



Itseohjautuvan tiimin johtaminen

Eva-Maria Hellemäki
Tiina Hippeläinen

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Itseohjautuvan tiimin johtaminen

Eva-Maria Hellemäki
Tiina Hippeläinen
Liiketalous
Opinnäytetyö
Marraskuu 2019

Eva-Maria Hellemäki, Tiina Hippeläinen

Itseohjautuvan tiimin johtaminen

Vuosi 2019 Sivumäärä 77

Tämän opinnäytetyön aiheena oli itseohjautuvuus ja sen vaikutus esimiestyöhön. Työn tavoitteena oli selvittää, minkälainen vaikutus itseohjautuvilla tiimeillä oli ollut esimiestyöhön, ja minkälaisia haasteita ja mahdollisuuksia esimiehet näkivät itseohjautuvien tiimien johtamisessa. Lähtökohtana oli kohdeorganisaatiosta noussut toive esimiestyön näkökulmasta tehdyille tutkimukselle, joka täydentäisi toimihenkilön näkökulmasta tehtyjä aiempia tutkimuksia itseohjautuvuuden kokeilusta Kelassa. Opinnäytetyön kohteena olivat Kelan Eteläisen vakuutuspiirin esimiehet, jotka ovat olleet mukana itseohjautuvien tiimien kokeilussa. Kokeilu aloitettiin Kelassa keväällä 2018.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä ensimmäisenä päälukuna oli itseohjautuvuus, jota käsiteltiin yksilön, tiimin ja organisaation näkökulmista. Toisessa pääluvussa käsiteltiin esimiestyön muutoksia, itseohjautuvan tiimin johtamista ja valmentavaa esimiestyötä. Tutkimuksen kohdeorganisaationa olevalle Kelalle oli oma päälukunsa, jossa käsiteltiin Kelaa organisaationa.

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Aineistonkeruun menetelmänä tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoituja teemahaastatteluja, joilla pyrittiin saamaan mahdollisimman kattava kuva esimiesten kokemuksista. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina.

Tutkimustuloksista ilmeni, että itseohjautuvuus oli muokannut esimiestyötä vahvemmin kohti valmentavaa johtajuutta. Työn painotus oli muuttunut kontrolloinnista ja työn organisoinnista kohti ihmisläheisempää, vuorovaikutusta ja läsnäoloa korostavaa johtamistapaa. Esimiehet kokivat muutoksen pääosin positiivisena, mutta itseohjautuvuus oli tuonut esimiestyöhön myös esimerkiksi yksilö- ja tiimitason valmiuksiin, esimiestaitoihin ja organisaatorakenteisiin liittyviä haasteita. Reagoimalla havaittuihin haasteisiin ja mahdollisiin tuen tarpeisiin organisaation on mahdollista tukea itseohjautuvuuden toteuttamista ja laajentamista Kelassa, sekä esimiesten työtä itseohjautuvissa tiimeissä.

Asiasanat: Itseohjautuvuus, itseohjautuvat tiimit, johtaminen, esimiestyö

Eva-Maria Hellemäki, Tiina Hippeläinen

Management of self-directed teams

Year 2019 Pages 77

This Bachelor's thesis deals with self-direction and its impact on managerial work. The aim of this thesis was to find out what kind of impacts self-directed teams had on managerial work, and what challenges and opportunities managers saw in managing self-directed teams. The basis for this study was the Finnish Social Insurance Institution's (Kela) need for research on the management point of view on the self-direction trial at Kela, which would complement previous research on the employee's perspective on the trial. This thesis dealt with the managers of Kela's Southern insurance district who have been involved in the trial of self-directed teams which started in spring 2018.

In the theoretical framework of this thesis, the first main chapter dealt self-direction from the perspective of the individual, the team and the organization. The second main chapter dealt with leading self-directed teams, as well as the changes of work routines for a manager, and coaching. The target organisation for the study, Kela, was introduced in its own chapter.

The thesis was based on the qualitative research methodology. It was carried out through individual semi-structured theme interviews. The purpose of the interviews was to get as comprehensive and encompassing an understanding of the managers' experiences as possible.

The results showed that self-direction has changed management more toward the coaching leadership style. The main role of management has changed and contains more interaction, presence and human work than direct control and organizing of work. The results showed that self-direction has caused some difficulties for leadership too, even though the changes were mostly seen in a positive way. The difficulties dealt for example with the ability of the individuals or teams, the leadership skills of the managers or the structures of the organization. The organization has a possibility to support self-directed work and management of self-directed teams in Kela by reacting to the difficulties that have been identified by the results of this study.

Keywords: Self-direction, self-directed teams, leadership, managerial work

Sisällysluettelo

1	Johdanto	6
2	Opinnäytetyön aihe ja tavoitteet.....	8
3	Näkökulmia itseohjautuvuuteen	9
3.1	Itseohjautuva yksilö	11
3.2	Itseohjautuvat tiimit	13
3.3	Itseorganisoituminen	17
4	Esimiestyö muuttuvassa työympäristössä	20
4.1	Itseohjautuvuus ja esimiestyö	24
4.2	Valmentava esimiestyö	28
5	Kansaneläkelaitos	32
6	Opinnäytetyön toteutus	36
6.1	Opinnäytetyön tutkimusmenetelmän valinta	36
6.2	Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä	38
6.3	Aineiston analyysi	41
6.4	Kvalitatiivisen tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	43
7	Esimiesten näkemyksiä itseohjautuvuudesta ja sen johtamisesta.....	45
7.1	Itseohjautuvat tiimit ja esimiestyö Kelassa	46
7.2	Esimiestyön muutokset itseohjautuvassa tiimissä.....	50
8	Esimiestyön haasteet itseohjautuvassa tiimissä	57
8.1	Yhteenveto ja jatkotutkimusehdotukset.....	62
9	Pohdinta.....	68
	Lähteet	70
	Kuviot	74
	Taulukot	74
	Liitteet.....	75

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyön aiheena on itseohjautuvuus ja sen vaikutus esimiestyöhön. Opinnäytetyön lähtökohtana oli tekijöiden kiinnostus itseohjautuvaa työskentelymallia kohtaan. Tekijöiden toiveena oli tehdä tutkimus, joka olisi sidoksissa työelämään ja lähtöisin työelämän edustajan tarpeista. Tästä syystä opinnäytetyön kohdeorganisaatioksi valikoitui Kansaneläkelaitos, Kela, jossa on kokeiltu itseohjautuvien tiimien muodostamista ja toimintaa vuodesta 2018 alkaen.

Kelaan on aiemmin tehty opinnäytetöitä ja pro gradu -tutkielmia itseohjautuvuudesta toimihenkilön näkökulmasta. Esimiestyötä painottava tutkimusaihe itseohjautuvuuden kokeiluun liittyen oli organisaatiossa vielä toteuttamatta, ja se koettiin Kelassa tarpeelliseksi, aiempia tutkimuksia täydentäväksi näkökulmaksi. Opinnäytetyön tavoitteet ja näkökulma valikoituivatkin siten vahvassa yhteistyössä ja yhteisissä keskusteluissa organisaation edustajan kanssa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, minkälainen vaikutus itseohjautuvilla tiimeillä on ollut esimiesten työhön kohdeorganisaatiossa. Lisäksi pyrittiin selvittämään, minkälaisia haasteita esimiehet ovat itseohjautuvien tiimien johtamisessa kohdanneet. Tutkimuksen avulla pyrittiin saamaan organisaation johdolle tietoa siitä, minkälaista tukea itseohjautuvien tiimien esimiehille mahdollisesti voitaisiin tarjota.

Opinnäytetyön tutkimustuloksista kohdeorganisaatioon saadaan uutta ja syvempää tietoa itseohjautuvien tiimien vaikutuksesta esimiestyöhön. Samalla yrityksen johto saa tietoa itseohjautuvien tiimien johtamiseen liittyvistä mahdollisista haasteista ja tuen tarpeista. Saatuja tietoja hyödyntäen kohdeorganisaation on mahdollista tukea paremmin itseohjautuvuuden toteuttamista ja onnistumista, sekä esimiestyötä itseohjautuvissa tiimeissä. Lisäksi tutkimustuloksista on hyötyä silloin, kun arvioidaan kokeilun jatkamista ja laajentamista organisaation yleiseksi käytännöksi ja toimintamalliksi.

Tutkimuksen aihe on ajankohtainen, sillä organisaatiot ja niiden toimintamallit ovat murroksessa työelämässä yleisesti tapahtuvien suurten muutosten vuoksi. Työtehtävät automatisoivat huimaa vauhtia, mikä muokkaa asiantuntijatyötä jatkuvasti. Työ muuttuu rutiininomaisten tehtävien suorittamisesta yhä vahvemmin kohti innovatiivista ja konsultoivaa työskentelyotetta korostavaa toimintatapaa. Lisäksi koko ajan edistyneemmän informaatioteknologian myötä ihmisten keskinäinen verkostoituminen, sekä tiedon saaminen ja välittäminen ovat helpottuneet ja nopeutuneet selvästi. Näiden muutosten takia kyky monimutkaiseen ja luovaan ongelmanratkaisuun, sekä aktiiviseen vuorovaikutukseen ja verkostoitumiseen tulevat korostumaan tulevaisuuden työelämässä. (Collin ym. 2017, 108; Makkonen 2019, 7 - 8; Martela & Jarenko 2017, 23 - 25.)

Työntekijöiden asenteet ja odotukset työtä kohtaan ovat muuttuneet selvästi uuden, niin sanotun nettisukupolven työelämään siirtymisen myötä. Työn toivotaan tarjoavan mahdollisuuksia itsensä toteuttamiseen ja omien vahvuuksien hyödyntämiseen, sekä mahdollisuutta elinikäiseen oppimiseen ja kehittymiseen. Sitoutuminen yksittäiseen työnantajaan on heikompaa kuin aiemmillä sukupolvilla. Tämä yhdessä muiden työelämän muutosten kanssa asettaa organisaatiolle vaatimuksia työn ja toimintatapojen uudelleen organisointiin. (Martela & Jarenko 2017, 19.)

Jotta yritys pysyisi kilpailukykyisenä, sen on kyettävä reagoimaan nopeasti ja joustavasti työelämässä tapahtuviin muutoksiin. Perinteisesti johdetussa organisaatiossa, jossa toiminta on vahvasti hierarkkista, sekä ylhäältä päin ohjattua ja kontrolloitua, ei välttämättä pystytävä vastaamaan muutostilanteisiin riittävän tehokkaasti. Parantaakseen ketteryytään muutostilanteissa useat organisaatiot ovat pyrkineet siirtymään kohti vapaampaa ja innovatiivisempaa työskentelytapaa. Tämä edistää ja vahvistaa osaltaan itseohjautuvan toimintamallin yhä laajempaa jalkautumista organisaatioiden yleiseksi toimintamalliksi. (Kilpinen 2017, 10; Savas-puro 2019, 40.)

Opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa, Kelassa, on aloitettu itseohjautuvien tiimien kokeilu vuonna 2018. Kela on valtakunnallisesti toimiva julkisoikeudellinen laitos. Se on linjaorganisaatio, jonka toimintaa eduskunta valvoo. Kelan päätehtävä on hoitaa perusturvan maksaminen Suomen sosiaaliturvaan kuuluville henkilöille, joita ovat Suomessa asuvat ja monet ulkomailla asuvat asiakkaat. Perusturvan hoitamisen lisäksi Kela on mukana sosiaaliturvan kehittämisessä ja toimeenpanemisessa. Kelassa työskentelee tällä hetkellä noin 7500 henkilöä ympäri Suomea. (Kela 2019.)

Tutkimus toteutettiin Kansaneläkelaitoksen Eteläisessä vakuutuspiirissä. Tutkimusta varten haastateltiin niitä Eteläisen vakuutuspiirin esimiehiä, jotka ovat olleet mukana Kelan itseohjautuvien tiimien kokeilussa. Haastateltaviksi valikoitui yhteensä kuusi kokeilussa mukana ollutta esimiestä. Kyseisten esimiesten esimieskokemus on laajuudeltaan hyvin vaihtelevaa. Samoin johdettavat tiimit eroavat toisistaan huomattavasti sekä henkilömäärältään että kokoonpanoltaan. Tämä toi haastatteluihin mielenkiintoisia näkökulmia ja monipuolisuutta.

Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus koettiin sopivaksi menetelmäksi tämän opinnäytetyötutkimuksen toteuttamiseen, sillä tarkoituksena oli saada laajempaa ja syvempää tietoa itseohjautuvien tiimien vaikutuksesta esimiestyöhön. Tutkimusaineisto hankittiin teemahaastatteluilla, jotka analysoitiin teemoittelun periaatteita hyödyntäen. Teemahaastattelua varten laadittujen teemojen huomattiin soveltuvan hyvin aineiston analyysin pääteemoiksi, joten niiden avulla laadittiin ja jäsenneltiin opinnäytetyön tutkimustulokset.

Opinnäytetyön teoriaosuuteen on koottu tietoa itseohjautuvuudesta omaan päälukuunsa. Itseohjautuvuus on kantava teema koko opinnäytetyössä, ja sitä on käsitelty teoriaosuudessa yksilön, tiimin ja organisaation näkökulmasta. Lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä on oma päälukunsa esimiestyöhön liittyen. Luvussa eritellään yleisiä työelämään liittyviä muutoksia, jotka vaikuttavat yritysten toimintaan ja esimiestyöhön laajamittaisesti sekä Suomessa että globaalisti. Luvussa käsitellään lisäksi itseohjautuvan organisaation johtamista, sekä siihen vahvasti sidoksissa olevaa valmentavaa esimiestyötä. Tutkimuksen kohdeorganisaationa olevalle Kelalle on oma lukunsa, jossa kerrotaan Kelasta organisaationa.

2 Opinnäytetyön aihe ja tavoitteet

Opinnäytetyön aiheena on itseohjautuvuuden vaikutus esimiestyöhön. Työn tavoitteena on selvittää, minkälainen vaikutus itseohjautuvilla tiimeillä on ollut kohdeyrityksen esimiesten työhön, ja minkälaisia muutoksia esimiestyössä on tapahtunut itseohjautuvuuden kokeilun myötä. Tutkimuksella pyritään saamaan tietoa siitä, minkälaisia haasteita esimiehet näkevät itseohjautuvien tiimien johtamisessa olevan. Lisäksi halutaan selvittää, miten organisaatio voisi tukea esimiesten työtä itseohjautuvissa tiimeissä.

Tutkimus kohdistuu Kelan Eteläisen vakuutuspiirin esimiehiin, jotka ovat olleet mukana itseohjautuvien tiimien kokeilussa. Kelan Eteläinen vakuutuspiiri käsittää neljä maakuntaa, joita ovat Uusimaa, Päijät-Häme, Kymenlaakso ja Etelä-Karjala. Itseohjautuvien tiimien kokeilu on aloitettu organisaatiossa vuonna 2018. Tutkimuksen lähtökohtana oli organisaation edustajan toive esimiehen näkökulmasta tehdylle tutkimukselle, joka täydentäisi organisaatiolle aiemmin tehtyjä, toimihenkilön kokemuksiin pohjautuvia tutkimuksia itseohjautuvien tiimien kokeilusta Kelassa.

Tutkimustulosten myötä kohdeorganisaation on mahdollista saada syvempää tietoa itseohjautuvien tiimien vaikutuksesta esimiestyöhön. Samalla organisaatio saa tietoa itseohjautuvan tiimin johtamisessa havaituista haasteista, sekä mahdollisista tuen tarpeista. Saatujen tutkimustulosten avulla kohdeorganisaatiossa voidaan tukea paremmin itseohjautuvuuden toteuttamista ja onnistumista, sekä esimiestyötä itseohjautuvissa tiimeissä. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää myös arvioitaessa itseohjautuvan toimintamallin laajentamista ja jatkamista Kelassa.

Tutkimuksen tavoitteeseen pääsemiseksi laadittiin kolme tutkimuskysymystä, joiden avulla pyrittiin keräämään esimiesten kokemuksia itseohjautuvien tiimien johtamisesta:

1. Minkälaista on itseohjautuvuus ja esimiestyö kokeiluun osallistuneissa tiimeissä?
2. Miten esimiehen työ ja rooli ovat muuttuneet itseohjautuvan tiimin myötä?
3. Minkälaisia haasteita itseohjautuva tiimi on tuonut esimiestyöhön?

3 Näkökulmia itseohjautuvuuteen

Itseohjautuvuus on vahvistuva ja koko ajan laajemmin vaikuttava trendi työelämässä. Alati tapahtuvien työelämän yleisten muutosten vaikutuksesta toimintatavat organisaatioissa muuttavat jatkuvasti. Vahvasti hierarkkinen ja johtajalähtöinen, ylhäältä päin ohjattu ja kontrolloitu organisaatio ei useinkaan kykene reagoimaan näihin muutoksiin riittävän nopeasti. Tästä syystä monissa organisaatioissa on pyritty siirtymään kohti vapaampaa, innovatiivisempaa ja paremmin yksilön huomioivaa työskentelytapaa. Antamalla enemmän valtaa ja vapauksia työntekijöille työhön saadaan joustavuutta, joka parantaa yrityksen kykyä vastata muutoksiin. Samalla yksilön ja tiimin vahvuudet ja osaaminen saadaan organisaatiossa paremmin käyttöön. (Kilpinen 2017, 10; Martela & Jarenko 2017, 19 - 25; Savaspuro 2019, 40.)

Pysyäkseen kilpailukykyisenä yrityksen on kyettävä nopeisiin muutoksiin. Ketteryys muutostilanteissa toteutuu luultavasti sitä paremmin, mitä enemmän yksittäisille henkilöille ja työtiimeille annetaan liikkumavaraa omassa työssään. Muutoksia ja toimintamalleja ei ole aikaa suunnitella valmiiksi ennen toteutusta. Siksi työntekijöillä ja tiimeillä on oltava mahdollisuus ja valtuudet mukautua nopeasti kunkin tilanteen vaatimaan toimintaan. Kun turha varmistelu ja päätösten hyväksyttäminen ylemmiltä tasoilta poistuu, ja työntekijöille annetaan mahdollisuus itsenäiseen päätöksentekoon, saadaan päätöksentekoprosesseista huomattavasti nopeampia. Tämä tehostaa koko organisaation toimintaa ja reaktionopeutta muutostilanteissa. (Huhta 2018, 6; Laloux 2014, 2 - 6; Viitala 2014, 15 - 16.)

Lisäksi yksittäisen työntekijöiden tiedot, taidot ja ammatillinen osaaminen ovat tärkeitä tekijöitä muutoksia suunniteltaessa ja toimintamalleja kehitettäessä. Työntekijöillä on usein paras tieto ja kokemus siitä, miten päivittäistä työtä kannattaisi organisoida ja miten toimintaa voitaisiin tehostaa. Tästä syystä toimintatapoja on kannattavaa kehittää vahvassa yhteistyössä henkilöstön kanssa. Näin työntekijätasolta nouseva ammattitaito, sekä tieto- ja kokemuspohja päivittäiseen työhön liittyen saadaan parhaiten koko organisaation käyttöön. (Martela & Jarenko 2017, 19.)

Itseohjautuvamman toiminta- ja organisaatiomallin tarvetta tukee osaltaan työtehtävien nopea automatisoituminen ja robotiikan hyödyntäminen rutiininomaisissa työtehtävissä. Lähes kaikki rutiininomainen työ, oli se sitten fyysistä tai ajattelutyötä vaativaa, voidaan tulevaisuudessa korvata koneilla. (Martela & Jarenko 2017, 23 - 25.) Tästä syystä tulevaisuuden työelämässä on tärkeää keskittyä niihin osaamisen, alueisiin, joita ei voida tietokoneilla korvata. Tällaista osaamista on erityisesti sosiaaliin taitoihin liittyvä osaaminen, luovuus, myötätunto ja kyky ongelmanratkaisuun haastavissa ja monimutkaisissa tilanteissa. (Kilpinen 2017, 9.)

Automatisoitumisen myötä työtehtävissä tulee korostumaan asiantuntijuus ja kyky innovatiivisiin tapoihin yhdistellä olemassa olevaa tietoa. Innovatiivisuus toteutuu luultavasti sitä pa-

remmin, mitä vapaampia työntekijät kokevat olevansa esittämään uusia ideoita ja kokeilemaan niitä käytännössä. Lisäksi ihmisten välinen vuorovaikutus on elementti, jota ei voida korvata koneilla, ja tästä syystä se on yksi avaintekijöistä tulevaisuuden työelämässä pärjäämiseen. (Collin ym. 2017, 108; Makkonen 2019, 7 - 8; Martela & Jarenko 2017, 23 - 25.)

Koska työtehtävät siirtyvät koko ajan vahvemmin pois rutiininomaisista töistä, tarvitaan yrityksiin henkilöitä, jotka ovat aidosti kiinnostuneita ja motivoituneita tekemästään työstä. Motivaatio ei kuitenkaan synny pakottamalla ja ylhäältä päin kontrolloimalla. Sen sijaan kokemus oman työn hallitsemisesta ja vaikutusmahdollisuuksista ovat huomattavasti tehokkaampia keinoja motivoida yksilöitä ja tiimejä. (Martela & Jarenko 2017, 23 - 25.)

Tiedonkulussa tapahtuneet yleiset muutokset ovat yksi syy itseohjautuvuuden vahvistumiselle. Informaatioteknologian kehittyttyä ihmisten keskinäinen verkostoituminen, sekä tiedon saaminen ja välittäminen ovat helpottuneet ja nopeutuneet huomattavasti. Sähköiset yhteydenpito-kanavat helpottavat ja nopeuttavat ihmisten välistä verkostoitumista, tiedonkulkua ja yhteistyötä yli tiimi- ja organisaatorajojen. Informaation jakamiseen ja tuottamiseen ei enää tarvita niin vahvaa ylhäältä päin tulevaa kontrollia ja organisointia, vaan tieto on vapaasti kaikkien saatavilla ja löydettävissä. (Martela & Jarenko 2017, 23 - 25; Ristikangas & Ristikangas 2010, 18 - 19.)

