan raamit ja vastuut. Työskentely oli vaivatonta, kun henkilöstö tiesi, mitkä päätökset

kuuluivat heidän toimivaltaansa. Esimerkiksi eri tason hankinnoista tulee olla selkeä ohjeistus, jotta selkeästi tiedetään, miten niiden kanssa edetään.

Itseohjautuvassa toiminnassa hyvän ja tunnollisen henkilöstön löytyminen on ensiarvoisen tärkeää. Koska toiminnan vastuita ei jaeta enää ylhäältä käsin, jää henkilöstölle itselleen suuri vastuu tehokkaasta työskentelystä. On tärkeää, että työntekijät hierarkian alimmalla tasolla asti ymmärtävät vastuunsa ja heillä on selkeä käsitys siitä, mitä työskentelyltä odotetaan. Vastuiden selkiyttäminen on jatkuvaa toimintaa, sillä myös uudet työntekijät ja uudet vastuualueet on huomioitava. Toiminnan alkaessa oli kiinnitettävä huomiota siihen, että esimies astuu uuteen rooliinsa valmentajaksi. Hänen tulee antaa henkilöstölle valta ja vastuu arjen pyörittämisestä.

Itseohjautuvan toiminnan tekemiseen tulee olla valmiit työkalut. Keskeisen tärkeiksi tutkimuksista nousi yhdessä sovitut konfliktinhallintakeinot erilaisiin tilanteisiin. Tällöin työyhteisössä voitiin itsenäisesti ratkaista syntyneet konfliktit, eikä niiden selvittelyyn mennyt turhaa työaika. Itseohjautuvassa työssä käytetään paljon itseohjautuvuutta tukevia tietokoneohjelmia kuten esimerkiksi työajan suunnittelua ja potilastietojen hakua. Toiminnassa on varmistettava, että kaikilla työntekijöillä on näiden käyttöön toimivat työkalut sekä riittävät valmiudet. Itseohjautuvalle toiminnalle ei ole edellytyksiä, jos henkilöstö on jatkuvasti vastakkain toimimattomien tietokoneohjelmien kanssa. Koska itseohjautuvuus perustuu jatkuvalla oppimiselle työn tekemisen kautta, organisaatiossa tulee vallita strateginen aktiivisuus sen suhteen, että kaikilla on tila oppia ja kokeilla uusia käytänteitä. Kun toiminnalla on selkeät rajat, tiimit voivat toimia niiden sisällä vapaasti. Oppimiseen kuuluu myös mahdollisuus tehdä virheitä ja näistä oppimiseen on hyvä olla foorumeita, jossa toimimattomista kokeiluista voi tiedottaa. Itse työn tekemistä helpottaa se, että tehtäväportfoliot on jaettu selkeästi työntekijöiden kesken, tällöin vastuun ottaminen omasta työstä on helpompaa. On myös tärkeää, että tehtävät on jaettu työntekijöiden mielenkiintojen mukaan, tällöin tekemisessä on myös sisäistä innostusta mukana. (ks. Millward ym. 2010, Chain ym. 2017, Gonçalves ym. 2016, Weerheim 2019, Renkema ym. 2018, Johansena ym. 2017.)

11.2 Itseohjautuvat tiimit

Itse tiimityössä huomioon otettavista asioista analyysissä nousi itsensä kehittäminen, ihmissuhteet, tiimityö, tiimiviestintä sekä valmennus.

Itsensä kehittäminen	Itseohjautuvat tiimit
Ihmissuhteet	
Tiimityö	
Tiimiviestintä	
Valmennus	

Itseohjautuva toimintaa vaati uusia edellytyksiä ja taitoja työn tekemiseen. Toimivaksi väyläksi tutkimuksissa nousi foorumit, jossa itsejohtamisen taitoja voi kehittää. Terveen itsevarmuuden lisääminen vaati arvojen, itsetuntemusten ja omien käsitteiden prosessointia ja tähän yhteiset foorumipohjat olivat hyvä apu. Itsejohtamisen taitojen kehittäminen on monessa suhteessa tärkeää. Tutkimuksissa kävi ilmi, että tiimin sisällä kollektiivinen itsensä johtamisen taito parantaa sekä työskentelyn tehokkuutta että työskentelyn laatua. Itsensä hallitseva henkilö saa parempaa tulosta aikaiseksi. Lisäksi itsensä kehittämien on tärkeää, koska itsekyvykkäät työntekijät pystyivät paremmin pitämään työelämänsä tasapainossa ja näin välttämään turhaa stressiä. Työelämän tasapainon vuoksi heidän oli myös helpompi täyttää työnsä vaatimukset. Hyviksi kehittyneet itsensä johtajat eivät keskity virheisiin, koska he eivät pelkää niitä. Tämän taidon myötä työskentelyyn tulee vapautta ja innovatiivisuutta.

Itseohjautuva tiimityö muodostuu ihmissuhteista. Toimiva tiimityö on enemmän kuin vain yksilöiden muodostama summa. Toimiva keskinäinen yhteistyö tiimin sisällä lisää menestystä. Lisäämällä koulutusten avulla työntekijöiden kulttuurista älykkyyttä pystyttiin hyvien suhteiden lisäksi parantamaan myös konfliktinhallintataitoja. Kulttuurinen älykkyys on siis tärkeä ominaisuus sekä eri kansalaisuuksien välisten erojen ymmärtämiseen

että myös eri kulttuuristen ihmisten välillä. Esimerkiksi tiimin sisällä henkilöillä voi olla hyvin erilaiset työskentelykulttuurit, jotka vaikeuttavat ihmissuhteita. Vaikka organisaatiolla olisikin konfliktinhallintakeinot kehitettyinä, niiden käyttäminen kuluttaa työaika. Edullista olisi, jos työntekijät voisivat sosiaalisen älykkyytensä avulla jo alkujaan minimoida konflikteja. Jos henkilöllä on hyvät ihmissuhdetaidot, hän pystyi tutkimusten mukaan pitämään työelämän ja perhe-elämän paremmin tasapainossa. Tämä tasapaino taas auttaa työntekijää täyttämään paremmin työroolinsa eli ihmissuhdetaidot muodostavat positiivisen kehän.

Tiimityön merkitys itseohjautuvassa toiminnassa on ilmeinen ja yhtenäiset tiimit ovat eniten tuottavia. Tehokkaasti toimivalla tiimillä on selkeät ohjeet, kirukkaat päämäärät ja toimivat työkalut, heillä on siis kaikki edellytykset selvittää itse sisäiset prosessinsa. Tehokkaat tiimit kokivat, että heidän kehittymisvaiheitaan on tuettu. Tiimin sisäisen yhteyden tukeminen on myös tärkeää sitä kautta, että sen on todettu parantavan yksilön itsensä johtamisen kykyä.

Tiimityön keskeisenä työskentelyelementtinä on hyvä tiimiviestintä. Tutkimuksissa kävi ilmi, että tiimin tulos lisääntyy viestintää ja yhteistyötä lisäämällä. Tiimeille tuli viestinnän kautta antaa riittävästi virhevapaata informaatiota omaan päätöksentekoon. Samalla kuitenkin informaatiota tulee rajata niin, etteivät olennaiset asiat huku tietotulvaan. Työn tekemiseen liittyvän viestinnän lisäksi tiimit tarvitsivat myös viestintää tiimin toiminnasta ja organisaation tavoitteista. Tällä tavalla tiimin fokus pysyi paremmin työtehtävissä. Lisäksi tiimit tarvitsivat viestintää tulemaan tiimin kehitysvaiheita ja tähän auttoi foorumi, jossa on mahdollisuus oppia toisilta työntekijöiltä ja toisilta tiimeiltä.

Itseohjautuvan tiimityön erityisvaatimus on valmennus, joka auttaa tiimiä parhaaseen suoritukseen. Valmennuksen osalta tärkeäksi nousi huomio, että esimiesten tulee kouluttautua valmennustaidoissa ja suhteuttaa valmennus tiimin tarpeisiin. Yhdessä tutkimuksessa pohdittiin, voiko valmentaja valmentaa tiimiä jopa liikaa. Tämän tutkimuksen mukaan heikosti refleктоivat tiimit hyötyivät valmennuksesta paljon mutta toimivalle tiimille valmennuksesta ei ollut juurikaan hyötyä. Valmennusohjelman tuleekin huomioida tiimin kehityskaari ja valmentajan tavoitteena tulee olla tehdä itsensä ajan kuluessa tarpeettomaksi. Valmentajan pitää pysyä taka-alalla ja olla vain tarvittaessa tukemassa tiimiä. (ks. muun muassa Millward ym. 2010, Palvalin ym. 2017, Ross 2014, Buljac-Sarmardic ym. 2015, Millikin ym. 2010.)

11.3 Menestyminen

Tutkimuskysymykseen, mitkä tekijät lisäävät itseohjautuvan tiimin menestymistä, vastaukset löytyvät yhden pääluokan alta. Menestyvän itseohjautuvan tiimin elementit vaikuttivat tutkimusartikkeleiden mukaan olevan jatkuva kehittyminen, yhteinen näky sekä hyvät resurssit.

Jatkuva kehittyminen	Menestyminen
Yhteinen näky	
Hyvät resurssit	

Menestyvien itseohjautuvien tiimien taustalla oli pyrkimys jatkuvaan kehittymiseen. Kehittyminen tapahtui sekä itse toimintatapoja kehittäen että toimintaa skaalaten. Jos käytössä on selkeät toiminnan tavoitteet, voidaan niihin verrata työskentelyä ja tarvittaessa muuttaa toimintatapoja tai työn painotuksia. Menestyvät tiimit myös pyrkivät jatkuvasti syventämään tietoa toimintaympäristöstään eli heidän tavoitteena oli integroitua osaksi paikallista yhteyttä. Esimerkiksi hoivapalvelut pyrkivät yhteyteen alueen muiden toimijoiden kanssa, eivätkä suostuneet olemaan toiminnan ulkopuolisia tarkkailijoita.

Tutkimusten mukaan menestyvillä itseohjautuvilla tiimeillä on yhteinen näky ja vahvat yhteiset arvot. Yhteiset arvot lisäävätkin osaltaan omistajuuden tunnetta. Omistajuutta kannattaa tukea, sillä sen todettiin lisäävän vastuuntuntoa. Tutkimuksessa mukana olleissa pitkään toimineissa tiimeissä oli tapana muistella ”vanhoja hyviä aikoja” ja siten pitää yllä vahvaa tiimihenkeä.

Menestymisen edellytyksenä on hyvät toiminnan resurssit. Menestyvillä tiimeillä vaikuttaa olevan laadukas henkilökunta ja toisaalta ala, jolla he toimivat, on vähiten kompleksinen. Korkeasti koulutettu henkilökunta pystyy täyttämään työtehtävät laadukkaasti ja näin saavuttamaan onnistumisen kokemuksia. Lisäksi vähemmän kilpailtu ja kevyesti ulkopuolelta säädelty ala ei tuo tiimin toiminnalle turhia ulkopuolisia paineita. Tutkimuksessa nousi esiin esimerkiksi itseohjautuvuuden menestyminen kotipalvelualalla, kun

taasen nuorisotyössä se oli alan kompleksisuuden vuoksi haastavampaa. Resursseista tärkeäksi nousee tässäkin laadukkaat työntekijät, sillä vastuuntuntoiset tiimit menestyvän paremmin. (ks. Rofsen ym. 2014, Renkema ym. 2018, Johansena ym. 2017.)

12 Pohdinta

Sosiaali- ja terveysala elää edelleen murrosvaihetta. Edellinen soteuudistus kaatui ja nyt pyritään valmistelemaan uutta toimintamallia. Selkeää kuitenkin on, että toimintatapojen on muututtava väestörakenteen muuttuessa. Einsteininkin sanomana pidettyä tuntemattoman henkilön lausahdus kuvaa hyvin itseohjautuvuuden tarvetta: Insanity is doing something over and over again and expecting different results (Brainy Quote). On järjetöntä tehdä asiat aina samalla tavalla ja odottaa erilaista lopputulosta. Sosiaali- ja terveysala tarvitsee uutta otetta, jotta kasvaviin vaatimuksiin pystytään jatkossa vastaamaan.

Puhuttaessa itseohjautuvuudesta olisi ihan alkujaan tärkeä määritellä taso, jota sillä tarkoitetaan. Kirjallisuuteen perehtyminen on osoittanut, että joissain yhteyksissä itseohjautuvuudella tarkoitetaan vain henkilöstön työnhallintaa parantavia työkäytänteitä. Joskus itseohjautuvuudella tarkoitetaan taas johtajuuden muuttumista. Savaspuro (2019: 31,33) nostaaakin kirjassaan esiin työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakasen mietteen siitä, onko itseohjautuvuuden suosiossa kyse johtajuuden kriisistä. Kun ylin johto ei tiedä kuinka monimutkaistuvassa maailmassa ihmisiä johdetaan, niin johtaminen ulkoistetaan työntekijöille. Laajimmillaan itseohjautuvuudesta puhutaan koko organisaation tason muutoksena. Silloin organisaatioiden ei ajatella olevan siis litteitä, vaan ne ovat eläviä ja liikkuvia joka suunnassa, antaen kaikkien tavoitella mahdollisuuksia. (Laloux 2014: 137.) Itseohjautuvuuden näin laaja toteutuminen Suomen sosiaali- ja terveysalalla tuntuu kuitenkin vielä hyvin kaukaiselta, sillä toiminta on niin tarkasti ohjeistettu ja laissa säädelty.

Terveystuollon alalla puhutaan paljon vaikuttavuusperusteisuudesta. Liiketoimintastrategiassa tärkeäksi kysymykseksi muodostuukin se, keskittyykö organisaatio laatuun vai kustannuksiin (Modig – Åhlstöm 2016: 108-109). Tosiasia kuitenkin käytännön työssä edelleen on, että valintoja tehdään kustannusperusteisesti laadun sijaan. Itseohjautuvuuden asennoituminen tähän voi johtaa erilaisiin lopputuloksiin. Jos itseohjautuvuudella

haetaan parempaa vaikuttavuutta, uskon, että toimialaa voidaan muuttaa selkeästi paremmaksi ja tuottavammaksi. Laadun noustessa myös alan vetovoima työmarkkinoilla ja opiskelijoiden keskuudessa paranisi. Jos itseohjautuvuudella taas haetaan vain kustannustehokkuutta, se voi uusilla vaatimuksillaan väsyttää työntekijät. Savaspuro (2019: 11) on huomannut, että on paljon ihmisiä, jotka sairastuvat itseohjautuvuuden takia työuupumukseen. Myös liikaa työn imussa liikaa olevien ihmisten perhe-elämä voi kärsiä, eikä työstä palautumiselle jää riittävästi aikaa (Laaksonen - Ollilla 2017: 288). Kustannustehokkuus edellä menevä itseohjautuvuus vaatii laajoja muutoksia sekä johtamisessa että johtajuudessa. Näihin muutoksiin olisi varauduttava organisaatioiden koulutuksissa sekä esimiestyön valmiuksiin tähtäävissä kouluissa.

Myös itseohjautuvuuden lisääminen vaatii ihan uusia työelämän taitoja ja se kasaa paineita koulutukselle ja kouluttautumiselle. Enää työntekijät eivät voi suhtautua työhönsä kerran opittuna taitona, vaan itseä tulee jatkuvasti kehittää. Monet tahot kritisoivatkin nykyistä työelämää lisääntyneestä itsehallinnan tarpeesta. Koska työstä on tullut paljon kokonaisvaltaisemmin ihmisen elämää määrittelevä asia kuin aiemmin, itseohjautuvalla henkilöllä pitää olla oma halu katsoa kokonaisuutta, tehdä itsenäisiä päätöksiä ja ottaa vastuu tekemisistään. Tämä kaikki aiheuttaa paineita myös koulutusjärjestelmälle. (Martela – Jarenko 2015: 181-182.) Ei voida olettaa itseohjautuvaa toimintaa, jos siihen ei anneta koulutuksen kautta edellytyksiä tai työpaikan tukirakenteiden kautta mahdollisuuksia. Myöskin se, että johtajuuden ajatellaan nykyisin olevan asioiden ja ihmisten johtamisen ohella myös itsensä johtamista, nostaa itseohjautuvuuteen perehtymisen ja siihen kouluttautumisen todella tärkeään osaan koulutusta.