Itseohjautuvuuden toteutumista organisaatioissa voidaan tukea kokeilukulttuuria hyödyntäen. Kokeilukulttuuri pohjautuu ajattelutapaan, jossa toimintaa kehitetään vahvassa yhteistyössä työntekijöiden kanssa osallistamalla, keskustelemalla ja päätöksentekoa hajauttamalla. Itseohjautuvalle toimintatavalle ei ole tiettyä, kaikille sopivaa mallia, vaan itseohjautuvuus muokkautuu jokaisen tiimin ja yksilön tarpeiden mukaisesti. (Ala-Mutka 2019, 115 - 117.)

Kokeilukulttuuria soveltavassa yrityksessä pyritään avoimesti kokeilemaan erilaisia työn toteuttamisen tapoja. Mikäli kokeilu ei sujukaan toivotulla ja etukäteen suunnitellulla tavalla, voidaan toimintaa joustavasti muuttaa. Sen sijaan hyväksi havaittuja ja onnistuneita toimintatapoja laajennetaan ja otetaan käyttöön myös organisaatiossa muissa tiimeissä. (Ala-Mutka 2019, 115 - 117.)

Jotta organisaatiossa olisi mahdollista toteuttaa itseohjautuvuuden periaatteita, on ensin tärkeää ymmärtää, mistä itseohjautuvuudessa pohjimmiltaan on kyse. Itseohjautuvuus ei synny itsestään, vaan vaatii koko organisaatiolta opettelua ja totuttelua uuteen toimintamalliin. Tästä johtuen on syytä pysähtyä miettimään, mitä itseohjautuvuus yksilöltä, esimiehiltä ja organisaatiolta vaatii.

3.1 Itseohjautuva yksilö

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan yksilön kykyä toimia omatoimisesti ja itsenäisesti ilman, että hän tarvitsisi toimintaansa ulkopuolista ohjausta ja kontrollia. Toisin sanoen itseohjautuvuus on sitä, että yksilö pystyy johtamaan sisäisesti omaa toimintaansa. Itseohjautuva ja omassa työssään arvostusta kokeva henkilö tarvitsee vähemmän ylhäältä ja ulkoapäin tulevaa kontrollia. Samalla hänen voidaan olettaa toimivan tehokkaammin ja tuottavammin omassa työssään, omaan ammattitaitoonsa luottaen. (Teittinen & Auvinen 2014, 20.)

Jotta itseohjautuvuus olisi mahdollista, tulee työntekijän Makkosen (2019, 6 - 7) mukaan olla motivoitunut työstään, jolloin ulkopuolinen pakottaminen tekemiseen ei ole tarpeellista. Yksilöllä on myös oltava riittävän selkeät päämäärät ja tavoitteet toiminnalleen, sekä riittävä osaaminen niiden toteuttamiseen. Mäki (2017, 205) toteaa, että itseohjautuva ja itsenäiseen työntekoon kykenevä työntekijäkin tarvitsee toisinaan tukea ja sparrausta, sekä ohjausta päätöksentekoon. Itseohjautuvuus ei siis tarkoita sitä, että yksilö jätettäisiin yksin, vaan valtaa ja vastuuta jaetaan sopivissa määrin, ja tukea annetaan tarvittaessa.

Jotta tavoitteiden saavuttaminen itseohjautuvassa työssä olisi mahdollista, tulisi työntekijällä olla muun muassa oma-aloitteisuuteen, luovuuteen ja päämäärätietoisuuteen liittyviä ominaisuuksia (Huhta 2018, 14). Lisäksi itseohjautuvuuden ominaisuuksia ovat vastuullisuus ja kriittisyys, sekä kyky tehdä valintoja ja toimia yhteistyössä muiden kanssa. Kyky reflektoida omaa toimintaa, sekä tunnistaa oma osaaminen ja toiminnan seuraukset ovat myös itseohjautuvuuden perusedellytyksiä. Itsereflektioon kuuluu kiinteäsi taito palautteen vastaanottamiseen, ja halu oman toiminnan muuttamiseen saadun palautteen perusteella. (Kukkola 2018, 177.)

Sisäinen motivaatio on tärkeässä osassa Edward L. Decin ja Robert M. Ryanin luomassa itseohjautuvuusteoriassa, joka pohjautuu Decin vuonna 1970 tekemiin tutkimuksiin. Tutkimuksissaan Deci selvitti, minkälainen vaikutus ja yhteys sisäisellä ja ulkoisella palkitsemisella on yksilön motivaatioon. Tutkija havaitsi, että ulkoapäin tuleva kontrolli ja palaute suoritettusta työstä vähensivät selvästi yksilön motivaatiota työtä kohtaan. Sen sijaan sisäinen kontrolli ja palkitseminen vahvistivat sitä. Toisin sanottuna, mitä vahvemmin yksilö koki hallitsevansa ja ohjaavansa tekemistään, sitä motivoituneemmaksi hän itsensä tunsu. (Deci & Gagne 2015, 331 - 362.)

Deci ja Ryan päätyivät itseohjautuvuusteoriassaan siihen, että ilman sisäistä motivaatiota yksilö ei voi toimia itseohjautuneesti ja autonomisesti. Tästä syystä sisäisestä motivaatiosta tuli itseohjautuvuusteorian tärkein peruspilari. Sisäisen motivaation syntyyn vaikuttavat teorian laatijoiden mukaan yksilön kokemat ja tämän perustarpeisiin kuuluvat elementit: vapaaehtoisuus, kyvykkyyt ja yhteenkuuluvuus. (Deci & Gagne 2015, 331 - 362.)

Vapaaehtoisuus on yksilön kokemaa vapautta omiin tekemisiin liittyen. Toimiessaan vapaaehtoisesti yksilö sitoutuu varmemmin tekemäänsä työhön, ja ottaa paremmin vastuuta toimistaan ja tehtävistään. Vapaaehtoisuuden koetaan vahvistavan yhteenkuuluvuutta muiden kanssa, ja lisäävän yksilön halukkuutta yhteistyöhön. Vapaaehtoisuus on siis tärkeä tekijä henkilön kokeman tyytyväisyyden ja autonomian kannalta. (Deci & Ryan 2002, 54.)

Decin ja Ryanin (2002, 7) mukaan kyvykkyydellä tarkoitetaan sekä yksilön sosiaalisissa tilanteissa, että tämän omassa työssään kokemaa onnistumisen ja tehokkuuden tunnetta. Heidän mukaansa yksilö hakeutuu luonnollisesti ja aktiivisesti sellaisten haasteiden ja tehtävien pariin, joissa hän voi kehittää itseään, oppia uutta ja kokea onnistumisia. Onnistumisen ja kyvykkyyden tunteita on mahdollista saada sekä ulkoapäin määritellyistä että itse asetetuista tehtävistä ja tavoitteista. Deci ja Ryan (2017, 96) toteavat, että itsenäisesti asetetun tehtävän suorittamisella ja tavoitteen saavuttamisella on yksilön näkökulmasta huomattavasti vahvempi positiivinen vaikutus, kuin jos tehtävät ja tavoitteet olisi määritelty ulkoapäin.

Martela ja Jarenko (2017, 11) kirjoittavat, että henkilöllä tulee olla riittävä osaaminen tekemäänsä työhön, jotta itseohjautuva toiminta ilman vahvaa ohjausta ja kontrollia olisi ylipäättään mahdollista. Yksilöllä tulee heidän mukaansa olla paitsi tietyn tehtävän tekninen osaaminen, myös kyky organisoida omaa työtään. Oman työn organisointiin kuuluvat muun muassa kyky aikatauluttaa ja priorisoida omia työtehtäviä, sekä hallita ja arvioida käytettävissä olevia resursseja.

Kolmas itseohjautuvuusteoriasta esille nouseva ihmisen perustarve on yhteenkuuluvuuden tunne. Teoriasta käy ilmi, että yksilöllä on luontainen tarve tuntea sosiaalista yhteenkuuluvuutta muiden kanssa. Kun yksilö tuntee kuuluvansa turvalliseen ja hyväksyvään yhteisöön, hänen on mahdollista kasvaa ja kehittyä yksilönä. Samalla kokemus aktiiviseen, turvalliseen ja kasvua tukevaan sosiaaliseen ympäristöön kuulumisesta lisää tyytyväisyyttä ja motivaatiota omaa työtä ja tekemistä kohtaan. (Deci & Ryan 2000, 227 - 229.)

Itseohjautuvuusteorian mukaan ihminen nähdään aktiivisena toimijana. Tämä tarkoittaa, että yksilö haluaa ja pystyy kehittämään itseään ja vaikuttamaan omaan toimintaansa. Yksilöllä on teorian mukaan luontainen tarve mielenkiintoiselle ja mielekkäälle toiminnalle, itsensä kehittämiseksi ja oman sisäisen tasapainon löytämiselle. (Deci & Ryan 2000, 229.)

Itseohjautuvuus antaa parhaimmillaan yksilölle vapauksia ja mahdollisuuksia organisoida ja uudistaa sekä omaa osaamistaan ja työskentelyään että koko työyhteisön toimintaa. Näin ollen itseohjautuvuudella voi olla selvästi motivoivia ja työtyytyväisyyttä nostattavia vaikutuksia yksilöön. Samalla itseohjautuva työskentelymalli voi asettaa työntekijöille ja tiimeille joidakin haasteita. (Martela & Jarenko 2017, 319.)

Martelan ja Jarenkon (2017, 319 - 320) mukaan itseohjautuvuus tuo mukanaan suuren vastuun ja vaatimuksen oman elämän hallinnalle. Aiemmin yksilö on voinut toteuttaa ennalta määriteltäviä tehtäviä, toimintamalleja ja työaikoja. Siirryttäessä itseohjautuvaan toimintamalliin hänen on sen sijaan kyettävä itse organisoimaan ja priorisoimaan oman työnsä tekemistä. Näin ollen itseohjautuva työskentelymalli voi kirjoittajien mukaan olla hyvin stressaavaa ja uuvuttavaa etenkin sellaiselle työntekijälle, joka nauttii rutiininomaisen työn tekemisestä ja ennalta määriteltyjen tehtävien toteuttamisesta.

Savaspuro (2019, 33 - 34) kirjoittaa, että itseohjautuvuus vaatii työntekijältä paljon itsetuntemusta ja itseluottamusta, sekä kykyä itsenäiseen päätöksentekoon. Itseohjautuvuus vaatii toteutuakseen myös päämäärätietoisuutta, oma-aloitteisuutta ja vastuullisuutta. Vaikka itseohjautuvuus nähdäänkin usein ihanteellisena päämääränä ja tavoiteltavana työskentelytapana yrityksissä, tuo se mukanaan huomattavan määrän epätietoisuutta ja epävarmuutta, suorituskeskeisyyttä ja rajattomuutta. Näiden sietämistä onkin syytä harjoitella ja vahvistaa siirryttäessä kohti itseohjautuvampaa työskentelymallia.

3.2 Itseohjautuvat tiimit

Menestyvä tiimi muodostuu pienestä joukosta ihmisiä, jotka ovat sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin ja päämääriin. Sen jäsenet ovat yhdessä luoneet toimintatavat, joilla päämääriin tavoitellaan. Tiimin jäsenillä on toisiaan täydentävää osaamista ja toimintoja, ja he kantavat vastuuta koko tiimin toiminnasta yhdessä. Tällaisessa tiimissä toteutuu onnistuneen tiimityön peruselementit: yhteinen toimintamalli, osaamisen täydentävyys, halukkuus jatkuvaan itsensä kehittämiseen, tavoitteisiin sitoutuminen, ja yhteinen vastuu toiminnan tuloksista. (Ristikan-gas & Grünbaum 2014, 67.)

Itseohjautuvien tiimien oletetaan pohjautuvan työntekijöiden keskinäisille suhteille, jolloin hierarkialle ei ole tiimin sisällä tarvetta (Laloux 2014, 56). Itseohjautuneessa tiimissä valta työntekoon liittyvistä päätöksistä on annettu työntekijöille. Annettu valta tuo mukanaan vastuun siitä, että tiimi hallitsee omaa toimintaansa, ja toiminta suuntautuu kohti asetettuja päämääriä. Jotta itseohjautuva työskentely tiimissä voisi toimia onnistuneesti, tulee itseohjautuvuuteen siirryttäessä selvittää tiimin lähtötilanne, ja siihen pohjautuen eritellä ne työtehtävät, joita itseohjautuvuuden piiriin voidaan ottaa. Tiimille annettava vastuu voi ulottua esimerkiksi tavoitteiden määrittelyyn, resurssointiin tai henkilöstöasioista vastaamiseen. Tiimin sisällä on tärkeää keskittyä miettimään jäsenten keskinäistä työnjakoa ja roolitusta, jotta toiminta olisi tehokasta ja jouhevaa. (Collin ym. 2017, 109 - 110; Horila 2015, 13 Vähämäki 2008, 139 - 140.)

Itseohjautuvuus on Collinin ym. (2017, 109 - 110) mukaan tärkeä tekijä tiimin ja koko organisaation innovatiivisuuden ja yhteistyön vahvistamisessa. Sen sijaan vahvasti ylhäältä päin

kontrolloitu toiminta saattaa vaikuttaa luovuuteen ja innovatiivisuuteen heikentävästi. Kirjoittajat jatkavat, että vaikka tilan, vapauden ja luottamuksen antaminen tiimeille onkin tärkeää nykyajan innovatiiviseen asiantuntijatyöhön suuntautuissa yrityksissä, on yrityksen johdon aika ajoin hyvä tarkistaa, että itseohjautuvalla tiimityöskentelyllä on päästy asetettuihin tavoitteisiin.

Kilven (2017, 111 - 113) mukaan itseohjautuvuus on vahvaa vuorovaikutusta. Vähämäki (2008, 139 - 143) kirjoittaa, että itseohjautuvuuden onnistumisen kannalta on tärkeää kehittää ja vahvistaa tiimin sisäistä vuorovaikutusta ja miettiä niitä tapoja, joilla vuorovaikutusta harjoitetaan. Hänen mukaansa nykyajan työelämässä jatkuvat muutokset ja toisiinsa kytkeytyvät, sekä toisiaan seuraavat ongelmat ovat tyypillisiä. Näiden ongelmien ymmärtämiseksi tarvitaan vahvaa vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa tiimin sisällä. Vuorovaikutuksen avulla erilainen osaaminen ja monenlaiset kokemukset saadaan yhdistettyä, ja ne tukevat luovasti toisiaan yhteisten päämäärien tavoittelussa.

Onnistunut vuorovaikutus lisää tiimin sisäistä luottamusta ja avoimuutta, jotka ovat tärkeitä itseohjautuvan toiminnan kannalta. Avoimuus toimintakulttuurissa vaatii, että jokainen yksilö ottaa vastuuta ensikädessä itsestään, sekä omasta toiminnastaan ja ympäristöstään. Avoimuuden rinnalla tärkeänä tekijänä vuorovaikutuksessa on läpinäkyvyys. Läpinäkyvyys lisää luottamusta, joka puolestaan kasvattaa tiimityön laatua. Hyvä tulos itseohjautuvassa toiminnassa voidaan saada aikaan silloin, kun tiimissä työskentelevillä yksilöillä on yhtenäinen näkemys ja ymmärrys nykytilasta ja niistä tavoitteista, joihin pyritään. (Syrjänen & Tolonen 2017, 204 - 206.)

Savaspuro (2019, 49 - 50) kirjoittaa luottamuksen tärkeydestä itseohjautuvassa työyhteisössä. Työntekijöiden on voitava luottaa tiimiinsä ja yrityksen johtoon, sekä siihen, että johtoporras luottaa työntekijöihinsä. Kun yrityksessä vallitsee työilmapiiri, jossa virheistä ei rankaista vaan niistä pyritään oppimaan ja ratkomaan ongelmat yhdessä, kasvaa turvallisuuden ja luottamuksen määrä yrityksen sisällä.

Jokaisessa yrityksessä tulee vastaan ongelmia ja ristiriitatilanteita. Itseohjautuvassa tiimissä tällainen tilanne voi syntyä esimerkiksi silloin, kun kaikki eivät ole samaa mieltä jostakin yhteisestä päätöksestä. Tärkeää itseohjautuvan tiimityön onnistumiselle on kyky ratkoa eteen tulevia konflikteja ja ongelmatilanteita yhdessä ja rakentavasti. (Laloux 2014, 139.)

Itseohjautuvassa tiimissä konfliktitilanteet pyritään käsittelemään tiimin kesken, ilman esimiehen puuttumista tilanteeseen. Tiimissä on siksi tärkeää olla määriteltynä valmiiksi toimintatavat ja konfliktinratkaisumekanismit, joita mahdollisissa ongelmatilanteissa voidaan hyödyntää. Näiden tilanteiden varalle on hyvä olla nimettynä vastuuhenkilö, jolla on lopullinen

päätävältä ja jonka puoleen työntekijät voivat ongelmatilanteissa kääntyä. Usein tällaiseksi vastuuhenkilöksi valikoituu tiimin esimies, jolla on aina lopullinen vastuu tiimin toiminnasta. (Laloux 2014, 139; Savaspuro 2019, 49 - 50.)

Itseohjautuvassa työyhteisössä on tärkeää keskittyä itseymmärrykseen ja sen vahvistamiseen. Muutokset yritysten sisällä ja niiden toimintatavoissa ovat suuria. Tästä syystä jokaisen on tärkeää tietää ne raamit, joiden sisällä muutosten tulee tapahtua, ja joissa ne on saatava toimimaan. Tämä vaatii yrityksen arvojen, siellä työskentelevien ihmisten uskomusten ja odotusten, sekä työpaikan yleisten toimintatapojen ja toimintamallin tuntemista. (Savaspuro 2019, 49 - 50.)

Organisaation koko vaikuttaa selkeästi tiimin sisäiseen toimivuuteen ja itseohjautuvuuden toteutumismahdollisuuksiin. Ala-Mutkan (2019, 172) mukaan organisaation ja sen sisällä työskentelevien tiimien koolla on vaikutusta työntekijöiden keskinäiseen kommunikointiin, sekä yksilöiden välisiin suhteisiin. Organisaation koko määrittää, kuinka itseohjautuvuus näyttäytyy organisaation sisällä työskentelevien tiimin toimintatavoissa. Seuraavassa kuviossa 1 kuvailaan organisaation ja tiimin henkilömäärän vaikutusta itseohjautuvuuteen.



Kuvio 1: Henkilömäärän vaikutus itseohjautuvuuteen (Ala-Mutka 2019, 173)

Kuviosta 1 on havaittavissa, että organisaation koko vaikuttaa itseohjautuvuuden tasoon. Ensimmäisellä tasolla ovat kooltaan pienet organisaatiot, jotka pystyvät luonnollisesti toimimaan yhtenä tiiminä. Samoin toisella tasolla olevat organisaatiot pystyvät vielä luonnollisesti työskentelemään itseohjautuen, muutamaan tiimiin jakautuneena. Ne tarvitsevat kuitenkin jo selkeämpiä rakenteita ja osallistavaa johtajuutta toimiakseen. Henkilöstömäärältään noin 5-20 työntekijän organisaatiota voidaankin pitää luonnollisen itseohjautuvuuden rajana. (Ala-Mutka 2019, 173.)

Kolmannen tason organisaatiot, joissa henkilöstön määrä on noussut 20-50 henkilöön, tiimien koko ja lukumäärä alkavat jo tuottamaan haasteita itseohjautuvuuteen. Tämän kokoisissa organisaatioissa tiimejä on useampia, ja itseohjautuvuuden voidaan olettaa toteutuvan keskinertaisesti. Neljännen tason systemaattinen itseohjautuvuus ja viidennen tason skaalautuva

itseohjautuvuus ovat käsitteellisesti lähellä toisiaan. Organisaatiossa, jossa henkilömäärä on suuri, itseohjautuvuus tarvitsee toimiakseen jo skaalautuvaa organisointia ja systemaattisempia rakenteita. (Ala-Mutka 2019, 173.)

Vaikka itseohjautuvuuden voidaankin olettaa vahvistavan tiimin keskinäistä vuorovaikutusta, yhteistyötä ja tavoitteiden saavuttamista, saattaa itseohjautuvan tiimin toimintaan liittyä joi-takin haasteita. Savaspuro (2019, 41 - 43) kirjoittaa, että tiimin itseohjautuvuus tarjoaa oivan mahdollisuuden niin sanottuun vapaamatkustajuuteen. Hänen mukaansa yrityksissä on lähes aina töissä sellaisiakin henkilöitä, jotka eivät ole yhtä kiinnostuneita ja halukkaita kantamaan vastuuta omasta tekemisestään ja koko tiimin yhteisestä työstä, tai pyrkimään aktiivisesti yhteisiä tavoitteita ja päämääriä kohden. Itseohjautuvassa toimintamallissa näiden henkilöiden on entistä helpompaa luistaa vastuusta, ja ottaa silti osakseen kunniaa ja hyötyä koko tiimin aikaansaannoksista.

Itseohjautuvuuden avulla pyritään jakamaan valtaa ja vastuuta hierarkia-asteikon huipulta alaspäin. Savaspuron (2019, 41 - 43) mukaan ongelmaksi saattaa muodostua, etteivät nämä välttämättä lisäänty yksittäisen työntekijän näkökulmasta tasapainoisessa suhteessa. Tällöin vastuun määrä saattaa kasvaa ilman, että työntekijällä olisi aiempaa suurempia mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. Mikäli näin tapahtuu, voi itseohjautuvuudella kirjoittajan mukaan olla negatiivisia vaikutuksia yksilön työmotivaatioon ja työssä jaksamiseen.