Myöskin työelämän on muututtava itseohjautumisen myötä. Suomalainen kulttuuri on vielä monessa suhteessa hyvin arvosteleva. Itseohjautuvat työkäytännöt perustuvat kuitenkin ketteriin kokeiluihin ja tähän kuuluu myös virheet. Suhtautumista työhön pitää muuttaa ihan kulttuurisella tasolla, sillä parhaimmillaan virheistä aiheutuva hämmennys voi käynnistää uusien ratkaisujen hakemisen ja uudistavan oppimisen. Tämä ei kuitenkaan ole mahdollista silloin, jos virheiden tekijöitä rankaistaan. (Manka 2010: 123.) Kokeilukulttuurissa voikin oppia luottamaan, että vaikka virheitä sattuu ja yllättäviä asioita tapahtuu, niin kaikki kääntyy hyväksi. Ja toisaalta jos ei käänny, niin tilanteessa on ollut mahdollisuus oppia ja kasvaa. (Laloux 2014: 44.) Suomalaisen kulttuurin olisi myös muututtava läpinäkyvämmäksi niin, että työntekijät uskaltavat kyseenalaistaa ja olla eri mieltä organisaation johdon ja työtovereidensa edessä. Laloux (2014: 165) huomauttaakin, että

ilman konflikteja ihmisistä voi tulla liian sopeutuvaisia ja suojelevia. Koska itseohjautuvuus tuo vastuun toiminnasta kaikkien ulottuville, ei tulevaisuuden organisaatioissa voi piiloutua sen taakse, ettei havaittu epäkohta kuulu omaan vastuualueeseen. Jos näkee ongelman tai mahdollisuuden, asiaan puuttuminen on velvollisuus (Laloux 2014: 121). Uskon, että työelämätaidot ja työntekijätaidot tuleekin näyttämään huomattavasti suurempaa osaa tulevaisuudessa kuin ennen.

Työelämässä jo vaikuttava milleniaali-sukupolvi on kasvanut viestintäteknologian mukana. Heille on varmasti helppoa ottaa käyttöön uudet itseohjautuvuuden tarvitseman työkäytänteet. Kuitenkin se, mitkä edellytykset heillä on tehokkaaseen itseohjautuvaan työhön, mietityttää monia. Itseohjautuvuudessa voi olla vaivaton ajautua vapauden vaatimuksiin ja unohtaa vastuu. Lisäksi itseohjautuvuudesta puhuttaessa keskeiseksi nousee ajatukset rakentavasta palautteesta, tiimityöstä ja tasavertaisesta. Dweck (2006: 136-137) on sitä mieltä, että hyvää tarkoittavat vanhemmat ovat kasvattaneet tulevista johtajista kehuttua sukupolvea, jotka odottavat jatkuvasti kehuja, vaativat palkkiota eivätkä kestä kritiikkiä työpaikoilla. Voiko itseohjautuvuuteen siirtyminen olla tälle sukupolvelle liian haastava. Tuleeko tulevaisuudessa itseohjautuvuuden piiriin liikaa toisten selän taakse piiloutuvia, vastuutaan laistavia työntekijöitä.

Itseohjautuvan organisaation asemoitumista kilpailijoihin nähden oli selkeästi havaittavissa kaksi toisistaan poikkeavaa linjaa. Toisen käsityksen mukaan jatkuva analyysin tekeminen omasta ja kilpailijoiden tilanteesta on tärkeää. Tämän näkemyksen mukaan rullaavan strategian taustalla on jatkuvan analyysin tekeminen itsestä, kilpailijoista, markkinoista ja suunnasta, jonne halutaan mennä. (Turunen 2019: 68.) Toisen näkemyksen mukaan organisaatio, joka todella elää tarkoitustaan varten, ei ole keskellä kilpailua, sillä kuka tahansa, joka voi auttaa tavoittamaan tarkoituksen laajemmalla skaalalla koetaan pikemminkin ystäväksi. Tämän ajatuksen mukaan jatkuva analyysin tekeminen on kompleksisessa maailmassa jopa vaarallista. Perusajatuksena on se, että tarkoihin tavoitteisiin päästäkseen ihmiset joutuvat kenties tekemään jopa yritystä haittaavia lyhytnäköisiä päätöksiä. (Laloux 2014; 195, 212.) Näissä pohdinnoissa korostuu edelleen mielestäni se, että itseohjautuvuus voidaan ymmärtää monella tavalla. Toisaalta se nähdään päätöksen tekoa helpottavana keskitason esimiestyötä poistavana toimintana ja toisaalta se nähdään koko organisaation ajattelumallin muutoksena. Se mikä on oikea ajattelu, vaatii nähdäkseni paljon rakentavaa keskustelua aiheesta. Aina-kin olisi tiedettävä, mitä oma organisaatio termistä ajattelee.

On todettu, että haastavimmaksi vaiheeksi itseohjautuvuuden tukemisessa on organisaation olemassa olevan hierarkian murtaminen (Renkema ym. 2018). Hierarkkisuuutta ja eri ammattikuntien välistä siiloutuneisuutta olisi kuitenkin saatava purettua, jotta oma-toimisuus olisi mahdollista hoitohenkilökunnan keskuudessa. Omatoimisuuden lisääntyessä työmotivaatio kasvaa. Kun näkee oman työnsä tuloksia, uskaltautuu myös helpommin kyseenalaistamaan vallitsevia työkäytänteitä sekä antamaan palautetta ja kehitysideoita. Näin toiminta muuttuisi ihmisläheisempään suuntaan ja tällä olisi laajoja positiivisia vaikutuksia terveydenhuoltoalaan.

Itseohjautuvuus aiheuttaa kriittistä pohdintaa ainakin kahden näkökulman vuoksi. Laura Sivula (2019: 79) nostaa esiin sen epäkohdan, että monesti itseohjautuvissa yrityksissä alemmaa palkkaa perustellaan suuremmalla vapaudella. Ajatellaan, että itseohjautuva organisaatio tuo mukanaan niin hyviä asioita kuten vapaus ja autonomia, että sen vastapainoksi voi maksaa pienempää palkkaa. Ongelmaksi palkkaus muodostuu eteenkin siinä kohdin, jos johtajuuden muututtua itseohjautuvuus vain annetaan työntekijöille. Tällöin voi käydä niin, että tehtäväkuvat ja vastuut ovat työntekijälle epäselvät eikä todellista valtaa ole. Tämä väsyttää työntekijät eikä palkkakaan riitä motivoimaan. (Savaspuro 2019: 31,33.) Olisi muistettava, että oikeudenmukainen ja reilu palkkaus heijastuu työtyytyväisyyteen ja sillä on suuremmat vaikutukset organisaatioon kuin vain palkkakuiluilla. Toinen kriittistä arviointia aiheuttanut tekijä on itseohjautuvuuden mukana tuoma tavoite siitä, että työpaikoille tultaisiin täysin kokonaisina, avoimina, omina itsenään. Pelkona on ollut, että ihmiset ikään kuin kaatavat kaiken oman elämänsä sisällön työyhteisön eteen. Onko eteenkin sosiaali- ja terveysalla oikein, jos työntekijät näyttävät liikaa oman elämänsä kipukohtia töissä. Vaikuttaako se kenties liikaa työn tekemiseen ja työyhteisön hyvinvointiin.

Kirjallisuuteen perehtyessä mielenkiintoinen huomio nousi esiin Buutzorgista. Siellä las-kutettaviksi työtunneiksi riittää noin 65%:a työajasta. Oman kokemuksen mukaan sosiaali- ja terveysalalla tämä luku taitaa tällä hetkellä olla paljon korkeampi. On hankala edes kuvitella sitä, miten sosiaali- ja terveysala tulisi muuttumaan, jos tähän vähennykseen päästäisiin työajassa esimiestason välipoortaiden vähentyessä. Tietenkin työaikaa syö itseohjautuvuuden lisääntyessä oman työn suunnittelu ja muut itseohjautuvuuden mukana tuomat tehtävät. Toisaalta taas nämä tehtävät toisivat työpäiviin jouston mahdollisuutta, jota nykyisellään ei ole. Jos sosiaali- ja terveysalan työntekijöille tulisikin tunne, että työaika riittää työtehtävien hoitamiseen ja työyhteisöissä voisi hyvillä mielin kuluttaa työaikaa myös tiimiytymiseen ja työssä viihtymiseen. Uskoisin tämän lisääväni

työssä jaksamista ja alan kiinnostavuutta tulevien työntekijöiden kesken. Kenties se mahdollistaisi myös ikääntyvien työntekijöiden pidemmän työuran.