Lisäksi virallisten valtasuhteiden ja määräysvallan puuttuessa työyhteisössä saatetaan alkaa rakentamaan epävirallisia valtasuhteita. Tämä tarkoittaa, että jokin tietty joukko työyhteisössä ottaa vallan omiin käsiinsä. Epävirallisen hierarkia-asteikon huipulle päätyvät usein sellaiset työyhteisön jäsenet, joilla on eniten rohkeutta esittää omat näkemyksensä asioista ja yhteisiä toimintatavoista. Kun työyhteisöön muodostuu tällainen valta-asetelma, se saattaa vaikuttaa työilmapiiriin negatiivisesti, ja siten heikentää työskentelyn tehokkuutta ja työn mielekkyyttä. (Laloux 2014, 68; Savaspuro 2019, 44.)

Opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa itseohjautuvuus on vielä tuore ilmiö. Itseohjautuvaa työskentelytapaa lähdettiin kokeilemaan Kelan Eteläisessä vakuutuspiirissä vuonna 2018. Kokeilun tarkoitus oli selvittää, miten tiimien itseohjautuvuus toimii käytännössä ja miten se näyttäytyy työn sujumuuden kannalta. (Kela 2018.)

Kokeilulla haluttiin selvittää itseohjautuvuuden vaikutus työyhteisöön ja työhyvinvointiin. Sen tavoitteena oli parantaa organisaation työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia oman työn tekemiseen, ja lisätä työn merkityksellisyyttä, työn imua, sekä itseohjautuvuutta. Lisäksi kokeilulle oli asetettu omat tavoitteensa johtamisen näkökulmasta. Tavoitteena oli vuorovaikutuksen lisääminen esimiesten ja työntekijöiden välillä. Kokeilun avulla haluttiin lisätä ja vahvistaa valmentavaa työtettä ja vähentää tarkan ohjaamisen ja kontrolloinnin tarvetta. (Kela 2018.)

Kokeilun alussa itseohjautuvaa työtapaa sovellettiin kahdessa eri etuusryhmässä. Myöhemmin kokeilua itseohjautuvista tiimeistä on laajennettu muihinkin etuuksiin Eteläisessä vakuutuspiirissä, ja ensimmäisenä kokeiluun osallistuneet tiimit ovat jatkaneet itseohjautuvaa toimintamallia vuonna 2019. (Kela 2018.) Kelan Eteläinen vakuutuspiiri on asettanut vuodelle 2019 painopisteitä, jotka on suunniteltu tukemaan Kelan strategisia tavoitteita. Yhtenä Kelan strategisista tavoitteista on ”Työn muotojen uudistaminen ja palvelukulttuurin vahvistaminen”. Tähän strategiseen tavoitteeseen on asetettu painopisteeksi: ”Kehitämme osaamista”. Osaamisen kehittämisessä yhtenä tavoitteena on henkilöstön valmentaminen itseohjautuvuuteen, jotta työn muotoja voitaisiin Kelan Eteläisessä vakuutuspiirissä uudistaa. (Kela 2019b.)

3.3 Itseorganisoituminen

Itseohjautuvuuteen liittyvä sekä yksilön ominaisuuksia painottava itseohjautumisen taso, että organisaatorakenteisiin liittyvä itseorganisoitumisen taso. Nämä kaksi tasoa on hyvä erottaa toisistaan silloin, kun pyritään jäsentämään, mistä itseohjautuvuudessa pohjimmiltaan on kyse. Itseorganisoituneesta organisaatiosta käytetään usein termiä itseohjautunut organisaatio, joka onkin suomenkielisessä keskustelussa vakiintuneempi määritelmä matalan tason hierarkiaa toteuttavalle yritykselle. (Haapanen 2018, 14; Martela & Jarenko 2017, 11 - 12.)

Itseohjautuneella organisaatiolla tarkoitetaan sellaista organisaatiota, jossa ylhäältä määritellyt hierakiarakenteet, sekä tiukat rooli- ja tehtäväjaot on minimoitu. Esimiehen rooli itseorganisoituneessa yrityksessä ei ole yhtä vahva kuin perinteisessä organisaatiomallissa, eikä työntekijöiden ja tiimien tarvitse pyytää esimiehen suostumusta kaikkiin yksittäisiin päätöksiin. Itseorganisoituneessa yrityksessä jokaisella organisaation jäsenellä on mahdollisuus osallistua yhteiseen päätöksentekoon. Tällaisessa organisaatiossa päätökset ja käskyt eivät kulje korkealta johtoportaalta kohti alhaalla olevaa, toteuttavaa tasoa. Sen sijaan organisaatiossa luotetaan vahvasti työntekijätason osaamiseen ja ammattitaitoon päivittäistä työntekoa koskevissa asioissa. (Haapanen 2018, 14 - 16; Martela & Jarenko, 2017. 11 - 12; McChrystal 2015, 15.)

Itseorganisoituneessa yrityksessä luotetaan vahvasti yksilöön, ja tämän haluan tehdä asiat mahdollisimman hyvin. Samalla uskotaan siihen, että toiminnan ja tekemisen kautta löytyvät tehokkaimmat tavat päästä sovittuihin tavoitteisiin toiminnalle annettujen raamien sisällä. Tästä syystä itseorganisoituvassa yrityksessä toimintatavat muotoutuvat pitkälti arjen toiminnan ja vuorovaikutuksen myötä. Työntekijät ja tiimit mukauttavat ja uudelleen jakavat työtehtäviä kulloisenkin tilanteen vaatimalla tavalla. Toiminta on joustavaa ja vuorovaikutuksellista, sekä innovatiivista ja uudistuvaa. (Martela & Jarenko 2017, 11 - 12; Mäki 2017, 48.)

Keskinäisen luottamuksen työntekijöiden ja esimiehen välillä tulee itseohjautuvassa organisaatiossa olla molemminpuolista, jotta ylhäältäpäin tulevaa kontrollia on mahdollista vähentää. Mikäli esimies ei uskalla luottaa työntekijöidensä toimintaan, tai työntekijät eivät koe

saavansa riittävää tukea esimieheltään, on itseohjautuvuuden toteuttaminen haastavaa. Luot-
tamuksen toteutuessa työntekijöiden autonomia vahvistuu, ja heillä on mahdollisuus tehdä
isojakin päätöksiä ilman esimiehen erillistä suostumusta. (Wilenius & Kurki 2017, 199 - 200.)

Jotta itseohjautuneen organisaation rakennetta olisi helpompi hahmottaa, on seuraavassa
taulukossa 1 esitetty kahden eri organisaatorakenteen erityispiirteitä.

	ITSEOHJAUTUVA ORGANISOITUMINEN	SUUNNITELTU ORGANISOITUMINEN
Osallistuminen	Affiliaatio Osallistuminen on vapaaehtoista ja lähes kuka vain voi osallistua Osallistuminen perustuu kytköksiin muiden kanssa: identifioituminen, ystävyysuhteet jne. Jäsenyys ei vaadi rekisteröitymistä Jäsenyys päättyy yksilön vetäytymiseen tai ryhmän päättymiseen	Jäsenyys Osallistuminen perustuu viralliseen hyväksyntään jäseneksi ja vain valitut henkilöt voivat osallistua Jäsenyys vaatii sopimuksen tai rekisteröinnin Jäsenyys päättyy sopimuksen päättyessä
Auktoriteetti	Ryhmällä on auktoriteetti Ryhmäläinen hyväksyy ryhmän normit ja käytänteet, määräysvallan ja arvot vapaaehtoisesti ja yhdessä	Auktoriteetti määräytyy hierarkian mukaan Auktoriteetti ja määräysvalta on hierarkia-asteella ylimpinä olevilla Yksilön oletetaan hyväksyvän hierarkia-asteella ylempänä olevien asettamat säännöt ja noudattavan niitä
Säännöt	Normit ja arvot Säännöt implisiittisi Säännöt luodaan ja muokataan ryhmän sisällä Yksilö oppii ja hyväksyy vallitsevat Normit ja arvot sosialisoinnin kautta	Eksplisiittiset säännöt Säännöt eksplisiittisiä Hierarkia-asteella ylimpinä olevat laativat, muokkaavat ja hyväksyvät säännöt Säännöt yleensä kirjallisessa muodossa
Seuranta	Vastavuoroinen ja epämuodollinen Seuranta tapahtuu tarkkailemalla yksilön toimintaa suhteessa ryhmän normeihin, arvoihin ja toimintaperiaatteisiin	Systemaattinen Seuranta perustuu ennalta sovittuihin tavoitteisiin, usein myös määrämuotoisiin standardeihin ja mittareihin
Motivaatio	Sisäsyntyinen Motivaatio pääosin sisäsyntyistä Kannustimena toimii muiden ryhmän jäsenten tunnustus suhteessa normeihin, arvoihin ja käytänteisiin Oma halu ja palo mukana toiminnassa	Ulkosyntyinen Motivaatio pääosin ulkosyntyistä Kannustimet perustuvat hyväksytyyn suoritukseen suhteessa ennalta sovittuihin standardeihin Kannustimet materiaalisia (esim. raha tai symbolisia palkintoja tai rangaistuksia)

Taulukko 1: Organisoitumisen tyypit ja elementit (Martela & Jarenko 2017, 228 - 229)

Kuten edellisestä taulukosta 1 on nähtävissä, itseohjautuneesti organisoitu ja suunnitellusti organisoitu organisaatio poikkeavat monella tapaa toisistaan. Eroavaisuuksia voidaan havaita ensinnäkin siinä, millä tavalla yksilön osallistuminen ja osallisuus toteutuvat organisaatiossa.

Lisäksi auktoriteetti on määritelty näissä kahdessa ääripäässä hyvin eri tavalla, samoin kuin tapa luoda organisaatiossa sovellettavia sääntöjä. Keinot seurata ja arvioida tavoitteiden toteutumista poikkeavat näissä organisaatiomalleissa toisistaan, ja palkitseminen tavoitteiden saavuttamisesta ja onnistuneista suorituksista on erilaista.

Organisaatiotasosta itseohjautuvuutta voidaan luokitella viiden tärkeän rakennuselementin kautta. Näiden elementtien toteutuminen mahdollistaa osaltaan itseohjautuvuuden toteuttamisen organisaatiossa. Ensimmäisenä rakennuselementtinä itseohjautuvuudelle on tiedon jakaminen, mikä tarkoittaa riittävää tiedottamista johtoportaalta työntekijätasolle. Tehokkaan tiedottamisen avulla voidaan varmistaa, että työntekijät ymmärtävät organisaatiossa tehtyjä päätöksiä, ja voivat siten sitoutua paremmin organisaation toimintaan. Toinen tärkeä elementti on alhaaltapäin nouseva ongelmanratkaisu. Tällä tarkoitetaan havaittujen ongelmien ja kehityskohteiden esille tuomista työntekijätasolta yrityksen johdolle. (Repo 2018, 11 - 12.)

Kolmantena itseohjautuvuuden rakennuselementtinä on tehtäväkohtainen autonomia, jolla tarkoitetaan työskentelymallien ja -rakenteiden uudistamista kohti itseohjautuvampaa tiimityötä. Lisäksi tärkeinä elementteinä itseorganisoituneeseen toimintaan pyrkivässä organisaatiossa voidaan nähdä asenteiden kehittäminen ja itsensä johtaminen. Asenteiden kehittämisen päämääränä on muutos työntekijöiden, tiimien ja koko organisaation asenteissa tehtävää työtä kohtaan. Asenteita pyritään muuttamaan niin, että yrityksessä työskentelevät henkilöt sisäistäisivät mahdollisimman hyvin itseohjautuvan toimintamallin ja alkaisivat toteuttaa sen arvoja ja periaatteita päivittäisessä työssä. Itsensä johtaminen organisaatiotasolla taas tarkoittaa yksilöiden vapautta määritellä sääntöjä ja tehdä päätöksiä ilman ylhäältä päin tulevaa kontrollia. (Repo 2018, 11 - 12.)

Itseorganisoituneen yrityksen vastakohtana on suunnitellusti organisoitu yritys, jossa yrityksen johto on määritellyt noudatettavaksi tiukan hierarkian, tehtäväjaon ja työntekijöiden roolituksen. Tällaisessa organisaatiossa työntekijöiden tehtävät on jaoteltu, määritelty ja ohjeistettu niin vahvasti, että työntekijä on korvattavissa toisella tarpeen vaatiessa. Työntekijän tehtävänä ylhäältä organisoidussa ja kontrolloidussa organisaatiossa on pääasiassa johtajien ja esimiesten antamien käskyjen noudattaminen, sekä ennalta asetettujen työtehtävien toteuttaminen. Yksilön mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön ja tehdä itsenäisiä päätöksiä ovat tällaisessa organisaatiossa kohtalaisen vähäiset. Tästä syystä vahvasti hierarkkinen organisaatiomalli saattaa heikentää yksilön työtyytyväisyyttä ja motivaatiota. (Martela & Jarenko 2017, 12 - 13; Viitala 2014, 98.)

Suurin osa organisaatioista asettuu Martelan ja Jarenkon (207, 12 - 14) mukaan näiden kahden ääripään välille. Heidän mukaansa näiden organisaatiomallien keskimäästä löytyvät sellaiset organisaatiot, joissa tavoitteet, päämäärät ja organisaatorakenne ovat kohtalaisen tarkasti ylhäältä päin määriteltyjä. Päätösvalta kuuluu näissä yrityksissä pääasiassa organisaation

johdolle. Ylhäältä päin asetetuista tavoitteista huolimatta tiimeille on välimaastoon sijoittuvissa yrityksissä annettu mahdollisimman vapaat kädet organisoida sisäistä työnjakoaan. Tiimeillä on lupa sopia omia toimintatapoja ja käytäntöjä, joilla ylhäältä päin asetettuihin tulostavoitteisiin ja päämääriin pyritään.

Erityisesti isoissa organisaatioissa tiimien ulkopuolinen ohjaaminen voi olla haastavaa. Tästä syystä on kannattavaa mahdollistaa itseorganisoituminen ja itseohjautuva tiimityöskentely yrityksen sisällä. Haasteina itseorganisoitumisessa voivat kuitenkin olla organisaation johtotason määrittelemät ohjeet ja valmiit, joustamattomat toimintamallit. Näitä on organisaation sisällä noudatettava, mutta samalla voidaan tiimeille ja yksilöille antaa lupa käyttää luovutta ratkaisujen löytämiseksi käsillä oleviin ongelmiin. (Ala-Mutka 2019, 182.)

Tutkimuskohteenamme olevan Kelan voidaan katsoa sijoittuvan itseohjautuvasti organisoituneen ja suunnitellusti organisoituneen yrityksen välimaastoon. Näin voidaan todeta erityisesti niiden tiimien kohdalla, joissa on otettu käyttöön itseohjautuvan toimintamallin kokeilu. Organisaatio on perinteisesti ollut toimintatavaltaan hyvin byrokraattinen ja vahvasti hierarkkinen. Vuonna 2018 yrityksessä on aloitettu itseohjautuvien tiimien kokeilu osassa tiimejä. Organisaatiossa on kokeilun avulla pyritty edistämään tiimien sisäisten työtehtävien joustavampaa organisointia ja muokkaamista, sekä tiimien ja yksilöiden mahdollisuutta vaikuttaa vahvemmin omaan työhönsä. (Kela 2018.)

4 Esimiestyö muuttuvassa työympäristössä

Työelämä on nykyisin jatkuvassa muutoksessa. Teknologian nopea kehittyminen muokkaa työelämää huimaa vauhtia, mikä asettaa suuria haasteita yritysten organisaatorakenteisiin, henkilöstön osaamiseen ja työtehtävien organisointiin. Samalla muutoksia tapahtuu suurten ikäluokkien eläköityessä ja uuden, niin sanotun nettisukupolven, siirtyessä työelämään. Suomen kaltaisessa pienessä valtiossa muutokset korostuvat, ja muutosten asettamiin haasteisiin tulee vastata nopeasti. Tämä on tärkeää, jotta maan kilpailukyky globaaleilla työmarkkinoilla ja yritysmaailmassa voidaan säilyttää. (Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020 2012, 5 - 8.)

Kilpinen (2017, 9 - 10) kirjoittaa, että rutiininomaisten työtehtävien automatisoiduttua työelämässä painottuvat sellaiset osaamisen alueet, joissa ihmisellä on vielä ylivoima tietokoneisiin nähden. Erityisesti sosiaaliset taidot, sekä vuorovaikutus- ja tunnetaidot ovat hänen mukaansa niitä osaamisen alueita, joita koneilla ei ole mahdollista korvata. Nämä tulevatkin olemaan avaintekijöitä tulevaisuuden työelämässä.

Työ painottuu tulevaisuudessa koko ajan vahvemmin sellaiseen suuntaan, jossa korostuvat tiedon ja osaamisen, sekä oppimis- ja uudistumiskyvyn merkitys. Informaatioteknologian nopea

kehittyminen mahdollistaa tiedon nopean ja reaaliaikaisen siirtämisen ja saamisen. Niinpä yrityksen menestystekijänä ovat sellaiset yksilöt, jotka pystyvät nopeasti omaksumaan ja oppimaan uutta, ja kehittämään omaa ja organisaation toimintaa jatkuvasti. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 18 - 19.)

Koska osaavat ja ammattitaitoiset työntekijät ovat yrityksen suurin voimavara, on Alaluhdan (2015, 182 - 183) mukaan tärkeää panostaa henkilöstön jatkuvaan kehittämiseen ja kouluttamiseen. Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020 -hankkeen (2012, 21) raportista käy ilmi, että yrityksissä on tärkeää miettiä niitä keinoja, joita henkilöstön osaamisen tukemiseksi voidaan hyödyntää. Työvoiman osaamistasoa voidaan parantaa erilaisilla kursseilla, kertaluontoisilla koulutuksilla ja ammatillisella koulutuksella. Näitä on tärkeää kehittää jatkuvasti ja vahvassa yhteistyössä koulutusten tarjoajien ja työelämän edustajien kanssa. Raportissa mainitaan, että koulutuksen lisäksi korostuu mahdollisuus oppia ja kehittyä omalla työpaikalla, päivittäisen työn ohessa. Tämä vaatii työtehtävien muokkaamista rutiininomaisista tehtävistä kohti kehittymistä tukevaa, ammattirajat ylittävää ja koko ajan uudistuvaa toimintamallia.

Yksilön näkökulmasta mahdollisuus oppia, kehittyä ja kehittää korostuvat työn mielekkyyttä ja kiinnostavuutta lisäävinä tekijöinä (Ristikangas & Ristikangas 2010, 18 - 19). Lisäksi ne ovat Salmimiehen ja Ruudun (2013, 15) mukaan tärkeitä tekijöitä yksilön menestyksen kannalta. Heidän mukaansa organisaatiot eivät enää juurikaan voi taata työntekijöilleen elinikäistä työuraa. Näin ollen työntekijän on ensisijaisen tärkeää kasvattaa omaa osaamistaan ja ammattitaitoaan, ja niiden avulla vahvistaa omaa kilpailukykyään työmarkkinoilla.

Työntekijöiden asenteet työtä ja työntekoa kohtaan ovat sukupolven vaihdoksen takia suuressa murroksessa. Työelämään on siirtynyt niin sanottu netti- tai Y-sukupolvi, eli vuosien 1982 ja 2000 välillä syntyneiden ikäryhmä. Heidän näkemyksensä työelämästä ja suhtautumisensa työntekoa kohtaan on varsin erilaiset, kuin aiemmilla sukupolvilla on ollut. Työ nähdään pikemminkin muun elämän mahdollistajana ja omia kiinnostuksen kohteita tukevana tekijänä, kuin elämän tärkeimpänä tarkoituksena ja perustana. Sitoutuminen yksittäiseen työnantajaan ja yritykseen on heikompaa kuin aiemmin. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 18 - 19.)

Esimiehen on tärkeää ymmärtää muutos työntekijöiden asenteissa ja odotuksissa, ja tarjota mahdollisuuksia elinikäiseen oppimiseen ja kehittymiseen työpaikalla. Ammattitaitoinen esimies ymmärtää, että tukemalla yksilön kehittymistä ja oppimista organisaatiossa myös yritys hyötyy tämän tekemästä työstä eniten. Tällöin on mahdollista saavuttaa molemminpuolisesti positiivinen tila, jossa yksilö hyötyy osaamisensa vahvistumisesta ja kokee työn hyödylliseksi itselleen ja omalle ammatilliselle kasvulleen. Samalla yritys saa työntekijöistään suurimman mahdollisen hyödyn liiketoiminnallisia tavoitteita ajatellen. (Salmimies & Ruutu 2013, 151 - 152.)

Eräs työelämää selvästi muokkaava tekijä on yhteisöllisyyden lisääntyminen ja korostuminen työpaikoilla. Tunne ryhmään kuulumisesta ja hyväksytyksi tulemisesta koetaan nykyisin tärkeäksi siitä huolimatta, että työtä pyritään muokkaamaan yksilölliset tarpeet ja kiinnostuksen kohteet huomioiden. Tämä lisää tarvetta sekä työntekijöiden että esimiesten hyvälle vuorovaikutustaidoille ja sosiaalisille taidoille. (Ristikangas & Ristikangas, 2010, 20 - 21.)