Opinnäytetyössäni lähdin etsimään vastauksia kysymykseen, mitä menestyvän itseohjautuvan tiimin rakentamiseksi vaaditaan ja mitkä tekijät lisäävät itseohjautuvan tiimin menestymistä. Näihin kumpaankin kysymykseen mielestäni tärkeimmäksi vastaukseksi muodostui lopulta sama asia, yhteinen päämäärä. Rakentamisen aloituspisteeksi tulee asettaa selkeä tavoite tulevaisuudelle. Itsensä kehittämisessä tärkeintä on muodostaa selkeä päämäärä siihen, mitä kohti toivoo kehittyvänsä. Menestyvän itseohjautuvan tiimin edellytyksenä on yhteinen näky. Jospa vanha japanilainen sananlasku olisi oikeassa; suunta ilman toimintaa on päiväunta ja toiminta ilman suuntaa on painajaista (Martela – Jarenko 2015: 106). Ainakin itseohjautuvuuden maailmassa tämä näyttää pitävän paikkaansa.

Alun perin opinnäytetyöni lisänä oli tarkoitus kehittää toimintamalli itseohjautuvuuden rakentamiseen sosiaali- ja terveysalalle. Perehtyessä teoriaosuuteen havaitsinkin kuitenkin hyvin pian, että sellaista yksinkertaista toimintamallia ei voi rakentaa. Jokainen organisaatio on omanlaisessaan kehitysvaiheessa, omaa tietyt arvot ja tavoitteet sekä tietyn tyyllisen johtamisrakenteen. Lisäksi organisaatiot ajattelevat itseohjautuvuudesta hyvin erillä tyyllillä. Olen siis koonnut opinnäytetyöhöni kappaleeseen 12.3 Miten lähteä liikkeelle -lukuun itseohjautuvuuden rakentamiseen tarvittavia ominaisuuksia. Näiden käyttö täytyy miettiä jokaisessa tapauksessa erikseen. Pohjola ym. (2014: 17) ovatkin todenneet, että uuden käytännön tai toimintamallin hyvyys riippuu suuresti sen toteutuksesta, sillä jossakin kehitetty ja hyväksi havaittu toimintamalli saattaa osoittautua täysin toimimattomaksi toisessa ympäristössä. Toimintamallin hyvyys riippuukin usein siitä, miten se saadaan toteutettua uudessa ympäristössä. Itseohjautuvat tiimit ovat tästä hyvä esimerkki. Ne ovat jo laajalti käytössä esimerkiksi peliteollisuudessa mutta vietyinä sosiaali- ja terveysalalle itseohjautuvuus vaatii aivan uudenlaista kehittämisotetta. Myös Tom Arnik (2008: 86-87) keskittää huomionsa hyvien käytäntöjen maahantuontiin. Häntä huolestuttavasta, niin kutsutusta tapauspankista otetaan hyvä käytäntö ja toivotaan välittäjäorganisaation implementoivan sen mukaan omaan toimintaansa ilman vuoropuhelua. On huomioitavaa, että jos käytäntö liittyy inhimilliseen toimintaan, kuten sosiaali- ja terveysalalla, se ei ole suoraan poimittavissa kaikkienensa omasta toimintaympäristöstä ja istutettavissa uusiin konteksteihin. Itseohjautuvuuden toimintamallin rakentaminen sosiaali- ja terveysalalle on siis haastavaa mutta opinnäytetyöni perusteella uskon, että sen mukanaan tuomien positiivisten vaikutusten vuoksi haaste kannattaisi ottaa vastaan.

Koska itseohjautuvuuden tuotteistamiselle selkeän toimintamallin puuttuminen on hidaste, uskon, että itseohjautuvan toiminnan levittämistä voidaan pyrkiä tukemaan esimerkiksi koulutusten avulla (Toikko – Rantanen 2019: 56 - 63). Olisikin tärkeää saada sosiaali- ja terveysalalle itseohjautuvuutta tuntevia valmentajia, jotka voisivat olla organisaatioiden apuna viemässä niitä kohti uusia työkäytänteitä. Koulutusten avulla itseohjautuvuutta voidaan levittää laajemmalti ja toisaalta koulutusta uudistamalla myös itseohjautuvuuden osaaminen uudistuu. Tällöin uudistetaan osaamista ja ammattitaitoa, sosiaali- ja terveyspalveluiden parasta kilpailuvalttia.

12.1 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksellisen kehittämistyön eettisyys kulkee punaisena lankana koko kehittämistyön läpi. Kehittämistyön eettisyyden pohdinta alkaa jo aiheen tarpeellisuuden pohdinnalla. Nykyään on peräänkuulutettu asiantuntijatietoon pohjautuvaa, näyttöön perustuvaa palvelujen uudistamista ja lisäksi tarvitaan ymmärrystä siitä, minkälaisia tarpeita palvelun käyttäjillä on. (Pohjola ym. 2014: 8.) Laloux (2014: 304-305) toteaaakin, että pioneerioorganisaatioiden vuoksi meillä on nykyisin apuna muutakin kuin vain tunne siitä, miten itseohjautuvuutta pitäisi tukea. Pioneerioorganisaatioiden avulla meillä on jo valmiita käytänteitä, rakenteita ja kulttuureita, jotka auttavat kehittämään merkityksellisiä, tarkoituksellisia ja sielukkaita yrityksiä, yhdistyksiä, kouluja ja sairaaloita. Näiden organisaatioiden avulla meillä on myös asiantuntijatietoon perustuvaa ymmärrystä. Näiden toimintojen ymmärtäminen puoltaa sitä, että itseohjautuvuuden tutkiminen on tarpeellinen aihe. Tutkimusetiikan periaatteena ja tutkimuksen oikeutuksen lähtökohtana tulisi olla sen hyödyllisyys. Hyödyllisyyttä voidaan miettiä myös siltä kantilta, että se mahdollistaa tutkijan interventioon, joka ei muutoin olisi hänen ulottuvillaan. (Kankkunen - Vehviläinen-Julkunen 2017: 21.) Teoriatietoon perehtyessä todettiin useasti, että itseohjautuvuus on tarpeellista tulevaisuuden sosiaali- ja terveysalalle. Tutkimuksen oikeutuksen lähtökohtana hyödyllisyys on siis relevanttia mutta samalla itseohjautuvuuteen perehtyminen on avannut antoisia keskusteluja itseohjautuvuuden parissa työskentelevien ihmisten kanssa ja olenkin kiitollinen tästä intervention mahdollisuudesta.

Aineistonkeruumenetelmissä ja tietolähteiden valinnassa eettisyyttä on luotettava tieto. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkija arvioi kriittisesti luotettavan tiedon hankkimisen menetelmiä ja metodologiaa. (Kankkunen – Vehviläinen-Julkunen 2017: 54.) Tässä tutkimuksessa on käytetty laajasti arvostettuja tietokantoja tiedonhakuun. Tutkimustiedon kriittinen arviointi puolestaan perustuu sisältöön, eli siihen vahvistaako tutkimus olemassa olevaa tietoperustaa tai tuoko se uutta tietoa tutkimuksesta (Kankkunen – Vehviläinen-Julkunen 2017: 205). Tutkimustiedon kriittisen arvioinnin pohjalta opinnäytetyötutkimus vahvasti olemassa olevaa tietoperustaa, joka tuli hienosti esiin sisällön analyysin synteesissä.

Kirjallisuuskatsausprosessissa itsessään tulisi olla vähintään kaksi tutkijaa, mutta julkaisemattomissa opinnäytetyöissä tämä ei ole ehdoton vaatimus (Niela-Vilén – Hamari 2016: 26). Tässä opinnäytetyössä oli vain yksi tiedonhakija, ja se heikentää kyllä tutkimuksen luotettavuutta. Esimerkiksi aineistoa valitessa otsikon ja tiivistelmän perusteella mukaan pääsi vielä tutkimuksia, jotka eivät lopulta kuitenkaan vastanneet tutkimuskysymyksiin. Jäi mietityttämään, olisiko toinen silmäpari huomannut tämän jo aiemmin ja toisaalta onko yhdeltä tutkijalta jäänyt valitsematta kuitenkin hyviä tutkimuksia analyysiin. Integroivassa kirjallisuuskatsauksessa monipuolisten primäärilähteiden analysointi ja syntetisointi voi olla suurin haaste ja tämän vuoksi tiedonhakuprosessi pitääkin olla selkeästi dokumentoitu mukaan lukien hakutermit, käytetyt tietokannat, ylimääräiset hakustrategiat, sisällyttämisen- ja poissulkemiskriteerit (Whitemore – Knafl 2005: 548-549). Opinnäytetyöprosessin tiedonhaku on pyritty selkeästi dokumentoimaan ja sen pitäisi olla näillä tiedoilla hyvin toistettavissa. Vaikka aineisto koostui erilaisista tutkimuksista, oli niiden syntetisointi kuitenkin yllättävän helppoa. Tämä johtuu luultavasti siitä, että kaikki olivat kirjallisessa muodossa eikä tuloksiin tarvinnut avata kaaviota tai matriiseja.

Opetus- ja kulttuuriministeriön asettama tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) edistää hyvää tieteellistä käytäntöä, ennaltaehkäisee tutkimusvilppiä, edistää tutkimuseettikaa koskevaa keskustelua ja tiedotusta Suomessa sekä seuraa alan kansainvälistä kehitystä. TENK on laatinut ohjeen hyvästä tieteellisestä käytännöstä ja sen loukkausepäilyjen käsittelemisestä eli HTK-ohjeen. (TENK-ohjeistus: 4.) Tämän mukaan piittaamattomuus hyvästä tieteellisestä käytännöstä ilmenee törkeinä laiminlyönteinä ja holtittomuutena tutkimustyön eri vaiheissa. Piittaamattomuutta ovat myös tutkimustulosten tai käytettyjen menetelmien huolimaton ja siten harhaanjohtava raportointi. (TENK-ohjeistus: 9.) Opinnäytetyötä tehdessä on pyritty hyvään tieteelliseen käytäntöön kiinnittämällä

tarkkaa huomiota lähdeviitteiden oikeellisuuteen ja näin on annettu asiaankuuluva arvo aiheen alkuperäisille tutkijoille.

Jatkotutkimuksena aiheeseen perehtyessäni törmäsin yli sata vuotta vanhaan sosiokratian ideaan. Sosiokratian ajatus perustuu siihen, että työyhteisöissä kaikki henkilöt ovat keskenään yhtä luotettavia päätöksentekijöitä. Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista selvittää, miten sosiokratia oikeasti eroaa itseohjautuvuuden ajatuksesta päätöksenteossa. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia sitä, millä tasolla itseohjautuvuus ymmärretään sosiaali- ja terveysalalla ja millaisia tarpeita alan toimijat kokevat itseohjautuvuuden lisäämiseen. Onko heidän mukaan kenties tarve kehittää vain työkäytänteitä vai muuttaa koko organisaatorakennetta. Olisi mielenkiintoista vertailla näitä tuloksia vastaavien antaneiden organisaatioiden rakenteisiin. Löytyisikö täältä kenties selittävä yhteys sille, että mahdollisesti hierarkkisemmat organisaatiot toivoisivat vain kevyempiä itseohjautuvuuden käytäntöjä.

12.2 Johtopäätökset

Itseohjautuvien tiimien rakentamisesta on mahdollista tehdä seuraavat johtopäätökset tämän kirjallisuuskatsauksen perusteella.

1. Itseohjautumisen aloittamisessa on tärkeää yhteisen näyn muodostaminen ja sen jatkuva vahvistaminen.
2. Toiminnan edellytykset tulee implementoida selkeästi.
3. Tiimien yhteishengestä on pidettävä hyvää huolta. Organisaation tasojen kevennyksessä kaiken työn ei tarvitse olla tuottavaa, työaika voi käyttää myös yhteishengen luomiseen.
4. Itseohjautuvuuden voi aloittaa pienin muutoksin. Pienin kokeiluina askel kerrallaan.

12.3 Miten lähteä liikkeelle

Alle on koottu teoriaosuudesta esiin nousseita asioita, joita olisi hyvä pohtia ennen itseohjautuvuuden aloittamista. (Lähteinä kirjallisuuskatsauksen artikkelit sekä Renkema – Boundarouk - Bos-Nehles 2018, Toikka, Savaspuro 2019, Martela - Jarenko 2015.)

Tunnista yhteinen tahtotila

- ✓ Kirkasta toiminnan suunta ja muutoksen tarkoitus. Valmentajan vierailu tiimeissä säännöllisesti selkeyttämässä suuntaa.
- ✓ Kirkasta tavoitteet ja niiden ankkurointi.
- ✓ Kirkasta työntekijöille vastuu omasta toiminnasta.

Toimintaympäristö:

- ✓ Mieti, mitä kannattaa tehdä juuri tässä toimintaympäristössä?
- ✓ Asettakaa yhdessä sellaiset selkeät päämäärät, joissa voi onnistua.
- ✓ Tunnista jarruttavat ajatusmallit ja ohjaa keskustelemaan näistä.
- ✓ Aloita avainkäytännöistä: Minkä aika on nyt. Mitä kannattaa jättää tuonnemmaksi.
- ✓ Muista pienet kokeilut. Millaiset kokeilut onnistuvat kohtalaisilla ponnisteluilla tässä toimintaympäristössä ja sen nykytilassa. Huomaa ja vakiinnuta onnistuneet kokeilut.
- ✓ Mahdollista kokeiluja, vahvista oppimista, estä kömmähdyksiä. Luo hyvä ja avoin toimintaympäristö oppimiseen.

Vuorovaikutus:

- ✓ Valmista kommunikaatiokanavat ja niiden pilotointi. Varaa riittävästi aikaa kommunikointiin.
- ✓ Varmista ja valvo kommunikaation määrää ja laatua. Ei liikaa informaatiota, jaettava vain tärkeä mutta kuitenkin riittävä määrä päätöksentekoon.
- ✓ Pohdi miten saadaan luovuus ja innovatiivisuus esille työyhteisössä.

- ✓ Luo kohtaamisen paikat työyhteisön sisällä: tuntemaan oppiminen, työn kehittäminen, vuorovaikutus.
- ✓ Varmista, että työntekijöillä on apunaan valmentaja. Valmentajan täytyy kuitenkin malttaa luopua päätöksenteosta ja vain olla tiimin apuna.

Työvälineet

- ✓ Luo vaivattomasti toimivat työkäytänteet (aikataulutus, tiedonhaku, potilastiedot).
- ✓ Varmista tarvittavat taidot töissä selviämiseen. Huomioi myös tietotekniset taidot.
- ✓ Luo konfliktinratkaisukeinot.
- ✓ Luo selkeät ja helposti saatavat ohjeisukset rekrytointiin sekä lakeihin ja säädöksiin.
- ✓ Luo työntekijöille näppärästi toimivat oppimiskanavat muun muassa virheistä oppimiseen.

Toiminnallinen rakenne:

- ✓ Aseta raamit ja reunaehdot sekä marginaalit toiminnan arvioimiseen: Mistä tiedetään tehtävän oikeita asioita. Mistä huomataan oikeaan suuntaan eteneminen.
- ✓ Selkeyttä minkä tason päätöksiä työntekijät voivat tehdä itsenäisesti.
- ✓ Varmista läpinäkyvyys päätösten takana.
- ✓ Aseta selkeä ja johdonmukainen suhtautuminen koulutuksiin ja kehittämiseen.
- ✓ Varmista, että johtajana olet kypsällä tasolla omistajuutta tukemassa.

Lähteet

Advice-prosessi. Verkkodokumentti. < http://www.reinventingorganisations-wiki.com/Decision_Making>. Luettu 14.5.2019.

Arnik, Tom. Okavango-kehittäminen -Välittääkö kukaan jatkuvuudesta? Teoksessa Sep-pänen-Järvelä, Riitta – Karjalainen, Vappu (toim.). 2008. Kehittämistyön risteyskiä. Sta-kes. Helsinki.

Aro, Antti. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Alma Talent. Helsinki

Artto, Karlos – Martinsuo, Miia – Kujala, Jaakko. 2008. Projektilliketoiminta. 2. painos. WSOY oppimateriaalit. Helsinki.

Brainy Quote. Verkkodokumentti. <https://www.brainyquote.com/quotes/unknown_133991>. Luettu 8.8.2019

Buutzorg. Verkkosivu. <<https://www.buurtzorg.com/>> Luettu 29.8.2019.

Dweck, Carol S. 2006. Mindset. How you can fulfil your potential. Constable & Robinson. Lontoo.

Erikson, Thomas. 2019. Kehnot pomot ympärilläni. Miksi hyvä johtaminen on niin vai-keaa. Ohinmaa, Tiina (suom.). Atena. EU.

Hakanen, Jari. 2011. Työn imu. Saatavana sähköisesti <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf>. Työterveyslaitos. Helsinki

Heikkilä, Jorma – Heikkilä, Kristiina. 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Werner Söderström. Helsinki.