Kuten Sydänmaanlakka (2012) kirjoittaa, johtajan on tärkeää ymmärtää tiimien ja tiimityön tärkeys asiantuntijatyössä. Asiantuntijatyö lisääntyy määrällisesti tulevaisuudessa ja muuttuu koko ajan vahvemmin sellaiseen suuntaan, jossa korostuvat innovatiivisuus, luovuus ja kyky yhdistellä kokonaisuuksia uudella ja uudistavalla tavalla (Martela & Jarenko 2017, 19). Nämä kokonaisuudet ovat Sydänmaanlakan (2012) mukaan usein liian haastavia ja monimutkaisia yhden ihmisen ratkottaviksi, jolloin avuksi tarvitaan tiimin tukea.

Työelämän muuttuessa työntekijöiltä vaaditaan koko ajan vahvemmin kykyä itseohjautuvuuteen ja itsensä johtamiseen. Vaikka monissa yrityksissä pysytelläänkin yhä byrokraattisessa, ylhäältäpäin ohjatussa ja kontrolloidussa toimintamallissa, ovat itseohjautuvuus ja itseorganisoituminen vähitellen ottamassa yhä suurempaa roolia työelämässä ja yrityksissä. Tämä vaatii johtajilta kykyä arvioida ja uudistaa omaa toimintaansa niin, että kunkin yksilön ja tiimin vahvuuksille olisi organisaatiossa mahdollisimman paljon tilaa ja potentiaalia toteutua. (Martela & Jarenko 2017, 19 - 25.)

Työelämän jatkuvat muutokset asettavat haasteita yksilön työssä jaksamiselle ja voimavaroille. Tästä syystä esimiehen ja yrityksen johdon on tärkeää ymmärtää työhyvinvoinnin merkitys työurien pidentämisessä, sekä yksilön ja koko yrityksen menestyksen turvaajana. Työterveyspalveluilla on oma osansa työhyvinvoinnin turvaajana ja ylläpitäjänä. Vieläkin tärkeämpi tekijä työhyvinvoinnin vahvistamisessa ja tukemisessa on työilmapiirin parantaminen ja sen jatkuva ylläpito yrityksessä. Tätä voidaan tukea esimerkiksi työyhteisön sisäisen luottamuksen parantamisella ja vahvistamisella, oikeudenmukaisella palkitsemisella ja yksilön tekemän työn arvostamisella. (Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020 2012, 18.)

Esimiehen tärkeänä tehtävänä on toimia tukena ja valmentajana työntekijöilleen työelämän muutoksissa. Lisäksi esimiehen ja yrityksen johtoportaan on tärkeää ymmärtää, että johtajuus on siirtymässä vähitellen yhä vahvemmin kohti jaettava johtajuutta. Jaetussa johtajuudessa johtajuus ja päätösvalta eivät ole ainoastaan yhden tai muutaman henkilön käsissä, vaan koko työyhteisöä osallistetaan yhä vahvemmin toiminnan suunnitteluun, kehittämiseen ja organisointiin. (Sydänmaanlakka 2012.) Jaetussa johtajuudessa ryhmän jäsenet työskentelevät yhdessä ja yhteisten päämäärien eteen. Kun tällainen toiminta jatkuu, syntyy tiimin jäsenistä tiivis joukkue. (Juuti 2017, 145 - 146.)

Jaettu johtajuus voi perustua johtajalle asetetun tehtävänkuvan tai vastualueiden jakamiseen. Oletuksena on, että johtajuuteen liittyy tehtävien kokonaisuus, joka on jaettavissa tiimin jäsenten kesken. Tähän tehtäväkenttään voi sisältyä esimerkiksi työprosessin kehittäminen, sidosryhmien ja verkostojen ylläpito, tiimiläisten motivointi, sekä kannustaminen innovatiivisuuteen. Päämääränä näiden osien muodostamassa kokonaisuudessa on järjestyksen ja hallinnan ylläpito. (Ropo ym. 2005, 19 - 20.)

Toinen tapa määritellä jaettua johtajuutta on tarkastella sitä yhteiseksi tekemisen näkökulmasta. Tällöin jaetun johtajuuden prosessissa otetaan vahvemmin huomioon ihmisten persoonallisuus, arvot ja ihanteet, kulttuuriperimä, sekä toisia kohtaan koettu luottamus. Yhteiseksi tekemisen puitteissa tiimiläiset jakavat johtajuutta ja ajatuksia keskenään, kuuntelevat toisiaan ja tuovat esille erilaisia näkemyksiä ja tulkintoja yhteisiä asioista ja arjen tilanteista. Tehtäviä ja vastuita on jaettu huomioiden ryhmän jäsenet kokonaisvaltaisesti ja yksilöllisesti. Ryhmässä hyödynnetään kunkin yksilöllistä osaamista ja vahvuuksia, ja tehtäviä jaetaan näiden mahdollistamalla tavalla. (Juuti 2017, 145 - 146; Kärkkäinen 2016, 5-38; Ropo ym. 2005, 19 - 20)

Onnistuakseen jaettu johtajuus vaatii vahvaa vuorovaikutusta ja yhteisiin päämääriin sitoutumista tiimissä. (Juuti 2017, 145 - 146.) Kärkkäisen (2016, 30 - 38) mukaan olennaista jaetussa johtajuudessa on kehittävä johtajuus ja positiivisen toimintakulttuurin luominen. Lisäksi kokonaistilanteen hyvä hallinta ja tehtävien organisointi ovat tärkeitä elementtejä jaetun johtajuuden mahdollistajina, samoin kuin tehokas viestintä tiimin sisällä.

Kilpisen (2017, 15) mukaan yrityksen yhdeksi tärkeimmäksi menestystekijäksi on tullut kyky hallita muutoksia. Henkilöstö on saatava pysymään mukana muutoksissa, ja heidän motivoimisen ja jatkuviin muutoksiin ja niihin mukautumiseen on tärkeää. Kinnunen, Maukola-Juuso ja Veijalainen (2017, 37) kirjoittavat, että ihmisten rinnalla kulkeminen muutostilanteissa on tärkeää. Muutos voi aiheuttaa epävarmuutta ja pelkoa, jolloin tärkeiksi tekijöiksi muutosprosesseissa muodostuvat hyvä etukäteissuunnittelu ja työntekijöiden kuuleminen muutoksen herättämistä ajatuksista ja tunteista. Muutosprosessilla tulee kirjoittajien mukaan olla selkeä tavoite ja päämäärä, ja sen aikana tulee huolehtia työntekijöiden perustehtävien suorittamis-edellytyksistä. Muutoksen tulee pohjautua positiiviselle näkökulmalle, jolloin muutoksen nähdään olevan mahdollisuus uudistua ja uudistaa.

Savaspuro (2019, 165) kirjoittaa, että muutostilanteessa ei tulisi aliarvioida muutosvastarinnan määrää. Sen sijaan muutoksesta tulisi tehdä mahdollisimman arkinen asia yrityksessä puhumalla siitä jatkuvasti ja nostamalla muutokset esille joka tilanteessa. Tämä pätee itseohjautuvaan toimintamalliin siirtymisessäkin. Kun itseohjautuvuutta tuodaan esille päivittäisessä työssä, ehkä jopa hieman korostavalla tavalla, alkaa se vähitellen tuntua luonnolliselta ja arkiselta asialta asiaa alun perin vastustaneidenkin mielessä.

Työelämässä tapahtuvat muutokset luovat siis tarvetta esimiestyön uudelleen arviointiin ja -organisointiin. Esimiehen rooli muuttuu perinteisen johtajan asemasta koko ajan vahvemmin kohti sellaista johtajuutta, jossa keskitytään yksilöiden ja tiimin osaamisen tunnistamiseen, hyödyntämiseen ja kehittämiseen. Valmentava johtajuus tulee olemaan tärkeä tekijä tulevaisuuden esimiestyössä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 18 - 19.) Esimiehellä onkin tärkeä rooli tulevaisuuden työelämässä korostuvien innovatiivisuuden, luovuuden ja uudistumiskyvyn vahvistamisessa, ylläpitämisessä ja niihin kannustamisessa (Sydänmaanlakka 2012).

4.1 Itseohjautuvuus ja esimiestyö

Itseohjautuvuuden lisääntyminen ja vahvistuminen organisaatiossa kasvattaa tarvetta esimiestyön uudelleen arviointiin ja määrittelyyn. Syrjänen ja Tolonen (2017, 204 - 206) kuvaavat itseohjautuvuuden olevan "tanssia kaaoksen veitsenterällä". Heidän mukaansa itseohjautumisen johtaminen vaatii esimieheltä itsevarmuutta, pelottomuutta, hyviä hermoja ja paksua nahkaa. Yrityksessä, jossa aiemmin on noudatettu vahvaa hierarkiaa ja byrokratiaa, ja jossa toiminta on aina ollut vahvasti ylhäältä päin organisoitua ja kontrolloitua, voi vanhoista toimintatavoista ulos oppiminen asettaa suuriakin haasteita. Itseohjautuva toimintatapa vaatiikin vahvaa epävarmuuden ja muutosten sietokykyä sekä työntekijöiltä että esimiesasemassa toimivilta henkilöiltä. (Martela & Jarenko 2017, 314.)

Itseohjautuvuudesta puhuttaessa saattaa syntyä mielikuva siitä, ettei esimiestä enää tarvittaisi. Huhdan (2018, 21 - 22) mukaan itseohjautuva tiimi voi kuitenkin vaatia johtajalta jopa enemmän panostusta ja työtä, kuin mihin vahvasti ylhäältä päin ohjatussa organisaatiossa on totuttu. Martela ja Jarenko (2017, 314) kirjoittavat, että itseohjautuvan tiimin johtamisessa korostuvat vahva läsnäolo, vuorovaikutus ja kiinnostus alaisten ideoita ja ajatuksia kohtaan. Heidän mukaansa esimiehen tulee olla mukana päivittäisessä työssä ohjaavana, tukevana ja valmentavana henkilönä. Esimiehen on koko ajan oltava perillä tiimin työtilanteesta, sekä mahdollisista ongelmista ja tuen tarpeista, jotta niihin voidaan reagoida mahdollisimman pikaisesti. Itseohjautuvuus ei siis varsinaisesti vähennä esimiehen tarvetta tai työmäärää, vaan ainoastaan muokkaa esimiehen työtä ja sen painopisteitä.

Leppänen ja Rauhala (2012, 13) näkevät johtamisen muuttuvan itseohjautuvuuden vaikutuksesta enemmän kohti erilaisten yksilöiden ymmärtämistä ja esimiestyön henkilökohtaistamista, mihin vaikuttaa työntekijöiden kasvanut tarve tulla huomioituksi yksilönä. Heidän mukaansa tulevaisuuden johtaminen ei ole pelkästään asioiden, numeroiden ja prosessien johtamisen varassa. Henkinen johtaminen ja kyky auttaa yksilöitä itsensä ja omien työtapojensa löytämisessä on muuttuvassa työympäristössä tärkeää.

Jokainen yksilö ja tiimi tarvitsee työlleen selkeät tavoitteet ja päämäärät, joita kohden tavoitella. Tämä on onnistuneen työskentelyn edellytys, olipa kyse sitten kuinka itseohjautuneesta tiimistä tahansa. Esimiehen on varmistuttava siitä, että jokainen yksilö on tietoinen yhteisistä

päämääristä, ja työskentelee aktiivisesti niitä kohden. Vaikka tavoitteet työlle asetetaankin yhdessä, on johtaja viime kädessä vastuussa niiden seuraamisesta ja arvioimisesta. Esimiehen onkin syytä aika ajoin tarkistaa tavoitteiden toteutumista tiimin työssä. (Collin ym. 2017, 108; Martela & Jarenko 2017, 314).

Savaspuron (2019, 162) mukaan tavoitteiden asettamisessa on tärkeää kuunnella työntekijöiden näkökulmaa. Työntekijällä on useimmiten paras näkemys omasta osaamisestaan ja siitä, millaisiin tavoitteisiin hänen on mahdollista päästä. Aaltonen, Ahonen ja Pajunen (2015, 128) jatkavat, että mikäli yksilöllä ei ole osaamisensa nykyhetkestä selkeää kuvaa, tulisi esimiehen tukea työntekijää tämän hahmottamisessa. Esimiehen tehtävänä on arvioida, ovatko työntekijän itselleen asettamat tavoitteet sopivalla tasolla, sillä sekä liian haastavat että liian matalalle asetetut tavoitteet saattavat heikentää työn tehokkuutta ja mielekkyyttä. Kirjoittajat painottavatkin, että esimiehen tulisi haastaa yksilöä pyrkimään sellaisiin tavoitteisiin, jotka parhaiten tukevat tämän jatkuvaa ammatillista kehittymistä.

Itseohjautuvan tiimin esimiehenä työskentelevän on kyettävä näkemään yksilö aktiivisena, koko ajan kehittyvänä toimijana. Tämä on tärkeä osa itseohjautuvuuden johtamisessa toteutettavaa ihmiskuvaa. Mikäli yksilö nähdään passiivisesti käskyjä vastaanottavana henkilönä, joka toteuttaa rutiininomaisesti ennalta määrättyjä ja ylhäältä päin annettuja työtehtäviä, on itseohjautuvaan toimintaan tukeminen ja siihen pääseminen hankalaa. Itseohjautuvan tiimin esimieheksi asettuminen ja siinä onnistuminen vaativatkin esimieheltä oman ajatusmaailman ja ihmiskuvan pohdintaa. (Martela & Jarenko 2017, 316.)

Savaspuro (2019, 162) kirjoittaa, että itseohjautuvan tiimin esimiehenä on tärkeää tukea työntekijöitä itsenäiseen päätöksentekoon. Hämääläisen (2015, 33 - 34) mukaan hyvä esimies kannustaa työntekijöitä ideoimaan ja kokeilemaan uusia toimintatapoja käytännössä. Esimiehen tulee olla avoin uusille ideoille ja avauksille, joiden myötä toimintaa ja työntekijöiden motivoitumista omaan työhön voidaan parantaa. Hämääläinen (2015, 33 - 34) jatkaa, että esimiehen on luotettava työntekijöiden ammattitaitoon ja osoitettava arvostusta tehtyä työtä kohtaan. Luottamuksen osoittaminen yksilön ammattitaitoa kohtaan on tärkeää siksi, että työntekijän oma kokemus ammattitaidostaan ja siihen liittyvästä arvostuksesta toimii mahdollistavana tekijänä itsenäiselle päätöksenteolle.

Itsenäinen päätöksenteko edellyttää, että yksilö kokee olonsa turvalliseksi työssään. Esimiehen tulee omalta osaltaan rakentaa työilmapiiriä, jossa virheiden teko on sallittua. Vaikka jokaisen työntekijän voidaan lähtökohtaisesti olettaa välttävän turhia virheitä työssään, sattuu niitä silti jokaiselle. Organisaatiossa tulisi vallita ilmapiiri, jossa virheistä ja vahingoista ei rangaista, vaan ne nähdään mahdollisuudeksi oppia yhdessä. Tämä tukee työntekijöiden uskallusta tehdä itsenäisiä päätöksiä ja organisoida omaa työtään vapaammin, ilman liiallista

varmistelua ja vahvistusta ylemmältä tasolta. (Hämäläinen 2015, 33 - 34; Savaspuro 2019, 162 - 163.)

Vaikka esimiehellä onkin tärkeä rooli työpaikan ilmapiirin luomisessa, on työyhteisössä tärkeää ymmärtää jokaisen henkilökohtainen vastuu yhteisiä asioista ja työilmapiiristä. Jokaisen tulisi ymmärtää, että omalla asenteella ja toiminnalla on vaikutusta paitsi omaan, myös koko työyhteisön jaksamiseen ja yleiseen ilmapiiriin. Esimies voi omalta osaltaan tukea tätä tarjoamalla työntekijöilleen työkaluja ja mahdollisuuksia tiimihengen kasvattamiseen. (Savaspuro 2019, 163 - 164.)

Itseohjautuvan tiimin johtamisessa on tärkeää uskaltaa kohdata eteen tulevat konflikti- ja riskitilanteet, ja tukea myös työntekijöitä näiden sietämisessä. Yrityksessä olisi tärkeää välttää sellaista ilmapiiriä, jossa jokainen uskaltaa esittää poikkeavat ja kriittiset näkemyksensä asioista ilman, että tämä koetaan henkilökohtaiseksi loukkaukseksi toisia kohtaan. Mikäli työyhteisössä ei uskalleta arvioida kriittisesti sekä omaa että koko tiimin toimintaa, ei muutos ja uusien toimintatapojen luominen ole mahdollista. Esimiehen onkin tärkeää haastaa työntekijöitään kriittiseen ajatteluun ja epäkohtien esille nostamiseen, sekä toimintatapojen jatkuvaan arvioimiseen. (Savaspuro 2019, 166.)

Esimiehellä on siis itseohjautuvassakin organisaatiossa ja tiimissä monia tärkeitä tehtäviä. Se, minkälaista ja kuinka vahvaa johtajuutta itseohjautunut tiimi tarvitsee, riippuu kuitenkin pitkälti itseohjautuvuuden tasosta yrityksessä. Organisaatiossa onkin hyvä kartoittaa itseohjautuvuuden lähtötasoa ja arvioida itseohjautuvuuden toteutumistasetta myöhemminkin, toiminnan jo vakiinnuttua. Näin johtajuutta voidaan kohdentaa ja hyödyntää sopivissa määrin tiimin työskentelyn tueksi. (Martela & Jarenko, 2017, 314.)

Mikäli itseohjautuvuus tiimissä tarkoittaa pääasiassa sitä, että työstä ollaan aidosti kiinnostuneita ja sitä tehdään sydämellä, innostuneesti ja innovatiivisesti, voidaan tiimiä johtaa kohtalaisen perinteiselläkin esimiestyöllä. Kuitenkin itseohjautuvuuden syentyessä esimiehen rooli muuttuu yhä vahvemmin valmentavaksi ja tukevaksi. Tällöin korostuu johtajuuden (leadership) tärkeys esimiestyössä. (Martela & Jarenko 2017, 314.)

Esimiehen onkin kyettävä arvioimaan ja organisoimaan omaa johtajuuttaan sen mukaan, kuinka vahvaa itseohjautuminen organisaatiossa ja työyhteisössä on. Kun tiimi on vahvasti itseohjautunut, johtaminen tapahtuu jaetusti kaikkien ryhmän jäsenten kesken. Tällöin on kyse itseorganisointuneelle yritykselle ominaisesta, monikollisesta johtajuudesta. Monikollinen johtajuus voidaan pilkkoa neljään eri malliin. Nämä mallit ovat 1. jaettu tiimi johtajuus, 2. johtajuuspooli, 3. jaettu johtajuus ja 4. johtajuus vuorovaikutuksena. (Salovaara 2017, 54 - 55.) Seuraavassa kuviossa 2 on avattu monikollisen johtajuuden malleja sisältöineen.



Kuvio 2: Monikollisen johtajuuden mallit (Salovaara 2017, 54 - 55)

Kuten kuviossa 2 on nähtävissä, monikollisen johtajuuden ensimmäinen taso on jaetun tiimijohtajuuden taso. Tällä tasolla tiimin jäsenet ohjaavat tiimityötä ja toisiaan, ja työtehtävät on jaettu tiimin sisällä ja sen jäsenten kesken. Toisella tasolla johtajuus ja tiimin sisäinen työnjako on hierarkkisesti osoitettu jollekin ennakkoon määrätulle työparille tai -kolmikolle. Tällöin on kyse johtajuuspoolista. Kolmannella tasolla, eli jaetun johtajuuden mallissa johtajuus vaihtelee tiimin sisällä vuoroittain eri jäsenten kesken. Tässä mallissa johtajuutta voidaan jakaa ja vuorotella muun muassa yksilöllisen erityisosaamista hyödyntävällä tavalla. (Salovaara 2017, 54 - 55.)

Kolmessa ensimmäisessä mallissa ovat käytössä kohtalaisen perinteiset johtajaroolit. Niiden perusidea rakentuu lähinnä johtotehtävien ja johtajaroolien kiertoon tiimin jäsenten välillä ja tiimin sisällä. Näissä malleissa itseohjautuvuus on rajoitettu hierarkia-asteella ylemmällä tasolla olevan johtajan sallimiin rajoihin, ja tiimillä onkin hierarkkisesti osoitettu esimies perinteistä organisaatorakennetta noudattaen. Niinpä näiden mallien käyttöönotto ei vaadi koko organisaatorakenteen uudistamista ja purkamista, vaan ne voidaan ottaa käyttöön kohtalaisen pienin uudistuksin. Tästä syystä kyseiset mallit ovat helppoja ottaa käyttöön, ja niitä käytetäänkin jo laajasti myös perinteisemmällä mallilla johdetuissa yrityksissä. (Salovaara 2017, 54 - 55.)

Monikollisen johtajuuden neljännellä tasolla johtajuus sen sijaan toteutuu vuorovaikutuksena tiimin sisällä. Tällä tasolla johtajuus ei välttämättä ole hierarkkisesti sidottu yksittäiseen henkilöön, mikä tarkoittaa suurempia muutoksia perinteisesti nähtyihin johtajarooleihin ja organisaatorakenteisiin. Johtajuus yhdistetään yksittäisen henkilön sijaan siihen, mitä ihmiset tekevät ja millaisia käytänteitä tiimillä ja yrityksellä on. Lisäksi johtajuus rakentuu tiimin ja koko yrityksen sisäiselle yhteistyölle, kommunikaatiolle, sekä valta- ja vaikutussuhteille. (Salovaara 2017, 54 - 55.)

Nivalan (2006, 129) mukaan itseohjautuvan tiimin johtajuutta määriteltäessä ja arvioidessa tulee muistaa, että johtaminen on aina myös kontekstisidonnaista. Tämä tarkoittaa sitä, että

johtamistavat, esimiestyön sisällöt ja johtamisen laatu ovat yhteydessä toimintaympäristöön ja johdettavan yrityksen organisaatiokulttuuriin. Kirjoittajan mukaan organisaatiossa työskenteleviä on hyvä muistuttaa siitä, että jokaisen tulee kantaa vastuuta organisaation toiminnan sujuvuudesta ja tuloksellisuudesta. Johtajien lisäksi työntekijöidenkin on siis otettava vastuuta työstä ja työyhteisön toimivuudesta.

Työntekijöitä tärkeää muistuttaa siitä, että itseohjautuvassa organisaatiossa jokainen on oman työnsä paras johtaja. Työntekijöitä kannattaa tukea irtautumaan totutuista hierarkiarakenteista, jotka saattavat hankaloittaa oman potentiaalin ja osaamisen esille tuomista ja hyödyntämisestä. Toisin sanoen olisi tärkeää ymmärtää, että pelkkä titteli ei tuo kenellekään automaattisesti parempaa osaamista. Esimies ei välttämättä omaa läheskään kaikkea sitä tietoa ja taitoa, jota yksittäiseltä työntekijältä tai tiimin sisästä löytyy. Kun jokaista työyhteisön jäsentä kannustetaan luottamaan omaan osaamiseensa ja ammattitaitoonsa, voidaan itseohjautuvuudesta saada irti suurin mahdollinen hyöty. (Savaspuro 2019, 166.)

4.2 Valmentava esimiestyö

Valmentava johtajuus on itseohjautuvuuden rinnalla koko ajan vahvistuva trendi työelämässä ja esimiestyössä. Valmentavan johtajuuden ideologiaa hyödynnetään itseohjautuvan tiimin johtamisessa, joten sen avaaminen itseohjautuvuuden kuvaamisen yhteydessä tuntuu loogiselta. Huttusen (2018, 47) mukaan valmentavan esimiestyön pääasiallisena tavoitteena on alaisten tukeminen omien voimavarojensa löytämisessä ja hyödyntämisessä. Nämä ovat tärkeitä tekijöitä myös tuettaessa yksilöä ja koko työtiimiä itseohjautuvaan toimintaan.

Parviainen ja Parviainen (2017, 28) ovat samoilla linjoilla valmentavan johtamisen perusajatuksista. Heidän mukaansa valmentavan johtamisen avulla autetaan yksilöä tunnistamaan omat vahvuutensa ja osaamisensa, ja hyödyntämään näitä koko tiimin ja yrityksen eduksi mahdollisimman luovasti ja monipuolisesti. Valmentaja johtaja haastaa työntekijänsä koko ajan haastavampiin suorituksiin ja osaamisen kehittämiseen niiden myötä, jolloin yksilön potentiaali pääsee vahvimmin esille. (Aaltonen ym. 2015, 128).

Kasvaminen ja kehittyminen ovat tärkeitä elementtejä valmentavassa esimiestyössä. Niiden avulla haetaan muutosta, uudistumista ja erilaisia näkökulmia sen sijaan, että jämähdettäisiin vanhoihin, totuttuihin toimintatapoihin ja -malleihin. Kun kyse on valmentavan esimiestyön tekemisestä itseohjautuneessa työyhteisössä, korostuu näiden elementtien tärkeys. Ilman uskallusta päästä irti vanhoista totutuista toimintamalleista ja hierarkiarakenteista ei itseohjautuvuus organisaatiossa voi juurikaan toteutua. (Huttunen 2018, 47 - 48.)

Valmentavalla esimiestyöllä voidaan vaikuttaa sekä yksilön että koko tiimin kehittymiseen, osaamisen hyödyntämiseen ja motivoitumiseen. Ristikankaan ja Ristikankaan (2010, 44) mukaan valmentavan esimiehen pääasiallisena johdettavana tulisi olla yksilön sijaan ryhmä. Kun

kasvatetaan ryhmän osaamista, nousee koko organisaation osaamis pääoma huomattavasti laajemmin, kuin keskityttäessä ainoastaan yksilön osaamisen kehittämiseen. Tiimin sisällä tapahtuu jatkuvaa oppimista ja toiminnan kehittämistä, ja toisten oppiminen ja kehittyminen kannustaa yksilöä pyrkimään parhaaseen mahdolliseen tulokseen ja menestykseen.

Leppäsen ja Rauhalan (2012, 266) mukaan tulosta saadaan aikaiseksi, kun esimies keskittyy ryhmän valmentavaan johtamiseen. Esimiehen aika ei välttämättä riitä jokaisen yksilölliseen johtamiseen. Tästä syystä valmentavan esimiehen roolissa tärkeintä on rohkaista tiimiläisiä ajattelemaan asioita yhdessä, kannustamaan muita, kokeilemaan asioita yhdessä ja luottamaan toisiinsa. Valmentamisen tavoitteena on ohjata henkilöitä johtamaan ja valmentamaan toinen toistaan.

Parviaisen ja Parviaisen (2017, 28 - 29) kirjoittavat, että valmentava johtaminen auttaa rakentamaan yksilöistä menestyvän tiimin, joka tietää tavoitteensa ja pyrkii aktiivisesti niitä kohden. Tavoitteet asetetaan yhdessä koko tiimin kesken. Valmentavalla esimiestyöllä varmistetaan, että yksilöllä on selkeät tavoitteet työlleen, ja että yksilölliset tavoitteet kulkevat käsi kädessä tiimin ja koko organisaation tavoitteiden kanssa.

Selkeät tavoitteet ovat erityisen tärkeitä silloin, kun on kyse itseohjautuvasta työtiimistä. Ilman selkeitä tavoitteita yksilön ja koko tiimin on haastavaa työskennellä itseohjautuneesti kohti oikeita päämääriä. (Parviainen & Parviainen 2017, 28 - 29.) Salmimiehen ja Ruudun (2013, 87) mukaan valmentavassa johtamisessa yhdistyvät mielekkäällä ja motivoivalla tavalla sekä yksilön kehittymisen näkökulma, että yrityksen liiketoiminnallisten tavoitteiden näkökulma.

Valmentavassa esimiestyössä on tärkeää ratkaisukeskeisyys, mikä tarkoittaa asioiden näkemistä positiivisessa ja ratkaisuun pyrkivässä valossa epäkohtien painottamisen sijaan (Huttunen 2018, 47 - 48). Esimies joutuu työssään väistämättä ratkomaan ongelmatilanteita ja tukemaan alaisiaan ristiriitatilanteiden ratkomisessa. Valmentavan esimiehen tulisi kannustaa ja tukea työntekijöitä ristiriitatilanteiden sietämiseen ja esille nostamiseen ongelmien välttelyn sijaan. Kun esille nousseita ongelmia pyritään ratkomaan ratkaisukeskeisyyden periaatetta noudattaen, suunnataan katse tulevaisuuteen ja tavoitteiden saavuttamiseen pienin askelin. Näin turha syyttely, sekä siitä johtuva toisen tunteiden loukkaaminen ja tilanteen jumiutuminen on luultavasti helpompi välttää. (Salmimies & Ruutu 2013, 145 - 146.)

Lisäksi valmentavassa esimiestyössä pyritään voimavarakeskeisyyteen. Tämä tarkoittaa sitä, että heikkouksien sijaan nostetaan esille henkilöiden ja työyhteisön vahvuuksia ja onnistumisia. Voimavarakeskeiseen ajattelutavan mukaisesti jokaista työyhteisön jäsentä kannustetaan tuomaan esille ajatuksiaan ja ideoitaan, ja löytämään omatoimisesti ratkaisuja erilaisiin haasteisiin. (Huttunen 2018, 47 - 48.)

Ristikankaan ja Ristikankaan (2010, 44) mukaan valmentava johtaja suhtautuu johdettaviinsa arvostavasti ja tasa-arvoisesti, ja haluaa tukea näiden kokonaisvaltaista kehittymistä. Lisäksi valmentavassa esimiestyössä ovat tärkeinä elementteinä mahdollistaminen ja tukeminen (Huttunen 2018, 47 - 48). Mahdollistamisen, tukemisen ja voimaannuttamisen avulla valmentava esimies voi innostaa koko työyhteisöä innovatiivisuuteen, luovuuteen ja positiiviseen ajatteluun nykyhetkestä ja tulevaisuudesta (Ristikangas & Ristikangas 2010, 43 - 44).

Valmentavan esimiehen tehtävänä on Salmimiehen ja Ruudun (2016, 151 - 152) mukaan jakaa vastuuta sopivissa määrin niin, että työntekijöiden potentiaali hyödynnetään äärimmilleen. Samalla työntekijöille on tarjottava heidän tarvitsemansa tuki työstä selviytymiseen. Vapaus, vastuu ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön kasvattavat heidän mukaansa yksilöiden sisäistä motivaatiota ja kiinnostusta omaa työtä kohtaan, kunhan tukea työstä suoriutumiseen on riittävästi tarjolla. Kuten Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteoriasta käy ilmi, yksilön sisäinen motivaatio on ensisijaisen tärkeässä roolissa silloin, kun yrityksessä pyritään siirtymään kohti itseohjautuvaa toimintamallia (Deci & Gagne 2015, 331 - 362).

Aito läsnäolo ja aktiivinen vuorovaikutus ovat avaintekijöitä itseohjautuvan tiimin johtamisessa. Nämä ovat tärkeässä osassa myös valmentavassa johtajuudessa. (Huttunen 2018, 47 - 48.) Dunderfelt (2014, 71 - 74) nimeää viisi avaintekijää, joiden avulla voidaan edistää onnistunutta vuorovaikutusta. Ensimmäinen näistä on konkreettisuus. Konkreettisuudella tarkoitetaan aitoa läsnäoloa vuorovaikutustilanteessa, ja halua saada yleistaso syvempää tietoa toisen osapuolen ajatuksista. Toisena tärkeänä tekijänä on jämäkkyys, mikä tarkoittaa uskallusta tuoda esille omia ajatuksia terveellä itsekkyydellä, ilman hyökkäävyyttä toista henkilöä kohtaan.

Dunderfelt (2014, 71 - 74) nimeää kolmanneksi vuorovaikutuksen tärkeäksi elementiksi kyvyn kuunnella. Huttusen (2018, 47 - 48) mukaan aktiivinen kysyminen ja kuuntelu ovatkin sekä valmentavan esimiehen että itseohjautuvaa tiimiä johtavan esimiehen tärkeitä taitoja ja työkaluja. Niiden pääideana on, että asioita kysellään ja tutkitaan yhdessä, ja haastetaan yksilöitä ja koko työyhteisöä yhteisten toimintatapojen kehittämiseen.

Aktiivinen kuuntelu ja kysyminen ovat taitolajeja, joihin esimiehen tulee panostaa ja joita hänen kannattaa jatkuvasti kehittää. Aktiivinen kuuntelu ei ole pelkkää sanojen kuulemistä, vaan halua todella kuulla mitä toinen sanoo ja paneutua kuultuihin asioihin. Kuuntelijalta vaaditaan muiden asioiden ja omien ajatusten sivuun työntämistä. Aktiivisen kuuntelun onnistuessa yksilön on mahdollista saada kokemus siitä, että hän on todella tullut kuulluksi, ja kuuliija arvostaa hänen ajatuksiaan ja näkemyksiään asioista. (Salmimies & Ruutu 2013, 105 - 113.)

Lisäksi aktiivisen kuuntelun myötä puhujalle välittyy kuuntelijan kiinnostus käsiteltävää asiaa kohtaan (Salmimies & Ruutu 2013, 105 - 113). Ristikankaan ja Ristikankaan (2010, 89 - 93)

mukaan kiinnostus toista kohtaan on eräs avaintekijöistä valmentavassa esimiestyössä. He korostavat, että kiinnostus toista kohtaan ei synny itsestään. Sen sijaan se vaatii tietoista valintaa ja tahtotilaa omien johtamistaitojen kehittämiseen.

Konkreettisuuden, jämäkkyuden ja kuuntelun lisäksi onnistunut vuorovaikutus edellyttää yhteisiä tavoitteita. Tavoitteiksi eivät riitä ainoastaan organisaation pitkän tähtäimeen tavoitteet ja strategiat, vaan jokaisella työntekijällä tulee olla jokseenkin selkeä ja yhtenäinen kuva siitä, mitkä ovat seuraavat tehtävät ja niiden merkitys kokonaisuudelle. Positiivisuus on viides onnistuneen vuorovaikutuksen elementti. Tämä pitää sisällään asioiden näkemisen positiivisessa valossa haastavissakin tilanteissa, sekä pienimpienkin onnistumisten huomioimisen ja positiivisen palautteen antamisen niistä päivittäisessä työssä. (Dunderfelt 2014, 71 - 74.) Kupias, Peltola ja Pirinen (2015) kirjoittavat, että kannustavan ja positiivisen palautteen antaminen on tärkeää jo siksi, että sen avulla voidaan tukea työntekijän ammatillista kehittymistä. Ilman kannustavaa palautetta voi kehittyminen olla hidasta, tai jopa mahdotonta.

Salmimies ja Ruutu (2013, 87) kirjoittavat, että valmentava johtajuus perustuu vahvasti luottamukseen. Tämän takia esimiehen on tärkeää panostaa sen rakentamiseen. Luottamuksen on heidän mukaansa oltava molemminpuolista, jotta valmentavan johtajuuden tavoitteena oleva kannustava, innostava ja turvallinen työilmapiiri voi toteutua.

Molemminpuolisen luottamuksen tärkeimpänä rakennusaineena on toimiva, rehellinen, avoin ja aidosti läsnä oleva vuorovaikutus. Työyhteisössä tulisikin vaalia vuorovaikutuksellista toimintakulttuuria, johon esimies jokaista työyhteisön jäsentä kannustaa. Kun työpaikan sisäinen ilmapiiri on turvallinen ja arvostava, voi luottamus esimieheen ja työtovereihin toteutua. Tällöin työntekijöiden on helpompaa siirtyä kohti itseohjautuvaa työskentelymallia. (Savaspuro 2019, 162.)

Valmentavan esimiehen on kyettävä tuntemaan aitoa empatiaa alaisiaan kohtaan. Empatialla tarkoitetaan kykyä asettua toisen ihmisen asemaan, ymmärtää toisen tunteita ja kokea myötätuntoa. Empatia ei ole synnynnäistä, vaan kehittyy vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Se on taito, jota jokaisen valmentavaa esimiestyötä tekevän on mahdollista ja pitäisikin kehittää ja harjoitella tietoisesti. (Salminen & Ruutu 2013, 96 - 100.)

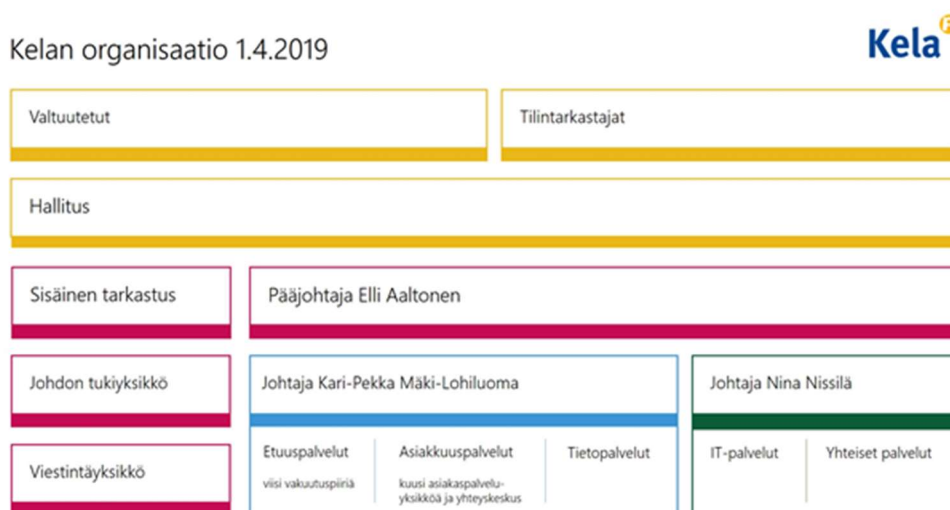
Empatiakykyisen esimiehen on mahdollista vaikuttaa positiivisella tavalla yrityksensä työilmapiiriin ja työyhteisön hyvinvointiin. Kun esimies kykenee kohtaamaan alaisensa aidosti ja arvostavasti, ja ymmärtää heidän tunteitaan, on hänen helpompaa sovitella ristiriitatilanteita ja reagoida alaistensa toiveisiin. Kyetessään asettumaan toisen ihmisen asemaan esimiehen on helpompaa nähdä, kuinka hän voisi omalla työskentelyllään motivoida, kannustaa ja valmentaa tiimiään onnistumisiin ja yhteisten päämäärien saavuttamiseen. (Salminen & Ruutu 2013, 96 - 100.)

5 Kansaneläkelaitos

Opinnäytetyön kohdeorganisaationa on Kansaneläkelaitos, eli Kela. Kela on julkisoikeudellinen laitos, jonka päätehtävänä on hoitaa Suomen sosiaaliturvan piiriin kuuluvien asiakkaiden perusturvaa. Kelan asiakaskuntaan kuuluvat kaikki Suomessa asuvat ja monet ulkomailla asuvat, Suomen sosiaaliturvan piiriin kuuluvat henkilöt. Lisäksi Kelan asiakkaina ovat useat eri työnantajaorganisaatiot. (Kela 2019.)

Kela perustettiin vuonna 1937, ja sen tehtävänä oli aluksi huolehtia ainoastaan kansaneläkkeiden maksamisesta. Vuosien saatossa Kelan toiminta on laajentunut, ja se vastaa nykyisin sosiaalietuuksien maksamisesta eri elämäntilanteissa. Sosiaalietuuksien kirjo on laaja, ja ne tukevat yksilön ja perheiden toimeentuloa lapsen syntymästä aina eläkeikään saakka. Perusturvan hoitamisen lisäksi Kelan tehtävänä on sosiaaliturvan kehittäminen ja toimeenpaneminen. (Kela 2019.)

Kela on rakenteeltaan linjaorganisaatio, ja se toimii eduskunnan valvonnan alaisena. Seuraavassa kuviossa 3 on kuvattu Kelan tämän hetkistä organisaatorakennetta.



Kuvio 3: Kelan organisaatio (Kela 2019a)

Edellä oleva kuvio 3 auttaa hahmottamaan Kelan nykyistä organisaatorakennetta. Eduskunnan valikoimat valtuutetut ja näiden valitsemat tilintarkastajat valvovat Kelan toimintaa. Kelan toiminnan johtamisesta vastaa hallitus, johon valtuutetut valitsevat jäsenet. Kelan pääjohtajana toimii tällä hetkellä Elli Aaltonen. (Kela 2019a.)

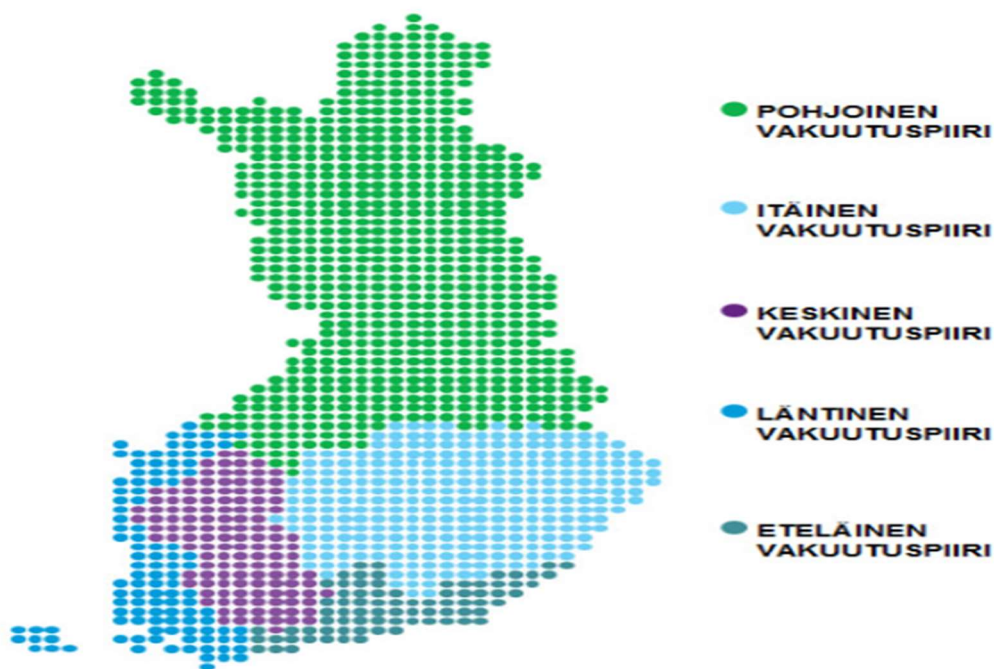
Kela organisoituu viiteen eri tulosityksikköön. Näitä ovat etuuspalvelun, asiakkuuspalvelun, it-palvelun, tietopalvelun ja yhteisten palvelujen tulosityksiköt. Kelassa toimii tulosityksiköiden lisäksi sisäisen tarkastuksen yksikkö, sekä kaksi toiminnallista yksikköä: johdon tukiyksikkö ja

viestintäyksikkö. Organisaatiossa työskentelee noin 7500 työntekijää erilaisissa työtehtävissä ja eri puolilla Suomea. (Kela 2019a.)

Asiakkuus- ja etuuspalvelut on Kelassa organisoitu alueellisiin yksiköihin. Asiakkuuspalvelut on organisoitu kuuteen alueelliseen asiakaspalveluyksikköön, jotka yhdessä vastaavat Kelan suorasta asiakaspalvelusta maanlaajuisesti. Kelan asiakkaiden puhelinpalvelusta sen sijaan vastaa yhteyskeskus. (Kela 2019a.)