Helsingin kaupunki. Strategiaohjelma. Verkkodokumentti. <<https://www.hel.fi/helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/strategia-ja-talous/kaupunkistrategia/strategia-ehdotus/>>. Luettu 19.6.2019.

Helsinki 2017. Uudistettujen sosiaali- ja terveystalouden johtamisen käsikirja.

Hämäläinen, Virpi - Maula, Hanna - Suominen, Kimmo. 2016. Digiajan strategia. Alma Talent. Helsinki.

Ikonen, Mirjami. 2013. Trust Development and Dynamics at Dyadic Level. A narrative approach to studying processes of interpersonal trust in leader-follower relationships. Itä-Suomen yliopisto. Jyväskylä. Verkkodokumentti. <http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-1048-6/>. Luettu 15.8.2019.

Johansen, Françoise - van den Bosc, Suzanne. 2017. The scaling-up of Neighbourhood Care: From experiment towards a transformative movement in healthcare. Futures. Volume 89, May 2017, pp.60-73.

Järvilehto, Lauri. 2013. Upeaa työtä! Näin teet itsellesi unelmien työpaikan. Kustannusosakeyhtiö Tammi. EU.

Kankkunen, Päivi – Vehviläinen-Julkunen, Katri. 2017. Tutkimus hoitotieteessä. Sanoma Pro. Helsinki.

Kirjonen Juhani. Kehittäminen asiantuntijatyönä. Teoksessa Seppänen-Järvelä, Riitta – Karjalainen, Vappu (toim.). 2008. Kehittämistyön risteyskiä. Stakes. Helsinki.

Kotus. Kotimaisen kielen keskus. Verkkodokumentti. <<https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/netmot.exe?motportal=80>>. Luettu 12.8.2018.

KunTeko 2020. Verkkodokumentti. <<https://www.kunteko.fi/katso/884>>. Luettu 19.6.2019.

Kurtèn, Staffan. 2001. Uraputkesta itsensä johtamiseen. Dialogia Oy. Helsinki

Laaksonen, Hannele – Ollila, Seija. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. 3. uudistettu painos. Edita. Helsinki.

Laamanen, Kai. 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Suomen Laatu keskus. Helsinki.

Laloux, Frederic. 2014. Reinventing organizations. A Guide to Creating Organization Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. Nelson Parker. Belgia.

Laloux, Frederic. 2016. Reinventing organizations. An Illustrated Invitation to Join the Conversation on Next-Stage Organizations. Nelson Parker. Belgia.

Lehtiö, Leeni – Johansson, Elise. Järjestelmällinen tiedonhaku hoitotieteessä. Teoksessa Stolt, Minna – Axelin, Anna – Suhonen, Riitta (toim.). 2016. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. 2. korjattu painos. Turun Yliopisto.

Manka, Marja-Liisa. 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Talentum. Helsinki.

Martela, Frank. 2013. Tahdonvoiman käyttöohje. 20 työkalua, jolla saat asioita aikaan. Tammi. Helsinki.

Martela, Frank. 2015. Valonöörit. Sisäisen motivaation käsikirja. Gummerus. Helsinki.

Martela Frank – Jarenko, Karoliina. 2015. Draivi -voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Talentum Media. Helsinki.

Martela Frank – Jarenko, Karoliina. 2017. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma Talent. Helsinki.

MeSH. Medical subjects headings 2019. Verkkodokumentti. <<https://meshb.nlm.nih.gov/search>>. Luettu 28.5.2019.

Modig, Niklas – Åhlström, Pär. 2016. Tätä on Lean. Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. 5. painos. Rheologica Publishing. Tukholma.

Niela-Vilén, Hannakaisa – Hamari, Lotta. 2016. Kirjallisuuskatsauksen vaiheet. Teoksessa Stolt, Minna – Axelin, Anna – Suhonen, Riitta (toim.). 2016. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. 2. korjattu painos. Turun Yliopisto.

Ojasalo, Katri – Moilanen, Teemu – Ritalahti, Jarmo. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Sanoma Pro. Helsinki.

Otala, Leenamajja - Mäki, Tiina. 2017. Palvelut uudistuvat ja johtaminen muuttuu so-tealalla – Kohti valmentavaa johtamista ja itseohjautuvia tiimejä. Teoksessa Martela, Frank – Jarenko, Karoliina (toim.). Itseohjautuvuus, miten organisoitua tulevaisuudessa. Alma Talent. Helsinki.

Phelps, Edmund. 2013. Mass Flourishing: How Grassroots Innovation Created Jobs, Challenge and Change. Princeton University Press.

Pohjola, Pasi - Aalto-Kallio, Mervi – Englund, Kristel – Heikkinen, Hanne – Koivisto, Juha – Korhonen, Satu – Lyytikäinen, Merja – Peränen, Niina – Pitkänen, Niina – Virtanen, Kati. 2014. Kohti avointa kehittämistä - matkaoppaana Innokylä! THL. Tampere. Verkko-dokumentti. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/120379/THL_OPA_38_2014_verkko.pdf?sequence=1>. Luettu 25.4.2019.

Rauramo, Päivi. 2009. Työhyvinvoinnin portaat. Verkkodokumentti. <https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf>. Työturvallisuuskeskus TTK.

Renkema, Maarten – Bondarouk, Tanya – Bos-Nehles, Anna. 2018. Transformation to self-managing team: lesson learned: A look at current trends and data. Strategic HR Review, vol 17 Issue: 2, 81-84. Saatavana myös sähköisesti <<https://doi.org/10.1108/SHR-10-2017-0072> >. Luettu 8.8.2019.

Ryan, Richard M. – Deci, Edward L. 2018. Self Determination Theory. Basic Psychological Needs in Motivation, Development and Wellness. The Guilford Press. New York.

Salonen, Kari – Eloranta, Sini – Hautala, Tiina – Kinos, Sirppa. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulu. Verkkodokumentti. <<http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>>. Luettu 16.8.2019.

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

Silvennoinen, Markku – Kauppinen, Risto. 2006. Onnistu alaisena – näin johdan esimiestä ja itseäni. 1.-3. painos. Tammi. Helsinki.

Speitzer, Gretchen – Porath, Christine. 2012. Creating Sustainable Performance. Harvard Business Review 2. Verkkodokumentti. <<https://hbr.org/2012/01/creating-sustainable-performance> >. Luettu 13.8.2019.

Suhonen, Riitta – Axelin, Anna – Stolt, Minna. 2016. Erilaiset kirjallisuuskatsaukset. Teoksessa Stolt, Minna – Axelin, Anna – Suhonen, Riitta (toim.). 2016. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. 2. korjattu painos. Turun Yliopisto.

Sulosaari, Virpi – Kajander-Ukuri. Satu. 2016. Integroitu kirjallisuuskatsaus. Teoksessa Stolt, Minna – Axelin, Anna – Suhonen, Riitta (toim.). 2016. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. 2. korjattu painos. Turun Yliopisto.

Sydänmaalakka, Pentti. 2017. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. 4. painos. Talentum Media. Helsinki.

Syrjänen, Tuomas – Tolonen, Arttu. Tanssia kaaoksen veitsenterällä -itseohjautuvuus käytännössä. Teoksessa Martela Frank – Jarenko, Karoliina. 2017. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma Talent. Helsinki.

TENK-ohjeistus. Verkkodokumentti. <https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf>. Luettu 25.4.2019.

THL. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Tarvevakioidut menot kunnittain 2017. Verkkodokumentti. <<https://thl.fi/fi/web/sote-uudistus/talous-ja-politiikka/kustannukset-ja-vai-kuttavuus/rahoitus/tarvevakioidut-menot>>. Luettu 1.10.2019.

Toikka, Kati (toim.) Itseohjautuvaa yhteispeliä. Oivalluksia ja oppeja Järvenpään kotihoiton pilottihankkeesta. Järvenpään kaupunki. Verkkodokumentti. <<http://www.e-julkaisu.fi/jarvenpaa/itseohjautuvaa-yhteispelia/mobile.html#pid=1>>. Luettu 19.6.2019.

Toikko, Timo - Rantanen, Teemu. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 2. painos. Tampereen Yliopistopaino. Tampere.

Turunen, Taru. Teoksessa Savaspuro, Miia. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Alma Talent. Helsinki.

Vartiainen, Eija. Konsultti kehittäjänä. Teoksessa Seppänen-Järvelä, Riitta – Karjalainen, Vappu (toim.). 2008. Kehittämistyön risteyskiä. Stakes. Helsinki.