Etuuspalvelut on organisoitu viiteen eri alueelliseen vakuutuspiiriin, jotka vuoden 2016 organisaatiomuutoksen myötä muotoutuivat uudelleen. Seuraavassa kuviossa 4 esitellään tarkemmin vakuutuspiirien jakautuminen eri alueisiin. Etuuspalvelujen tulosityksiköt on organisoitu näiden alueiden mukaisesti. Etuuspalveluiden tulosityksikön tehtävänä on eri etuuksien käsittely ja ratkaiseminen. Etuuspalvelut ovat mukana Kelan etuuslainsäädännön kehittämisessä. (Kela 2019a.)

Vakuutuspiirit 1.1.2016 alkaen



Kuvio 4: Kelan alueelliset vakuutuspiirit (Kela 2019a)

Kuvio 4 osoittaa vakuutuspiirien jakaantuvan viideksi alueeksi, joita ovat Eteläinen, Itäinen, Keskinen, Läntinen ja Pohjoinen vakuutuspiiri. Jokaisen vakuutuspiiri vastaa itselleen kuuluvien alueiden asiakkaiden palvelemisesta ja etuustyöstä. (Kela 2019a.) Tämän opinnäytetyön tutkimuskohteeksi rajautui Kelan Eteläinen vakuutuspiiri. Tutkimuksessa keskityttiin Eteläisen vakuutuspiiriin eri etuusryhmissä työskentelevien, itseohjautuvia tiimejä johtavien esimiesten kokemuksiin.

Kelan strategia on uusittu vuonna 2019 ja se koostuu toiminta-ajatuksista, arvoista, visiosta ja strategisista tavoitteista. Kelan strategian uudistamisen tavoitteena oli saada mahdollisimman realistinen ja helposti lähestyttävä strategia. (Kela 2019c). Toiminta-ajatus kertoo organisaation olemassa olon tarkoituksen, ja arvot tuovat esille ne perusajatuksot, joiden mukaan organisaatio toimii. Visio puolestaan kertoo, mihin tavoitteisiin organisaatio toiminnallaan haluaa tähdätä. (Kamensky 2015, 50.)

Kelan organisaation toiminta perustuu ”Elämässä mukana - muutoksissa tukena” -toiminta-ajatukselle. Toiminta-ajatus määrittää Kelan organisaation perustehtävän ”väestön toimeentulon turvaamisessa sekä terveyden ja itsenäisen selviytymisen edistämässä”. Organisaation päivittäistä toimintaa ohjaavat myös Kelan arvot, jotka ovat ” ihmistä arvostava, osaava, yhteistyökykyinen ja uudistuva.” (Kela 2019c.)

Visio antaa toiminnalle suunnan ja merkityksen, ja on siten perusta organisaation pitkän aikavälin toiminnan suunnittelulle. Hyvä visio perustuu selkeyteen, houkuttelevuuteen ja uskottavuuteen. Se saa henkilöstön innostumaan ja sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin. (Huuha 2010, 97.) Parhaimmillaan visio antaa selkeät suuntaviivat ja auttaa organisaatiota kehittymään toiminnassaan. Se ohjaa koko henkilöstöä työskentelemään yhdessä visiosta esiin nousevien tavoitteiden saavuttamiseksi. (Tuomi & Sumkin 2010, 47.) Kelan visiona on ”Palvelujen edelläkävijänä luomme hyvinvointia ja oman elämän hallintakykyä”. Kelan vision perusajatuksena on hyvinvoinnin rakentaminen yhteiskunnalle ja siihen kuuluville yksilöille. Tämä pyritään toteuttamaan kattavilla, toimivilla ja kehittyvillä sosiaaliturvapalveluilla. (Kela 2019c.)

Kelan organisaatio on asettanut kolme strategista tavoitetta vision saavuttamiseksi. Nämä tavoitteet ovat ” luottamus ja yhteistyön vahvistaminen”, asiakaskokemuksen kehittäminen”, ja ”tiedon liikkuvuus ja hyödyntäminen”. Strategiset tavoitteet antavat suunnan toiminnan suunnittelulle ja tavoitteiden asettamiselle. (Kela 2019c.) Kelan strategisia tavoitteet on esitetty seuraavassa kuviossa 5.



Kuvio 5: Kelan strategiset tavoitteet (Kela 2019c)

”Luottamuksen ja yhteistyön vahvistamisen” on eräs tärkeä Kelan asettama strateginen tavoite. Toteutuakseen kaikki yllä olevassa kuviossa 5 esitetyt strategiset tavoitteet edellyttävät saumatonta yhteistyötä ja luottamusta suhteessa asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin. Nämä ovat tärkeitä tekijöitä myös kaikessa organisaation sisällä tapahtuvassa toiminnassa. Keskeisenä päämääränä tässä strategisessa tavoitteessa on itseohjautuvuuden lisääminen organisaation toiminnassa. (Kela 2019c.)

Toinen strateginen tavoite on ”Asiakaskokonaisuuksien kehittäminen”. Sen myötä Kelassa pyritään selkeyttämään palvelukokonaisuuksia ja poistamaan asiakkaiden tarvetta asioida sosiaaliturvaan liittyvien palveluiden piirissä. Palvelupolkuja ja niissä tehtävää työtä pyritään sujuvoittamaan jatkuvasti. Tällä tavoin Kelassa on mahdollista kohdentamaan resursseja eniten apua tarvitsevien asiakkaiden auttamiseen. (Kela 2019c.)

”Tiedon liikkuvuus ja hyödyntäminen” strategisena tavoitteena taas tarkoittaa, että saatavilla olevaa tietoa hyödynnetään asiakkaan, kumppaneiden ja yhteiskunnan hyväksi. Eri lähteistä tulevaa tietoa jaetaan, vaihdetaan ja yhdistellään tehokkaasti organisaation toiminnassa. Näin voidaan mahdollistaa erinomainen asiakaskokemus, ja varmistaa digitaalisten palveluiden toimivuus organisaatiossa. (Kela 2019c.)

6 Opinnäytetyön toteutus

Tämän tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus katsottiin sopivaksi menetelmäksi opinnäytetyön tutkimusosuuden toteutukseen, sillä tavoitteena oli ymmärtää ja kuvata tutkittavien henkilöiden käsityksiä aiheena olevasta ilmiöstä. Tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoituja teemahaastatteluja.

Seuraavissa alaluvuissa kuvataan tarkemmin tutkimuksen toteutukseen liittyviä osa-alueita. Ensimmäisessä alaluvussa kerrotaan eri tutkimusmenetelmistä, keskittyen vahvemmin kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän esittelyyn. Sen jälkeen toisessa alaluvussa siirrytään kuvailemaan haastatteluja aineistonkeruumenetelmänä. Kolmannessa alaluvussa kuvataan aineiston analyysiin liittyvää prosessia, ja lopuksi pohditaan tutkimuksen eettisyyteen ja luotettavuuteen liittyviä seikkoja omassa alaluvussaan.

6.1 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimukselle asetettu tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset ohjaavat tutkimusmenetelmän valinnassa. Menetelmät voidaan luokitella kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin tutkimusmenetelmiin. Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää käytetään sellaisissa tutkimuksissa, joissa tietoa halutaan saada pääasiassa numeerisesti. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa pyritään sen sijaan keräämään sellaista tietoa, joka liittyy ilmiön tai merkityksen syvempään ymmärtämiseen. (Vilkkä 2015, 66 - 70.)

Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla pyritään saamaan määrällistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä, mikä vaatii edustukseltaan riittävän laajaa otosta. Menetelmän avulla ilmiötä pyritään kuvaamaan numeerisesti, sekä tutkimaan eri asioiden välisiä riippuvuuksia ja muutoksia. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa yleisesti käytettyjä aineistonkeruumenetelmiä ovat lomakekyselyt, eli surveyt, internetkyselyt, strukturoidut haastattelut, systemaattiset haastattelut, sekä kokeelliset tutkimukset. Näissä menetelmissä käytetään yleensä valmiita vastausvaihtoehtoja. Kvantitatiivisella tutkimuksella saadaan yleensä selvitettyä hyvin tutkittavan asian vallitseva tilanne. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimustulosten takana vaikuttavat syyt jäävät kuitenkin pintapuolisiksi tai jopa kokonaan selvittämättä. (Heikkilä 2014, 13 - 15.)

Kanasen (2014, 18 - 26) mukaan kvalitatiivisella tutkimuksella ei kvantitatiivisesta tutkimuksesta poiketen pyritä yleistämään saatua tietoa. Sen sijaan laadullisen tutkimuksen tavoitteena on kokonaisvaltainen ja syvälinen ymmärrys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Menetelmä perustuu sanoihin ja lauseisiin, sekä pyrkimykseen kuvailla ja tulkita niitä mahdollisimman kattavasti. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista tutkimuksen kohderyhmän esittämien näkökulmien ja kokemusten huomioiminen, sekä merkitysten tulkitseminen.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata esimiesten näkemyksiä ja kokemuksia itseohjautuvuuden johtamisesta Kelan Eteläisessä vakuutuspiirissä. Koska tavoitteena oli ymmärtää ja kuvata tutkittavien käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä, menetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Menetelmän avulla haluttiin saada syvällistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä, sekä mahdollistaa tutkimusaineiston tarkastelu eri näkökulmista, kokonaiskuva huomioon ottaen.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavien henkilöiden määrä on usein vähäinen, mikä korostaa merkitysten tulkitsemisen tärkeyttä. Menetelmä on käytännöiltään joustava, eikä vaadi kvantitatiivisen menetelmän tapaista tarkkaa vaiheistusta. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen 2011, 82 - 83.) Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelminä käytetään lomakehaastatteluja, avoimia haastatteluja, teemahaastatteluja, ryhmäkeskusteluita, osallistuvaa havainnointia ja eläytymismenetelmää. Lisäksi aineistona voidaan käyttää valmista aineistoa ja dokumentteja kuten kirjeitä, päiväkirjoja ja omaelämäkertoja. (Heikkilä 2014, 15 - 16.)

Kananen (2011, 16) on luokitellut Trockim ja Donellyn (2008) teokseen viitaten sellaisia tilanteita, joissa laadullista tutkimusmenetelmää kannattaisi hyödyntää. Laadullisen tutkimuksen menetelmä sopii hänen mukaansa käytettäväksi tilanteissa, joissa tutkittavasta ilmiöstä ei vielä ole laajaa teoreettista tietoa tai useita tehtyjä tutkimuksia. Tällöin halutaan usein syvällinen ja kokonaisvaltainen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä.

Laadullinen tutkimus sopii sellaisiin tilanteisiin, joissa halutaan luoda uusia näkökulmia jo olemassa oleviin teorioihin (Trockim & Donnelly 2008). Tässä opinnäytetyössä haluttiin saada tietoa itseohjautuvuudesta ja sen vaikutuksista esimiehen näkökulmasta. Näkökulma oli kohdeorganisaation kannalta uusi, ja se täydentää organisaatiolle aiemmin tehtyjen tutkimusten näkökulmia. Tämä puolsi osaltaan kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän valintaa. Lisäksi kvalitatiivista tutkimusmenetelmää voidaan hyödyntää tilanteisiin, joissa käytetään ilmiön ymmärtämiseksi monimenetelmäistä tutkimusasetelmaa, ja joissa hyödynnetään eri lähestymistapoja, sekä aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä (Trockim & Donnelly 2008).

Tuomi (2007, 125 - 127) korostaa, että tutkimuksella on aina oltava tarkoitus, joka ohjaa tutkijaa tekemään kokonaisvaltaisia valintoja. Tutkimus voidaan luokitella sen tutkimustyyppin mukaan. Tutkimustyyppit jaotellaan kirjoittajan mukaan kartoittavaan, selittävään, kuvailevaan ja ennustavaan tutkimukseen. Kartoittavaa tutkimusta käytetään tutkimuksissa, joissa ilmiöstä on vähän tutkittua tietoa, ja joissa halutaan selvittää uusia näkökulmia. Kuvailevassa tutkimuksessa selvitetään ilmiöiden erityispiirteitä, joita voidaan vertailla keskenään. Kartoittavassa ja kuvailevassa tutkimuksessa voidaan käyttää sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää.

Selittävän tutkimuksen avulla pyritään löytämään ja tunnistamaan ilmiöiden välisiä syy- ja seuraussuhteita. Selittävät tutkimukset ovat enimmäkseen kvantitatiivisia, mutta sopivat joissakin tapauksissa kvalitatiivisiin tutkimuksiin. Ennustava tutkimus ennustaa eri muuttujien toimintaa jonkin ilmiön seurauksena. Ennustavat tutkimukset sopivat paremmin kvantitatiivisiin kuin kvalitatiivisiin tutkimuksiin. (Tuomi 2007, 125 - 127.)

6.2 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Laadullisissa tutkimuksissa yksi käytetyimmistä aineistonkeruumenetelmistä on haastattelu, joka on menetelmänä joustava ja sopii hyvin erilaisiin tilanteisiin. Sitä pidetään laadullisen tutkimuksen perusmenetelmänä. Haastattelu valitaan käytettäväksi silloin, kun halutaan korostaa tutkittavien henkilöiden kuvauksia asioiden merkityksistä, saada monitahoisia vastauksia, tai kartoittaa tutkittavaa aluetta. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 34). Tuomi ja Sarajärvi (2018, 84) lisäävät, että haastattelemalla pyritään saamaan selville haastateltavien todelliset ajatukset vuorovaikutteisella keskustelulla, jota haastattelija johdattaa.

Haastattelut voidaan toteuttaa joko yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluina. Yksilöhaastatteluja käytetään haastateltavan omien merkitysten tutkimiseen. Sen sijaan ryhmähaastattelut soveltuvat paremmin tutkimaan kohderyhmän yhteisiä käsityksiä tutkittavasta aiheesta. (Vilkkä 2015, 204.)

Haastattelut jaetaan kysymysten ja sitovuuden mukaan strukturoituihin, puolistrukturoituihin ja strukturoimattomiin haastatteluihin. Strukturoidussa haastattelussa eli lomakehaastattelussa käytetään valmiiksi laadittuja kysymyksiä ja vastausvaihtoehtoja, ja ne esitetään kaikille haastateltaville ennalta määrättyssä järjestyksessä ja samanlaisena. Lomakehaastattelun etuna ovat helppo toteutettavuus ja mahdollisuus aineiston nopeaan käsittelyyn. Se sopii esimerkiksi tilanteisiin, jossa halutaan tutkia hypoteeseja ja aiempien tutkimustulosten yleistettävyyttä. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 43 - 44.)

Puolistrukturoiduista haastatteluista käytetyin muoto on teemahaastattelu, jossa haastattelu etenee tiettyjen teemojen varassa. Teemahaastatteluissa kysymysten muoto on kaikille haastateltaville sama, mutta niiden järjestys voi vaihdella tilanteen mukaan. Strukturoimattomia haastatteluja taas voidaan kutsua nimityksillä avoin haastattelu tai syvähaastattelu. Tämä haastattelumuoto muistuttaa enemmän avointa keskustelua, ja sen tarkoitus on saada haastateltava kertomaan omista kokemuksistaan ja tutkittavasta ilmiöstä avoimia kysymyksiä esittäen. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 43 - 47.)

Menetelmänä haastattelu antaa mahdollisuuden säädellä tiedonkeruuta, selventää saatuja vastauksia, sekä syventää saatua tietoa. Lisäksi tutkimuskohteena olevat henkilöt ovat helpommin tavoitettavissa, mikäli aineiston täydentäminen jälkikäteen on tarpeellista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 205 - 206.) Vaikka haastattelussa on omat etunsa laadullisen

tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä, löytyy siitä myös heikkouksia (Hirsjärvi & Hurme 2015, 35).

Haastattelun heikkoutena on sen vaatima aika, saatujen vastausten litteroinnin hitaus, aineiston hankinnasta mahdollisesti kertyvät kustannukset, sekä vastausten analyysin ja tulkitsemisen haasteet. Haastattelun onnistumista voivat heikentää eri virhelähteet, jotka voivat aiheuttaa joko haastateltavasta tai haastattelijasta itsestään. Haastattelutilanteen luotettavuuteen saattavat vaikuttaa haastateltavan antamat, sosiaalisesti suotavat vastaukset. Haastattelijalta vaaditaan taitoa ja kokemusta haastattelutilanteista, jotta haastattelu etenee joustavasti. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 35.)

Hirsjärven ym. (2009, 205) mukaan tutkimuksessa käytetyn tiedonkeruumenetelmän valinnan tulee olla perusteltua, ja valitun tiedonkeruumenetelmän tulee soveltua tutkimusongelman luonteeseen. Tämän opinnäytetyötutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu, eli puolistrukturoitu haastattelun muoto. Menetelmä katsottiin sopivaksi, sillä haastatelluilta haluttiin saada monipuolista tietoa ja näkemyksiä ennalta määritellyistä aihealueista.

Hyvärinen, Nikander ja Ruusuvoori (2017, 32 - 48) toteavat, että haastattelutilanne on hyvä aloittaa keskustelemalla yleisesti, jotta saadaan luotua kohtaamisen perusta, tunnelma ja luottamus haastateltavaan. Tämän opinnäytetyön tutkimusosuutta varten tehdyt haastattelut aloitettiin epävirallisella keskustelulla tunnelman luomiseksi. Sen jälkeen kerrottiin tutkimuksen tavoitteista ja tekijöiden mielenkiinnosta tutkittavaa aihetta kohtaan.

Teemahaastattelu etenee Hyvärisen ym. (2017, 21 - 25) mukaan etukäteen mietittyjen teemojen avulla, ja tarkentavien kysymysten esittäminen on mahdollista. He korostavat, että teemahaastattelussa käytettävien kysymysten ei tarvitse olla etukäteen tarkasti suunniteltuja, vaan tärkeintä on keskittyä niihin teemoihin, joita haastattelutilanteessa käsitellään. Teemahaastattelua voidaan Aaltosen ja Vallin (2010, 26) mukaan kuvailla keskusteluksi, joka toteutuu tutkijan aloitteesta ja tutkijan ehdoilla. Tutkija pyrkii heidän mukaansa selvittämään haastattelujen avulla itseään kiinnostavat asiat, jotka liittyvät tutkimuksen aiheeseen.

Haastateltaville kerrottiin ennen varsinaiseen haastatteluun siirtymistä teemahaastattelun etenevän kolmen eri pääteeman, sekä niistä nousevan vapaamuotoisen keskustelun pohjalta. Haastattelujen pääteemat muotoituivat tutkimuskysymysten pohjalta. Jokaisesta teemasta esitettiin yksi teeman aihepiiriin johdatteleva kysymys, jolla keskustelu avattiin. Haastattelun aikana saatuja vastauksia tarkennettiin selventävien kysymysten avulla. Lisäksi haastateltavien oli mahdollisuus esittää kysymyksiä haastattelijalle haastattelun edetessä.

Vilka (2015, 127) mainitsee teemahaastattelun heikkoutena sen, että haastattelukysymyksiä muotoiltaessa saattavat liiaksi nousta esille tutkijan omat näkemykset ja olettamukset tutkitavasta aiheesta. Kysymykset ja tutkijan käsitys aiheesta saattavat tällöin olla hyvinkin samanlaiset, minkä vuoksi riskinä on, että tutkija ohjaa haastateltavaa omien käsitystensä kautta. Tällöin tutkija ei välttämättä anna haastateltavalle aitoa mahdollisuutta kertoa omista kokemuksistaan.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 86) toteavat, että on tärkeää valita tutkimukseen osallistujat niin, että heillä olisi mahdollisimman paljon tietoa ja näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää Kelan esimiesten käsityksiä ja kokemuksia itseohjautuvuuden johtamisesta Kelassa. Tutkimuksen kohdejoukoksi valikoitui siitä syystä sellaisia Kelan Eteläisen vakuutuspiirin esimiehiä, joilla oli jo kokemusta itseohjautuvan tiimin johtamisesta käytännössä. Haastatteluihin osallistui kuusi esimiestä, joilla on vaihteleva kokemus esimiestyöstä kohdeorganisaatiossa.

Kelan Eteläisen vakuutuspiirin eri etuuksien esimiehiä lähestyttiin ensin sähköpostilla, jossa kerrottiin tutkimuksesta, ja tiedusteltiin halukkuutta osallistua haastatteluun. Haastattelupyynnöt lähetettiin elokuun alussa, ja vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa. Määräajan umpeuduttua sovittiin haastatteluajat jokaisen haastattelupyynnön hyväksyneen henkilön kanssa. Haastattelupyynnöt lähetettiin yhdeksälle esimiehelle, joista kuusi vastasi myönteisesti.

Tutkimuksen luonteen perusteella katsottiin, että kuusi lähiesimiestä on riittävä määrä tarpeeksi kattavan ja monipuolisen aineiston saamiseksi. Koska haastateltavat työskentelevät eri puolilla Eteläistä vakuutuspiiriä, teemahaastattelut toteutettiin ajankäyttöön liittyvistä syistä Skypeen videopuhelun välityksellä yksilöhaastatteluina. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella. Haastattelut toteutettiin ajalla 26-28.8.2019. Haastattelujen kesto yhtä haastattelua kohden vaihteli 20 minuutin ja 40 minuutin välillä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja saatu aineisto litteroitiin kirjalliseen muotoon jälkepäin.

Ruusuvuoren, Nikanderin ja Hyvärisen (2010, 13) mukaan tutkimuksen ja haastateltavien kannalta on tärkeää, että vastaukset käsitellään nimettöminä, ja että haastateltavia informoidaan tästä etukäteen. Suotavaa on pyytää haastateltavilta lupa aineiston käyttöön. Tämän opinnäytetyötutkimuksen luotettavuuden kannalta pidettiin tärkeänä, että haastattelut toteutettiin anonyymeina. Haastateltaville kerrottiin etukäteen, että vastaajien henkilöllisyys ei käy ilmi missään vaiheessa aineiston keruuta tai analysointia. Haastattelujen aineistoa käytettiin luottamuksellisesti vain tämän tutkimuksen tarkoituksiin.

Vaikka toinen opinnäytetyön tekijöistä työskenteleekin opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa, ei tutkimuksessa käytetty menetelmänä havainnointia. Kaikki opinnäytetyön tutkimusosuuksien kuuluvat vaiheet aineiston keruusta aineiston analyysiin ja saatuihin tutkimustuloksiin perustuvat siis tehtyihin haastatteluihin ja niistä saatuihin vastauksiin. Tämä oli tekijöiden

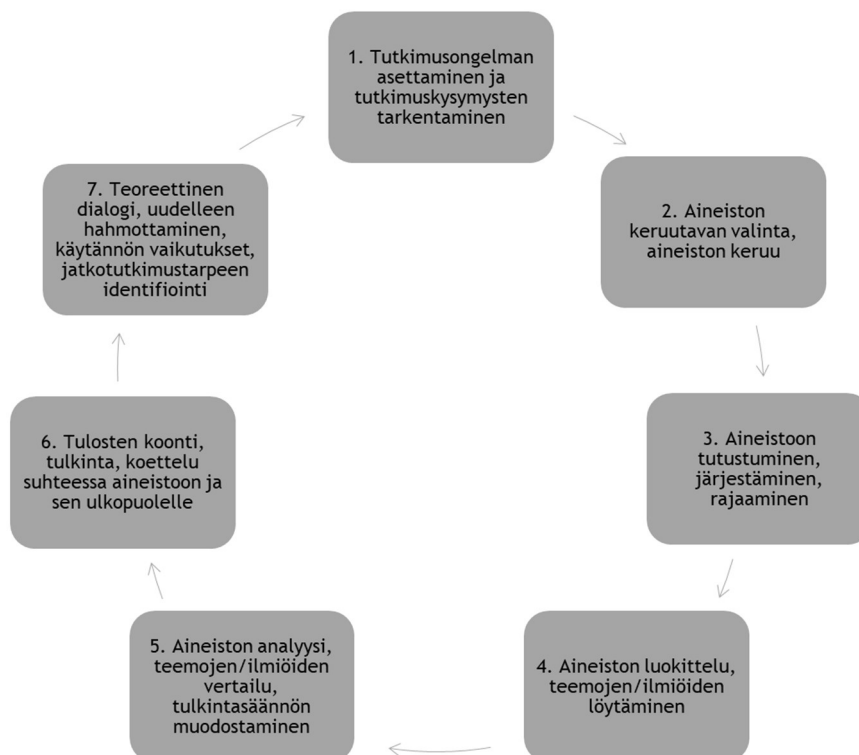
tietoinen rajaus siksi, että kohdeorganisaatiossa työskentelevä opinnäytetyön tekijä ei vielä itse ole työskennellyt itseohjautuvan tiimin esimiehenä. Näin ollen katsottiin, että havainnointiin perustuva tieto olisi ollut liian pintapuolista, eikä näin ollen validia käytettäväksi osana tutkimuksen aineistonkeruuta ja saatujen tulosten analysointia.

6.3 Aineiston analyysi

Teemahaastattelusta saatu aineisto on tyypillisesti runsasta, joten sen analyysitapaa on tärkeää pohtia jo aineista kerättäessä. Ennalta suunniteltu analyysitapa ohjaa haastattelusta saadun aineiston purkamista. Aineiston analyysiin on hyvä ryhtyä mahdollisimman nopeasti aineiston keräämisen jälkeen, koska saatu aineisto on tällöin vielä tuoretta ja ajantasaista. Samalla mahdollinen tietojen täydentäminen on helpointa toteuttaa heti haastattelujen jälkeen. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 135.)

Tutkimusongelma johdattaa tutkimusmenetelmän ja käytettävien analyysimenetelmien valintaa. Kuitenkin vasta analyysivaihe antaa tutkijalle lopulliset ja tarkemmat vastaukset tutkimusongelman asettelusta. Tästä syystä onkin mahdollista, että analyysivaiheessa tutkijalle ilmenee, millä tavoin tutkimusongelma olisi todellisuudessa pitänyt asettaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 221).

Aineiston analyysiprosessi voidaan järjestää seitsemään eri vaiheeseen, kuten seuraava kuvio 6 osoittaa. Analyysiprosessin vaiheet limittyvät toisiinsa, ja voivat osittain mennä päällekkäin. Vaiheet eivät välttämättä tapahdu esitetystä järjestyksessä, vaan useimmiten analyysin eri vaiheissa palataan takaisin aikaisemmin asetettuihin kysymyksiin, niitä samalla tarkentaen ja arvioiden. (Ruusuvuori ym. 2010, 12.)



Kuvio 6: Analyysin vaiheet (Ruusu vuori ym. 2010, 12)

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 104 - 105) avaavat laadullisen tutkimuksen aineiston analyysiprosessin etenemistä. Tämä prosessi on nähtävissä edellä olevasta kuviosta 6. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija aloittaa analyysiprosessin asettamalla tutkimustehtävän ja tutkimuskysymykset, sekä valitsemalla aineistonkeruumenetelmän. Tämän jälkeen aineisto käydään huolellisesti läpi, ja sieltä poimitaan ja rajataan ne asiat, joista tutkija on kiinnostunut.

Tätä vaihetta kutsutaan aineiston litteroinniksi tai koodaamiseksi. Niiden etenemistä ohjaavat tutkimuskysymykset. Litteroidessa rajautuvat pois tutkimustehtävän toteutumiseen liittyvät tiedot. Litterointivaiheen jälkeen aineistosta kerätyt, tutkimustehtävään liittyvät osat voidaan järjestää helpommin käsiteltävään muotoon esimerkiksi luokittelua, teemoittelu tai tyypittelyä hyödyntäen. Kun edellä mainitut vaiheet on tehty, voidaan siirtyä tutkimustulosten koontiin ja jatkotutkimustarpeiden identifiointiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104 - 105.)

Saatua aineistoa rajattaessa on hyvä huomioida, että rajaaminen on perusteltua tutkimusongelman ja -kysymysten näkökulmasta. Tutkijan tekemät rajaukset ja valinnat on pyrittävä tekemään niin, että analyysivaiheessa pystytään vastaamaan tutkimusongelman asettamiin kysymyksiin. Näiden lisäksi tutkijan oma tulkinta aiheesta ohjaa aineiston käsittelyssä ja jäsentämisessä. (Ruusu vuori ym. 2010, 16.)

Litterointi on yksi yleisesti käytetty tallennetun aineiston lähestymistapa, sillä sen avulla aineiston hallitseminen on sujuvampaa. Litteroinnin tarkkuus määritetään suhteessa tutkimuskysymyksiin ja analyysin tapaan. Litterointia ei ole välttämättä tarpeen tehdä koko aineistolle, vaan aineistosta voidaan valita tutkimusongelman kannalta tarvittavat tiedot. Valintojen tulee kuitenkin olla tarkoin pohdittuja ja perusteltuja, ja valikointiperusteita tulee noudattaa järjestelmällisesti. (Ruusuvuori ym. 2010, 13 - 17.)

Tämän opinnäytetyön aineiston analyysi toteutettiin litteroimalla saatu aineisto. Aineisto koostui kuudesta nauhoitetusta haastattelusta, jotka avattiin kirjalliseen muotoon. Saatuun aineistoon palattiin useampaan kertaan litteroinnin aikana, jotta litterointi saatiin tehtyä tarkasti ja oikeellisesti. Litterointi tehtiin niihin aineiston osiin, joissa käsiteltiin haastattelun ja opinnäytetyön pääteemoja. Litteroinnista rajattiin pois alussa käyty vapaa keskustelu ja ohjeistus haastattelun etenemisestä, sillä niiden ei katsottu olevan olennaisia tutkimusongelman ja -kysymysten kannalta.

Litteroinnin jälkeen aineistoa voidaan järjestää luokittelun, tyypittelyn tai teemoittelun avulla. Luokittelu tarkoittaa yksinkertaisesti aineiston jakamista erilaisiin luokkiin ja aineistossa esiintyvien luokkien laskemisesta. Tyypittely tarkoittaa aineiston ryhmittelyä tyyppiesimerkeiksi tai yleistyksiksi, joissa molemmissa etsitään ja tiivistetään teemojen sisältä nousevia yhteisiä näkemyksiä ja ominaisuuksia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105.)

Teemoittelun avulla aineisto pelkistetään ja ryhmitellään eri teemoihin, mikä helpottaa eri teemojen etsimistä ja vertailua aineistosta. Käytettäessä aineiston keruuna teemahaastattelua, muodostavat haastattelun teemat usein valmiin jäsenyyksen aineistoon. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105.) Aaltola ja Valli (2010,55) lisäävät, että tutkijan tavoitteena on pyrkiä etsimään aineistosta sen keskeinen sisältö, ja saamaan sitä kautta merkitystä tutkimukselleen.

Tässä opinnäytetyössä aineistoa lähdettiin litteroinnin jälkeen järjestämään teemoittelun avulla. Teemoittelu katsottiin sopivaksi analyysitavaksi, koska tutkimuksen aineistokeruun menetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelujen teemat muodostivatkin pääteemat myös aineiston analyysille ja tutkimustulosten esittämiselle.

6.4 Kvalitatiivisen tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen teossa on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että tutkimuksen eettiset vaatimukset toteutuvat kaikissa tutkimuksen eri vaiheissa. Hirsjärven ym. (2009, 25 - 27) mukaan tutkimuksen eettisyyden pohdinta alkaa jo silloin, kun valitaan tutkimuksen aihe. Tutkimusaiheen valinnassa olisikin heidän mukaansa tärkeää pohtia sitä, miksi tutkimusta aletaan tekemään, ja minkälainen yhteiskunnallinen merkitys sillä on.

Tämän opinnäytetyön aiheen valinnassa tavoitteena oli saada sellainen tutkimusaihe, joka olisi lähtöisin työelämästä, ja jota siten voitaisiin hyödyntää kohdeyrityksen toiminnassa.

Niinpä aihe muokkautuikin pitkälti yhteisissä keskusteluissa kohdeorganisaation edustajan kanssa. Aihe on ajankohtainen, sillä itseohjautuvuus on koko ajan vahvistuva trendi työelämässä. Tutkimuskohteena olevassa organisaatiossa on käynnissä itseohjautuviin tiimeihin liittyvä kokeilu. Tutkimuksesta saatu tieto kokeilun vaikutuksista esimiestyöhön, sekä mahdollisesti esille nousseista haasteista ja tuen tarpeista itseohjautuvan tiimin johtamisessa tuottavat tärkeää tietoa yrityksen johtoportaalle käyttöön.

Tutkimuksen eettisyyden näkökulmasta on olennaista, miten tutkimuskohteena olevia henkilöitä kohdellaan. Tutkittavilta henkilöiltä tulee aina saada suostumus tutkimuksen tekoon, sekä tutkimuksesta saadun aineiston käyttöön. Tutkimukseen osallistumisen pitää myös aina perustua vapaaehtoisuuteen. Lisäksi osallistujia on informoitava riittävästi ja ymmärrettävästi siitä, miksi tutkimusta tehdään ja mihin siitä saatavaa aineistoa käytetään. Tutkimusta suoritettaessa ja siitä saatua aineistoa analysoidessa on voitava taata tutkittavien henkilöiden anonymisuus, tutkimuksen luottamuksellisuus, aineiston asianmukainen käsittely ja tallentaminen, sekä mahdolliset korvauskysymykset. (Hirsjärvi ym. 2009, 25 - 27.)

Tässä tutkimuksessa haastateltavilta pyydettiin etukäteen lupa haastattelun tekoon, ja siitä saadun aineiston käsittelyyn. Haastateltaville kerrottiin ennen haastattelun alkua, että haastattelua ja saadun aineiston analysointia on mukana tekemässä kohdeorganisaation ulkopuolinen henkilö. Haastateltavia informoitiin myös vastausten anonymiudesta, mikä tässä tutkimuksessa tarkoittaa sitä, että haastatteluista saatu aineisto käsiteltiin nimettömänä. Lisäksi haastateltavilta pyydettiin lupa haastattelun tallentamiseen aineiston analyysin helpottamiseksi.

Tutkimuksen teossa ja sen eri vaiheissa tulee välttää epärehellisyttä, joka liittyisi esimerkiksi lähteiden käyttöön, tutkimuksen toteuttamiseen tai tutkimustuloksiin. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, ettei tutkija plagioi lähdeaineistoa, vaan lähteet ja niiden kirjoittajat merkitään tekstiin asianmukaisesti. Tutkimustulosten yleistämisessä taas tulee olla kriittinen, eikä tuloksia tule kaunistella, vaan tutkimuksessa on pyrittävä totuudenmukaiseen tulkintaan saadusta tutkimusaineistosta. Tutkimuksen raportointiosuudessa on myös selostettava huolellisesti tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja myös tutkimuksen toteutukseen liittyvät puutteet tai epäkohdat. (Hirsjärvi ym. 2009, 25 - 28.)

Tutkimuksen teossa on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, millä tavalla saatujen tutkimustulosten luotettavuus voidaan varmistaa. Tutkimuksen luotettavuudesta puhuttaessa käytetään kvantitatiiviselta tutkimuskentältä alkunsa saaneita käsitteitä reliabelius ja validius. Reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja validius tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri tutkittavaa asiaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Vaikka kyseiset termit soveltuvatkin paremmin kvantitatiivisten tutkimustulosten luotettavuuden arviointiin. Silti niitä hyödynnetään joissakin määrin kvalitatiivisessa tutkimuksessakin.

Reliaabeliuden ja validiuden käsitteitä saatetaan pyrkiä välttämään kvalitatiivisen tutkimuksen kentällä siitä syystä, että ihmisiä ja kulttuuria koskevien asioiden ja kuvausten ajatellaan olevan ainutkertaisia. Tämä tarkoittaa, ettei ole olemassa kahta samanlaista tapausta, minkä vuoksi perinteiset luotettavuuden ja pätevyiden mittarit eivät välttämättä sovellu laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 232.)

Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä on tärkeää arvioida jollakin tapaa, oli sitten kyse kvantitatiivisesta tai kvalitatiivisesta tutkimuksesta. Tärkeimpiä tutkimuksen luotettavuutta kuvaavia asioita ovat henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien tarkat kuvaukset. Tässä yhteydessä validius mittaa sitä, sopivatko kuvatut asiat ja aineiston tulkinnasta saadut selitykset yhteen. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Tässä opinnäytetyössä on pyritty soveltamaan reliaabeliuden ja validiuden käsitteitä tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Haastatteluista saaduissa vastauksissa oli löydettävissä palon yhtäläisyyksiä, minkä koettiin lisäävän tutkimuksen luotettavuutta. Reliaabelius toteutuikin aineiston analyysissä ja tulkinnassa silloin, kun useampi henkilö päätyi arvioinnissaan ja vastauksissaan samaan tulokseen (Hirsjärvi ym. 2000, 231). Saatuja tuloksien luotettavuutta on pyritty vahvistamaan myös suorilla otteilla haastatteluvastauksista. Lisäksi käytetyt tutkimusmenetelmät on pyritty kuvailemaan ja erittelemään mahdollisimman tarkasti.

Yksi tutkijan tärkeimmistä ominaisuuksista on puolueettomuus tutkittavaa aihetta kohtaan. Tämä voi Sarajärven ja Tuomen (2018, 133) mukaan heikentyä, mikäli tutkija on ennakkoon luonut ajatuksia ja mielipiteitä tutkittavasta asiasta. Puolueettomuuden pohtiminen ja arvioiminen olivatkin oleellisia asioita tämän tutkimuksen tuloksia analysoitaessa, sillä toinen tutkimuksen tekijöistä työskentelee esimiesasemassa tutkimuksen kohdeyrityksessä. Tästä syystä oli erityisen tärkeää pohtia opinnäytetyön tekijän omien ennakkotietojen ja -käsitysten vaikutusta tulosten tulkintaan ja esittämiseen. Lisäksi oli vedettävä selkeä rajaus henkilön omien ajatusten ja saatujen tutkimustulosten välille.

7 Esimiesten näkemyksiä itseohjautuvuudesta ja sen johtamisesta

Tässä opinnäytetyössä esimiesten näkemyksiä itseohjautuvuudesta ja sen johtamisesta kartoitettiin teemahaastattelujen avulla. Tulevissa alaluvuissa eritellään teemahaastatteluista saatuja vastauksia ja niiden pohjalta laadittuja tutkimustuloksia. Haastatteluissa oli kolme pääteemaa, joista jokaisesta saatuja vastauksia käsitellään omissa alaluvuissaan.

Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään teemasta ”Itseohjautuvat tiimit ja esimiestyö Kelassa” saatuja vastauksia. Toisessa alaluvussa käsitellään esimiestyön muutoksia itseohjautuvissa työtiimeissä. Viimeisenä teemana teemahaastatteluissa ja aineiston analyysissä olivat esimiestyön haasteet itseohjautuvissa työtiimeissä, jolle on laadittu oma alalukunsa tähän opinnäytetyön osioon.

7.1 Itseohjautuvat tiimit ja esimiestyö Kelassa

Teemahaastattelujen ensimmäisessä teemassa käsiteltiin itseohjautuvia tiimejä ja niissä tehtävää esimiestyötä. Esimiehiä pyydettiin kuvailemaan kohdeorganisaation itseohjautuvien tiimien muodostumista ja esimiestyötä itseohjautuvassa tiimissä. Itseohjautuvien tiimien kokeylu Kelassa on aloitettu liukuvasti vuonna 2018, joten se on kohdeorganisaatiossa vielä kohdalaisen tuore ilmiö (Kela 2018).

Haastatellut aloittivat aiheen kuvailun kertomalla omasta työkokemuksestaan esimiehenä ja kohdeorganisaatiossa. Ilmeni, että kokemustaustat poikkesivat huomattavasti toisistaan. Osa haastatelluista oli tehnyt esimiestyötä vasta lyhyehkön ajan, kun taas toisilla oli jo useiden vuosien kokemus esimiestyöstä. Samoin Kelassa tehdyn työuran pituus vaihteli alle vuodesta yli kymmenen vuoden kokemukseen kohdeorganisaatiosta.

Haastatteluista ilmeni, että osassa tiimejä itseohjautuvaa toimintatapaa toteutettiin alusta alkaen koko tiimissä. Toisissa tiimeissä taas kokeylu oli otettu käyttöön vasta osassa tiimiä. Tiimissä tehtävän työn sisältö ja tiimin koko olivat ratkaisevia tekijöitä siinä, kuinka laajasti itseohjautuvuutta oli lähdetty kokeylemaan. Ala-Mutka (2019, 172 - 173) kirjoittaakin organisaation ja tiimien koolla olevan vaikutusta siihen, kuinka hyvät mahdollisuudet itseohjautuvuudella on toteutua tiimin sisällä. Ideaalitalanne itseohjautuvuuden toteuttamiselle ovat pienehköt, alle 20 hengen organisaatiot, joissa tiimikoot ovat pieniä ja tiimejä lukumääräisesti vähemmän. Tätä suuremmat organisaatiot useine tiimeineen tarvitsevat toimiakseen jo selkeämpiä rakenteita ja systemaattisempaa ohjausta.

Haastatellut pitivät tärkeänä, että itseohjautuvaa toimintatapaa suunnitellaan alusta alkaen yhdessä tiimin kanssa. Monet haastatelluista kertoivat, että kokeylun alkuvaiheessa pidettiin tiiviisti yhteisiä palaverieja tiimin kanssa. Näin tiimin jäseniä saatiin osallistettua toiminnan suunnitteluun. Tavoitteena palaverieissa oli suunnitella itseohjautuvuuden toteuttamista tiimin päivittäisessä työssä ja luoda yhteisiä pelisääntöjä itseohjautuvaan toimintaan liittyen. Palaverieilla pyrittiin lisäämään tiimin sisäistä keskustelua ja vahvistamaan vuorovaikutusta tiimissä. Haastateltujen mukaan keskustelu, vuorovaikutus ja avoimuus ovatkin lisääntyneet selvästi yhteisten palaverien myötä.

Martela ja Jarenko (2017, 19) ovat samoilla linjoilla siitä, että toimintatapojen kehittäminen yhdessä henkilöstön kanssa on kannattavaa. Heidän mukaansa toiminnan suunnittelussa on tärkeää hyödyntää työntekijätasolta nouseva tieto ja osaaminen päivittäisestä työstä. Samalla voidaan vahvistaa tiimiläisten osallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, sekä vahvistaa ryhmän sisäistä vuorovaikutusta ja luottamusta.

“Ja tosiaan meillä oli siinä sitten tavoitteena lisätä sitä oman työn hallintaa ja päättänytvaltaa siihen, että mitä itse haluaa ja pystyy tekemään. Sitä kautta sitten myös sitä, että saatiin lisättyä ja tavoitteena oli lisätä vuorovaikutusta ja keskinäistä luottamusta.”

Vähämäki (2008, 139 - 140) kirjoittaa, että itseohjautuneessa tiimissä valta työntekoon liittyvistä päätöksistä on annettu työntekijöille. Haastatellut esimiehet kuvailivatkin itseohjautuvien tiimien työskentelyä kohtalaisen itsenäiseksi. Vastuu työn tekemisestä ja sen hallitsemisesta on itseohjautuvuuden myötä annettu työntekijöille. Koska työvuorojen suunnittelu on siirretty tiimiläisille, ei esimiehen tekemälle, tarkoin laaditulle työvuorosuunnitelmalle heidän mukaansa enää ole tarvetta.