Viitala, Riitta – Jylhä, Eila. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. Helsinki.

Weerheim, Wilke – Van Rossum, Lisa – Ten Have, Wouter Dirk. 2019. Successful implementation of self-managing teams. *Leadership in Health Services*, Vol. 32 Issue: 1, pp.113-128.

Whittemore, Robin – Knafl, Kathleen. 2005. The integrative review: updated methodology. *Journal of Advanced Nursing (Wiley-Blackwell)*. Dec2005, Vol. 52 Issue 5, p546-553. 8p. 2 Charts.

YSA. Yleinen suomalainen asiasanasto. Verkkodokumentti. <<https://finto.fi/ysa/fi>>. Luettu 28.5.2019.

Opinnäytetyöhön valitut tutkimusartikkelit

1. Millward, Lynne J. - Banks, Adrian - Riga, Kiriaki. 2010. Effective self-regulating teams: a generative psychological approach. *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 16 Issue: 1/2, pp.50-73.
2. Chan, Xi Wen - Kalliath, Thomas - Brough, Paula - O'Driscoll, Michael - Siu, Oi-Ling - Timms, Carolyn. 2017. Self-efficacy and work engagement: test of a chain model. *International Journal of Manpower*, Vol. 38 Issue: 6, pp.819-834.
3. Gonçalves, Gabriela - Reis, Marta - Sousa, Cátia - Santos, Joana - Orgambídez-Ramos, Alejandro - Scott, Peter. 2016. Cultural intelligence and conflict management styles. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 24 Issue: 4, pp.725-742.
4. Palvalin, Miikka - van der Voordt, Theo - Jylhä, Tuuli. 2017. The impact of workplaces and selfmanagement practices on the productivity of knowledge workers. *Journal of Facilities Management*, Vol. 15 Issue: 4, pp.423-438.
5. Ross, Stanley. 2014. A conceptual model for understanding the process of self-leadership development and action-steps to promote personal leadership development. *Journal of Management Development*, Vol. 33 Issue: 4, pp.299-323.
6. Buljac-Samardzic, Martina - van Woerkom, Marianne. 2015. Can managers coach their teams too much? *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 30 Issue: 3, pp.280-296.
7. Rolfsen, Monica - Strand Johansen, Tobias. 2014. The silent practice: sustainable self-managing teams in a Norwegian context. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 27 Issue: 2, pp.175-187.
8. Weerheim, Wilke – Van Rossum, Lisa – Ten Have, Wouter Dirk. 2019. Successful implementation of self-managing teams. *Leadership in Health Services*, Vol. 32 Issue: 1, pp.113-128.
9. Renkema, Maarten - Bondarouk, Tanya - Bos-Nehles, Anna. 2018. Transformation to self-managing teams: lessons learned: A look at current trends and data. *Strategic HR Review*, Vol. 17 Issue: 2, pp.81-84.

10. Johansena, Françoise - van den Bosc, Suzanne. 2017. The scaling-up of Neighbourhood Care: From experiment towards a transformative movement in healthcare. *Futures*. Volume 89, May 2017, pp.60-73.

11. Millikin, John P. – Holm, Peter W. – Manz, Charles C. 2010 Self-management competencies in self-managing teams: Their impact on multi-team system productivity. *The Leadership Quarterly*. Volume 21, Issue 5, October 2010, pp.687-702.

Yhteenveto tutkimusaineistoiksi valikoituneista artikkeleista

Tekijät, vuosi, maa	Tutkimuksen nimi	Tutkimuksen tarkoitus	Kohde-ryhmä	Tutkimusmenetelmä	Päätulokset
1. Millward, Banks, Riga. 2010. Iso-Britannia.	Effective self-regulating teams: a generative psychological approach.	Kuvata ja puolustaa generatiivista mallia tehokaiden itesesäätelytiimien ymmärtämiseksi.	Täydentää Hackmanin (1998, 1992, 2002) työtä kriittisten olosuhteiden vaikutuksista itsesäätelyyn tiimin tiimin psykologian ymmärtämisen kautta.	Generatiivisen mallin kuvailu.	Tehokas tiimityö syntyy sosiaalisessa itseidentifiointiprosessissa. Tiimityössä on erilouottuvuuksia: motivaatio (positiivinen itsetunto), käyttäytyminen (tiimin sisäinen ja ulkonen prosessi), jaettu havainto sekä tiimin sitoutuminen ja yhtenäisyys.
2. Chan, Kalliath, Brough, O'Driscoll, Siu, Timms. 2017. Australia.	Self-efficacy and work engagement test of a chain model.	Saada parempi ymmärrys työn ja kodin vaatimuksista ja työelämän tasapainosta suhteessa omaan kyvykkyyteen ja työhön sitoutumiseen.	Australialaisia yliopiston työntekijöitä.	Rakenneyhtälön mallintaminen. Tutkimustieto kerätty n=1010.	Oma kyvykkyys on merkittävästi ja negatiivisesti riippuvainen työn ja kodin vaatimuksista. Nämä taasen ovat negatiivisesti riippuvaisia työelämän hallinnasta. Työelämän hallinta mahdollistaa työntekijän sitoutumisen työhönsä.
3. Gonçalves, Reis, Sousa,	Cultural intelligence and conflict	Mitkä muuttajat, kuten kulttuurinen	Belgialainen väestö	Kvantitatiivinen mallin testaus	Kulttuurinen älykkyys on kohtuullista

Santos, Or-gambídez-Ramos, Scott. 2016. Por-tugali.	manage-ment styles.	älykkyys tai itsetarkkailu, voivat tehokkaasti ratkaista ihmis-suhdeongel-mat.		n=399. Mal-lissa 20 väit-tämää, joihin tutkittavat vastasivat Li-kert-tyyppi-sellä vas-tauksilla.	nen ennustaja kon-fliktienhallintatai-doissa. Korkea itse-tarkkailu on tärkeä edellytys mutta sitä voi käyttää myös hallitsevasti. Kon-fliktinhallintamallien rakentamisessa on tärkeä huomioida kulttuurisen älyk-kyden osallisuus ja tukea sitä.
4. Palvalin, van der Voordt, Jylhä. 2017. Suomi	The impact of workplac-es and self-mana-gement practices on the pro-ductivity of knowledge workers.	Työpaikoilla keskittymistä, viestintää ja itsejohtami-sen käytän-töjä tukevat vaikutukset yksilön tai tiimin tuotta-vuudessa. Vaikutuksia tarkasteltu sekä laadullis-esti että määrällisesti.	Suomalai-set tietotek-niikkatyön-tekijät	Kvantitatiivi-nen tutkimus. Kysely n=998 tietotekniikka työntekijälle, tulokset tut-kittiin monin-kertaisella regressio-analyysillä.	Itsejohtamisen käy-tännöillä on laa-jempi vaikutus laa-tuun ja määrään yk-silön tuloksessa sekä määrään tiimin tuloksessa kuin työ-paikan kommuni-kaatiolla ja keskitty-misellä. Itsejohtami-sen taitojen kehittä-minen on avainase-massa lisättäessä tuottavuutta joka ulottuvuudella.
5. Ross. 2014. USA.	A concep-tual model for under-standing the prosess of self-lea-dership de-velopment	Käsitteellisen mallin esitys, joka helpot-taa potenti-aalisten käyt-täjien ymmär-rystä itsejoh-tamisesta.		Käsitteellisen mallin esit-tely.	Itsejohtajuuden ke-hittäminen on dy-naaminen prosessi. Itsejohtajuus osoit-taa monia tasoja itse-kyvykkyydestä. Pyrkimys kehittää

	and action-steps to promote personal leadership development.	Kuinka tulla itsejohtajaksi ja kehittää johtajuutta.			parempaa itsekontrollia kasvattaa myös persoonallisuutta.
6. Buljac-Sarmardzic, van Woerkom. 2015. Alan-komaat.	Can managers coach their teams too much?	Selvitys minkä tasoisille itseohjautuville tiimille johtajavalmennuksesta on eniten hyötyä.	Kaksi organisaatiota, jotka tarjoavat hoivaa psyykkisten tai fyysisten ongelmien potilaille.	Kvantitatiivinen pitkittäistutkimus kahdella sähköpostitse lähetyllä kyselyllä. n=617 henkilöä, (n=128 tiimiä). Tiimin jäsenet arvioivat tason johtamisvalmennukselle ja tiimin reflektioon. Tiimin johtajat arvioivat tiimin suorituskyvyn.	Kun tiimin sisäinen reflektointiaste on korkea, ei ole merkittävää riippuvuutta tiimin tehokkuuden ja esimiesvalmennuksen välillä.
7. Rolfesen, Strand Johansen. 2014. Norja	The silent practice: Sustainable self-managing teams in a Norwegian context	Tarkoitus tarjota selityksiä miksi jotkut itseohjautuvat tiimit selviytyvät ja kehittyvät pitkän	Yhden yhtiön tutkiminen Norjassa	Empiirinen kvalitatiivinen pitkittäistutkimus. Yli 20 vuoden seuranta observoiden,	Tutkimuksessa tuli esiin monia vastauksia: tiimin kypsyys, instituutioitumisen prosessi, vahvat normatiiviset arvot ja käytännön

		ajan kulu- essa.		n<100 struk- turoitua ja puolistruk- turoitua haas- tattelua sekä 6vk osallis- tuva mene- telmä.	irrottaminen viralli- sesta politiikasta tu- kivat itseohjautu- vien tiimien menes- tystä.
8. Weerheim, Van Ros- sum, Ten Have. 2019. Alan- komaat	Successful implemen- tation of self-mana- ging teams	Kuinka imple- mentoida menestyvästi itseohjautuva tiimi mielen- terveysalalle.	Mielenter- veysorgani- saatio Alan- komaissa	Kvalitatiivi- nen tapaus- tutkimus, n=18 puo- listruk- turoitua haastattelua.	Isoimmat vaikutuk- set onnistumiseen on selkeällä tehtä- vänjaolla, hyvillä suhteilla tiimin si- sällä ja valmennus- ohjelmalla, joka huomio on itseoh- jautuvuuden aloi- tuspisteessä.
9. Rankema, Bondarouk, Bos- Nehels. 2018. Alan- komaat	Transfor- mation to self-mana- ging teams: lessons learned – a look at cur- rent trends and data.	Strateginen katsaus yh- den yrityksen muuttami- sesta itseoh- jautuvaksi.	Alanko- maan ter- veyden- huolto sek- torin yritys Livio.	Kvalitatiivi- nen tutkimus. Observointi n=2500 työn- tekijää sekä n=55 haas- tattelua HR johtajille, val- mentajille ja itseohjautu- vien tiimien jäsenille.	Avaintekijöinä muu- tokset muun mu- assa vastuun osoit- taminen, auktorisoi- dud selkeät ohjeet, helpot kommuni- kointikanavat ja ky- vykkyys tehdä työtä.
10. Johan- sena, van den Bosch.	The sca- ling-up of	Buutzorgin nopean ver-	Buutzorg- yritys Alan- komaissa.	Kvalitatiivi- nen tapaus- tutkimus	Avaintekijöinä tulok- sissa Buutzorgin

2017. Alan-komaat	neighborhood care: from experiment towards a transformative movement in healthcare.	kostoitumisen ja levittäytymisen analysointi.		2006-2016. Raportteja, tapaamisia ja haastatteluja.	strateginen aktiivisuus, olosuhteiden otollisuus ja heidän strateginen asema.
11. Millikin, Holm, Manz. 2010. USA	Self-management competencies in self-managing teams: Their impact on multi-team system productivity.	Kuinka yksilön itseohjautuvat ominaisuudet itseohjautuvissa tiimeissä vaikuttavat tuottavuuteen monen tiimin järjestelmässä.	Amerikkalainen monikansallinen puoli-johdettu yhteisö.	Kvantitatiivinen tutkimus. n=716 (97 tiimiä ja 21 monitiimijärjestelmää)	Itseohjautuvuudella saavutettiin suurempi tuottavuuden kasvu. Yhtenäiset tiimit ovat tuottavimpia.

Sisällönanalyysitaulukko

Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
Yhteisesti laaditut tavoitteet motivoivat (2)	Tavoitteet	Toiminnan aloittaminen
Implementointiprosessin tavoitteiden on oltava näkyvä (8)		
Ongelmia aloittamisessa, koska selkeitä tavoitteita ei oltu annettu. (8)		
Motivoivat tavoitteet tulee sitouttaa ja tiimillä tulee olla mahdollisuus saavuttaa ne. (1)		
Ohjeet ja systeemit selkeästi auktorisoitu (9)	Ohjeet	
Suorituskyvyllä selkeät reunaehdot (9)		
Rajat ja marginaalit tulee olla selvät ja niitä tulee tarkkailla säännöllisesti. (9)		
Vastuu niille kenelle se kuuluu, mahdollisimman alas hierarkiassa (9)	Henkilöstö	
Hyvän työntekijöiden löytymisen ensiarvoisen tärkeää. (8)		
Esimiesvalmentajana hyväksy uusi roolisi (9)		
Huolehdi, että kaikki tiimin jäsenet tietävät uudet vastuunsa (9)		
Konfliktinhallintakeinot rakennettava erillisiin tilanteisiin (3)	Työkalut työn tekemiseen	
Strateginen aktiivisuus: tila oppia ja kokeilla (10)		
Anna kaikille työkalut tehdä työ kunnolla (9)		
Selkeät tehtäväportfolioiden jaot (8)		
Anna tiimin tehdä virheitä rajojen sisällä (9)		

Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka
Korkeampaa laatua saadaan lisäämällä itsejohtamisen taitoja (4)	Itsensä kehittäminen	Itseohjautuva tiimityö
Kollektiivinen itsejohtamisen taito parantaa tehokkuutta. (11)		
Foorumi, jossa itsejohtamisen taitoja voi kehittää (1)		
Itsehallinta lisää yksilön tulosta (4)		
Itsensä johtajat eivät keskity virheisiin, eivätkä pelkää virheitä (5)		
Itsekyvykkään voivat johtaa työelämän tasapainon ja sitoutumisten rinnalla työroolin vaatimuksia (2)		
Itsejohtajan täytyy prosoida arvoja, itsetuntemusta ja omia käsitteitä ollakseen itsevarma (5)		
Kulttuurinen älykkyys lisää hyviä suhteita ja konfliktinhallintataitoja (3)	Ihmissuhteet	
Keskinäinen yhteistyö lisää menestystä (7)		
Hyvät suhteet tiimin sisällä (8)		
Stressinhallintaohjelma auttaa työhön sitoutumisessa (2)		
Työelämän ja perheen tasapaino auttaa työntekijää täyttämään työroolinsa (2)		
Tehokas tiimi selvittää itse sisäiset prosessinsa (1)	Tiimityö	
Yhtenäiset tiimit ovat eniten tuottavia (11)		
Tiimien kehitysvaiheita on tuettu (7)		
Tehokas tiimi reflektoi rakentavasti (1)		
Tiimin sisäinen yhteys parantaa yksilön itsensä johtamisen kykyä (11)		
Foorumi, jossa tietoa tiimin kehitysvaiheista (1)	Tiimiviestintä	
Tiimeille riittävästi virhepaata informaatiota oman päätöksentekoon. (9)		
Foorumi, jossa tiimin menestystarinoita on esillä; toisilta oppiminen (1)		
Tietoisuus tiimin toiminnasta ja organisaation tavoitteista hyödyttää tiimin fokusta (1)		

Tiimin tulos lisääntyy viestintää ja yhteistyötä lisäämällä (4)	Valmennus	
Valmennus auttaa tiimiä parhaisiin suorituksiin (6)		
Yritysten tulee sijoittaa valmennusohjelmiin, jossa opitaan kulttuurista älykkyyttä sekä konfliktinhallintataitoja. (3)		
Ohjaa valmentaja tukemaan tiimiä (9)		
Valmennusohjelma, jossa huomioidaan tiimin kehityskaari (8)		
Esimiesten tulee kouluttautua valmennustaidoissa ja suhteuttaa valmennus tiimin tarpeisiin (6)		

Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
Jatkuva järjestelmän kohtaaminen (Skaalaus) (10)	Jatkuva kehittyminen	Menestyminen
Tiimit, jotka jatkuvasti kehittävät tiimitaitojaan, kestävät (7)		
Jatkuva tiedon syventäminen paikallisesta yhteydestä (10)		
Vanha instituutioitumisen prosessi "good-old team days" (7)	Yhteinen näky	
Omistajuus lisää vastuuntuntoa (9)		
Vahvat yhteiset arvot (7)		
Tiimit, joilla on korkea vastuuntunto menestyvät (7)	Hyvät resurssit	
Hoitajat korkeammin koulutettuja kuin kilpailijoilla (10)		
Vähiten kompleksinen hoitoala (10)		