Tehtävien jakamista ei itseohjautuvissa tiimeissä haastateltujen mukaan kontrolloinut esimies, vaan tiimiläisillä on mahdollisuus itse päättää, mihin työlajiin kukin keskittyy. Työnjako tiimin sisällä tulee tapahtua kokonaistilanne ja työtehtävien kiireellisyysjärjestys huomioiden. Vähämäki (2008, 139 - 140) toteaa, että annettu valta tuo mukanaan vastuun siitä, että tiimi hallitsee omaa toimintaansa. Toiminta on tiimin sisällä osattava organisoida niin, että se suuntautuu kohti asetettuja päämääriä.

Saatujen vastausten mukaan työtehtävien itseohjautuvaan suunnitteluun liittyvät uudet toimintatavat erosivat jonkin verran eri tiimien välillä. Rajaus siitä, mitä työtehtäviä kokeiluun otettiin mukaan, oli hieman erilainen jokaisessa tiimissä. Suurin osa haastatelluista kertoi, että tiimin jäsenillä on oikeudet nähdä kaikki oman etuutensa työjonot. Näin työntekijät pystyvät paremmin seuraamaan töiden kokonaistilannetta ja ohjautumaan oikeisiin työtehtäviin.

Osassa tiimejä taas joitakin työtehtäviä oli päädytty rajaamaan kokeilun ulkopuolelle. Tämä johtui pääasiassa työtehtävien suuresta määrästä, työtilanteen haastavuudesta, toimihenkilöiden osaamisen tasosta, tai ryhmän suuresta koosta. Collin ym. (2017, 109 - 110) kirjoittavatkin, että itseohjautuvaan toimintaan siirryttäessä on tärkeää selvittää tiimin lähtötilanne, ja siihen pohjautuen eritellä ne työtehtävät, joita itseohjautuvuuden piiriin voidaan ottaa.

Suurin osa haastatelluista kertoi käyvänsä työtilannetta säännöllisesti läpi yhdessä tiimin kanssa. Tarkoituksena on, että reflektoinnin ja havainnoinnin avulla työntekijät pohtisivat keskenään, mitä työlajia kukin keskittyy seuraavaksi tekemään. Haastatellut olivat sitä mieltä, että esimiehen ei itseohjautuvassa tiimissä ole tarkoitus jakaa työtehtäviä, vaan vastuu tästä on työntekijöillä. Tiimiläisten on siten tärkeää osata keskustella toistensa kanssa, ja jakaa työtehtäviä tasapuolisesti. Tästä syystä tiimin sisäisen työskentelyn vahvistaminen ja luottamuksen kasvattaminen muita tiimiläisiä kohtaan ovatkin haastateltujen mukaan itseohjautuvassa toiminnassa tärkeitä tekijöitä.

Haastatellut kertoivat, että vaikka vastuuta on annettu työntekijöille itselleen, lopullinen vastuu työn etenemisestä on esimiehellä. Heidän mukaansa itseohjautuvan tiimin johtamisessa esimiehen tehtävänä on seurata työtilannetta, sitä liikaa kontrolloimatta. Martela ja Jarenko (2017, 314) kirjoittavat, että vaikka tavoitteet työskentelylle on asetettu yhdessä, on esimiehellä lopullinen vastuu niiden seuraamisesta ja arvioinnista. Esimiehen tehtävänä on heidän mukaansa varmistaa, että jokainen yksilö työskentelee yhdessä asetettujen tavoitteiden mukaisesti ja on tietoinen yhteisistä päämääristä.

“Ja käytiin läpi sitä, et esimies on täällä kuitenkin se, joka vastaa kokonaisuudesta. Mutta he pystyvät niinku ottamaan vastuuta sen työn etenemisestä.”

Moni haastatelluista kertoi, että yksilökeskusteluja ja yhteisiä palavereja on pidetty aiempaa enemmän myös kokeilun edetessä. Näin on voitu varmistaa, että ajantasainen työtilanne on jokaisen tiimiläisen tiedossa. Tavoitteena on haastateltujen mukaan jatkaa aktiivisia keskusteluja työn tekemisestä, sekä tavoitteiden asettamisesta ja niiden toteutumisesta monipuolisesti yksilö- ja tiimitasolla. Keskustelujen avulla asetettuja tavoitteita voidaan tarkentaa ja muotoilla tarvittaessa uudelleen muuttuvien tilanteiden vaatimalla tavalla.

Haastatteluissa kysyttiin, minkälaista osaamista itseohjautuva työskentelymalli työntekijältä vaatii. Haastatellut mainitsivat tärkeinä osaamisen alueina rohkeuden tehdä itsenäisiä päätöksiä ja hyvän stressinsietokyvyn. Myös Kukkola (2018, 177) näkee tärkeäksi kyvyn tehdä valintoja ja päätöksiä omaan työhön liittyen. Haastateltujen mukaan tärkeää on myös vahva ammatillinen osaaminen, joka mahdollistaa itsenäisten päätösten teon.

Haastateltujen mukaan kokonaistilanteen hahmottaminen ja kyky organisoida omaa työtä ovat niin ikään tärkeitä osaamisalueita itseohjautuvassa toiminnassa. On tärkeää, että työntekijä osaa itsenäisesti katsoa, missä hänen osaamistaan kokonaistilanne huomioiden eniten tarvitaan. Näin hänen on helpompaa hahmottaa, mihin työtehtävään hänen kannattaisi keskittyä. Martela ja Jarenko (2017, 11) pitävät tärkeänä, että työntekijä pystyy aikatauluttamaan ja priorisoimaan työtehtäviään, sekä hallitsemaan ja hyödyntämään omia resurssejaan.

“Et sellast, mikä ominaisuus se nyt sit on. Mut semmosta niinku kyky hahmottaa sitä koko ryhmän tilannetta. Et missä sitä apuu tarvittais kaikkein eniten ni menis sitte sinne.”

“Et kyllä se vaatii sitä, et osaa priorisoida ja et osaa hallita omaa työaikaansa, ettei kuormittuis.”

Osasta haastatteluja ilmeni, että itseohjautuvuudessa tarvittavaa osaamista ja sen vahvistamista käytiin kokeilun alussa läpi yhdessä tiimin kanssa. Tähän hyödynnettiin valmentavaa keskustelua, sekä aiheeseen liittyvää kirjallista materiaalia. Erityisesti ajankäyttöön, töiden

priorisointiin, sosiaalisiin taitoihin ja itsensä tuntemiseen liittyviä keskeisiä aiheita käytiin läpi kokeilun alussa. Keskustelujen tavoitteena oli saada työntekijät miettimään omia vahvuuksiaan, ja suunnittelemaan omaa työskentelyään kohti itseohjautuvampaa toimintaa. Useat haastatellut kokivat keskustelut hyödyllisiksi tiimin jäsenille ja esimiehille.

Haastateltujen mukaan tiimiläisiä on kokeilun alusta alkaen pyritty kannustamaan itsenäiseen päätöksentekoon omaan työhön liittyen. Samalla esimiehet ovat pyrkineet painottamaan tiimiläisilleen sitä, että näillä on vahvin osaaminen ja tarvittava tieto töiden organisointiin. Tiimiläisillä on haastateltujen mukaan myös paras näkemys siihen, miten toimintaa kannattaisi muuttaa. Haastatellut ovat huomanneet kannustuksen ja rohkaisun motivoivan työntekijöitä itsenäisempään työskentelyyn.

Savaspuro (2019, 162 - 166) kirjoittaa, että esimiehen on tärkeää tukea yksilöä itsenäisessä päätöksenteossa. Esimiehen tehtävänä on hänen mukaansa olla rakentamassa kannustavaa ja arvostavaa työympäristöä, jossa yksilö tuntee olonsa turvalliseksi. Samalla työntekijä saa kokemuksen siitä, että hänen päätöksillään on merkitystä. Itseohjautuvuudesta voidaan Hämäläisen (2015, 33 - 34) mukaan saada paljon hyötyä, kun jokaista työntekijää kannustetaan luottamaan omaan osaamiseen ja ammattitaitoon, ja esimies osoittaa arvostusta tehtyä työtä kohtaan.

“Tota, sen niinku huomaa, et ihmiset tykkää siitä, et sitä vastuuta annetaan. Ja tässä on niin monta kertaa itekki sille tiimille sanonu, että te ootte ne asiantuntijat, ja te tiedätte, miten ne työt hoituu. Että teillä on se paras ymmärrys siitä, miten niitä kannattais hoitaa”

Haastateltujen näkemykset esimiestyöstä itseohjautuvassa tiimissä olivat hyvin samankaltaisia. Koska itseohjautuvassa toimintatavassa valmiiksi laaditun työvuorosuunnitelman teko on jäänyt esimiestyöstä pois, on esimiehellä jäänyt enemmän aikaa muiden tehtävien hoitamiseen. Haastatellut kertoivat, että itseohjautuvan tiimin johtamisessa on tärkeää käyttää valmentavaa työtettä ja yksilöllistä johtamista. Näin jokaisen työntekijän osaaminen ja tarpeet tulee paremmin otettua huomioon. Esimiehen ei haastateltujen mukaan ole tarkoitus antaa tiimiläisilleen valmiita vastauksia työntekoon liittyen, vaan yksilön annetaan tehdä ratkaisuja itsenäisesti. Tarvittaessa työntekijää tuetaan ja ohjataan päätöksen teossa.

Esimiehellä on tärkeä rooli osaamisen ylläpitämisessä ja vahvistamisessa työyhteisössä (Aaltonen ym. 2015, 128). Haastatellut kertoivat, että itseohjautuvassa toiminnassa tarvittavaa osaamista tuetaan organisaatiossa sekä yksilö- että ryhmätasolla. Esimiehen on heidän mukaansa tärkeää antaa työntekijälle mahdollisuus jatkuvaan itsensä kehittämiseen ja uuden oppimiseen. Ristikangas ja Ristikangas (2010, 19) toteavat, että työntekijän näkökulmasta mahdollisuus oppia ja kehittyä lisäävät työn mielekkyyttä.

“Ja minkälaista esimiestyö siinä sitten on ollut, niin mä nään sen niin, että on tärkeää antaa mahdollisuus kehittää itseään ja oppia uutta.”

Itseohjautuvan toimintatavan kokeilemisella on haastateltujen mukaan ollut myönteinen vaikutus koko tiimin toimintaan. Tiimin jäsenet ovat päässeet yhdessä kokeilemaan eri toimintatapoja, mikä on vahvistanut tiimiläisten yhteenkuuluvuuden tunnetta, ryhmäytymistä ja keskinäistä vuorovaikutusta. Samalla aktiivisuus kehitysideoiden esille tuomisessa on lisääntynyt. Haastatellut kertoivat, että kokeilun edistyessä tiimissä on uskallettu rohkeammin tuoda esille erilaisia ajatuksia näkökulmia. Samalla on kasvanut rohkeus tarttua mahdollisiin ristiriitatilanteisiin, ja etsiä aktiivisemmin ratkaisuja niihin yhdessä.

Kokeilun aikana monien tiimiläisten ammatillinen osaaminen on haastateltujen mukaan vahvistunut. Rohkaisemisen, kannustamisen ja tukemisen myötä tiimeistä on noussut esille entistä vahvempaa ja jopa uudenlaistakin osaamista. Haastateltujen mukaan tiimeissä on mukana sellaisia yksilöitä, joiden sosiaaliset- ja työyhteisötaidot ovat parantuneet, sekä ammatillisuus vahvistunut itseohjautuvuuden myötä.

“Et sieltä nousee sellasia timantteja, jotka niinku, kun saa sitä sellasta näkemystä niin he tuovat ilahduttavasti esiin ja huomaa sellasia kasvun paikkoja monilla henkilöillä, että kehittyy ammatillisesti, sekä yhteistyötaitoiltaan ja sosiaalisessa puolessa.”

Useat haastatelluista nostivat esille työn mielekkyyden ja työhyvinvoinnin näkökulman itseohjautuvassa toiminnassa. Heidän havaintonsa mukaan nämä ovat kokeilun myötä vahvistuneet niin työntekijä- kuin esimiestasolla. Tämän koettiin olevan tärkeä tekijä itseohjautuvuuden kokeilussa. Haastatelluista ilmeni, että kokeilua halutaan jatkaa, sillä itseohjautuvuuden nähdään lisäävän työtyytyväisyyttä, työn mielekkyyttä ja sekä yksilöllistä että tiimitasolla tapahtuvaa osaamisen kehittymistä.

7.2 Esimiestyön muutokset itseohjautuvassa tiimissä

Toisena teemana teemahaastattelussa oli, minkälaisia muutoksia itseohjautuva tiimi on tuonut esimiestyöhön. Haastateltavilta kysyttiin, miten he kokivat työtehtäviensä ja esimiesroolinsa muuttuneen itseohjautuvien tiimien kokeilun myötä. Lisäksi kysyttiin tarkentavia kysymyksiä muun muassa siitä, minkälaisia muutoksia haastateltavat uskovat esimiestyössä yleisesti tapahtuvan tulevien vuosien aikana.

Haastatellut kertoivat, että eräs selvästi havaittava muutos omassa esimiestyössä on työtehtävien ja ajankäytön muuttunut painotus. Työvuorosunnittelu on itseohjautuvuuden kokeilun alkaessa siirretty pääosin tiimiläisten tehtäväksi kaikissa haastateltujemme johtamissa tiimeissä. Sen myötä esimiesten työpanos on siirtynyt huomattavasti enemmän henkilöstöjohtamista ja työnteon tukemista painottaviin tehtäviin.

Vaikka esimiehen työaika on työvuorosuunnittelun vähennyttyä tai poistuttua vapautunut muihin työtehtäviin, eivät haastatellut koe työtaakkansa varsinaisesti keventyneen, vaan ainoastaan muuttaneen muotoaan ja painotustaan. Martela ja Jarenko (2017, 314) kirjoittavat, ettei itseohjautuvuus tee esimiehen roolia tai työpanosta yhtään tarpeettommaksi kuin se on ollut perinteisesti johdetussa tiimissä. Päinvastoin esimiehen työ saattaa jopa lisääntyä, sillä itseohjautuvan tiimin johtamisessa korostuu vahva läsnäolo tiimin päivittäisessä työssä. Haastatellut olivat samaa mieltä kirjoittajien kanssa. Heidän mukaansa itseohjautuvan tiimin johtamisessa on tärkeää vahva läsnäolo ja tavoitettavuus tiimiläisten arjessa. Haastatellut kertoivatkin, että suuri osa esimiehen työajasta kuluu nykyisin keskusteluun tiimiläisten kanssa.

”Joo noin mä koen sen, eli en koe et se niinku vähentää mun kuormaani. Et se vaan muuttuu se työ vähän, painotus muuttuu.”

“Ei se vähennä, se muuttaa. Et sanotaan et semmonen pikkutarkka ohjaus jää pois. Koen niin, että itseohjautuva tiimi tai itseohjautuva henkilö tarvitsee esimiehen. Eli se esimiesrooli, ja joku joka sitte loppupeleissä kuitenkin huolehtii siitä kokonaisuudesta. Ja tukee ja huolehtii työhyvinvoinnista.”

Yhdessä tiimissä työntekijät ovat työvuorosuunnittelun lisäksi saaneet itsenäisesti suunnitella kesälomiensa ajankohdat. Tämä on tiimiä johtavan esimiehen mukaan sujunut kohtalaisen hyvin. Tiimiläisille oli annettu suunnittelun tueksi tietyt raamit, joiden sisällä lomien suunnittelu tuli toteuttaa. Ohjeistus liittyi pääasiassa siihen, kuinka monta henkilöä enintään voi olla poissa työstä samanaikaisesti.

Haastatellut kertoivat esimiestyön ja esimiehen roolin muuttuneen vahvemmin kohti valmentavaa johtajuutta. Heidän mukaansa kiinnostus tiimiläisiä ja näiden tekemää työtä kohtaan korostuvat itseohjautuvan tiimin johtamisessa. Samoilla linjoilla ovat Martela ja Jarenko (2017, 314), joiden mukaan itseohjautuva toiminta vaatii esimieheltä aitoa kiinnostusta johdettavaa tiimiä ja työtä kohtaan.

Esimiehen tulee haastateltujen mukaan olla kiinnostunut työntekijöistään sekä ryhmänä että yksilötasolla. Samalla esimiehen on haastateltujen mukaan opetettava tuntemaan tiiminsä jäsenet paremmin. Leppänen ja Rauhala (2012, 13) kirjoittavat, että esimiestyö painottuu itseohjautuvuuden vahvistuessa kohti työntekijöiden yksilöllisempää tuntemista. Erilaisten yksilöiden ja heidän elämäntilanteidensa ymmärtäminen on tärkeä elementti onnistuneessa esimiestyössä.

Tutustumalla työntekijöihinsä yksilöllisemmin esimiehen on haastateltujen mukaan mahdollista tukea ja kannustaa jokaista työryhmän jäsentä oikeanlaisella tavalla. Näin esimies voi

mahdollistaa kunkin tiimiläisen yksilöllisen osaamisen kehittämisen ja hyödyntämisen. Haastatellut kokivat, että kannustuksen ja oikeanlaisen tuen ja ohjauksen myötä esimiehen on mahdollista maksimoida jokaisen työntekijänsä onnistumismahdollisuudet tiimin päivittäisessä työssä.

Valmentavaan johtajuuteen on haastateltujen mukaan tarjottu koulutusta organisaatiossa jo aiemmin. Eräs haastatelluista toi esille, että itseohjautuvan tiimin myötä valmentavassa työotteessa on vahvemmin päässyt toteuttamaan sen perimmäistä tarkoitusta. Tiimiläisiä ei itseohjautuvuuden myötä valmenneta enää tekemään niitä asioita, joita esimies toivoo heidän tekevän, vaan kannustetaan, tuetaan ja innostetaan sen sijaan innovatiivisuuteen, rohkeaan ideointiin ja toimintatapojen kehittämiseen.

”Et jotenkin tuntuu, et aiemmin esimiehet valmensi työntekijöitä tekemään niitä asioita, joita esimiehet halusi niiden tekevän. Et nyt se on enemmän sitä valmentamista siihen suuntaan, et he itse nostaa niitä asioita esille, kehittää juttuja, ja saa olla innovatiivinen.”

Haastatellut nostivat esille, että onnistuakseen itseohjautuvan tiimin johtamisessa esimiehen on aidosti haluttava tiimiläistensä onnistuvan työssään. Esimiehen on heidän mukaansa tärkeää osata iloita työntekijöidensä onnistumisista. Esimiehen on lisäksi osattava tarjota tiimiläisilleen entistä enemmän tukea ja oikeanlaisia työvälineitä työstä suoriutumiseen. Myös Ristikangas ja Ristikangas (2010, 44) kirjoittavat, että esimiehen on haluttava tukea tiimiläisten kokonaisvaltaista kehittymistä parhaalla mahdollisella tavalla.

Lisäksi itseohjautuvan tiimin esimieheltä vaaditaan haastateltujen mukaan innovatiivisuutta ja uskallusta kokeilla uusia toimintatapoja. Heidän mukaansa tärkeää on heittäytyminen uusiin tilanteisiin ja avoimuus erilaisille ideoille ja kokeiluille, kuitenkin työtilanteen realistisia rajoja unohtamatta. Haastateltujen mukaan esimiehen on uskallettava nähdä vanhojen totuttujen toimintamallien ulkopuolelle, ja luotettava työntekijöidensä näkemyksiin toimintatapojen uudistamistavoista ja -tarpeista. Huttunen (2018, 47 - 48) on samoilla linjoilla kirjoittaessaan, että itseohjautuvuus vaatii uskallusta päästää irti totutuista toimintatavoista. Mikäli organisaatiossa ja tiimin sisällä ei uskalleta purkaa aiemmin vallinneita hierarkiarakenteita ja kyseenalaistaa totuttuja toimintatapoja, on itseohjautuvuuteen siirtyminen haastavaa.

Haastateltavat painottivat, että esimiehen on itsekkin oltava innostunut ja kiinnostunut yhdessä tehtävästä työstä ja itseohjautuvasta työskentelymallista. Ilman omaa innostusta ja motivaatiota omaa ja muiden tekemää työtä kohtaan, on tiimiläisten kannustaminen ja motivoiminen työssä onnistumiseen hankalaa. Tällöin työn kehittäminen ja uudistaminen jäävät helposti suunnitteluasteelle. Monesta haastatellusta välittyikin aito kiinnostus ja innostus itseohjautuvuuden kokeilua kohtaan, ja osa esimiehistä kertoi olevansa positiivisella ja innostuneella otteella mukana uuden toimintamallin kokeilussa.

“Ja tietysti se, että esimiehen täytyy olla itekkin innostunut aiheesta, niin sanotusti on ite kiinnostunut siitä kehittämistyöstä.”

Suora ohjaus ja kontrolli esimiehen suunnalta on itseohjautuvien tiimien myötä vähentynyt. Tästä syystä haastatellut kokivat, että esimiehen yhdeksi tärkeimmäksi tehtäväksi on kokeilun myötä muodostunut tiimin ja yksilöiden rohkaisemisen itsenäiseen toimintaan ja päätöksentekoon. Esimiehen tärkeänä tehtävänä itseohjautuvassa tiimissä on haastateltujen mukaan työtehtävien ja niiden sujuvuuden mahdollistaminen ja varmistaminen.

Valmentavassa esimiestyössä ovatkin Huttusen (2018, 47 - 48) mukaan tärkeinä elementteinä työn mahdollistaminen ja tukeminen. Mahdollistamisen, tukemisen ja voimaannuttamisen avulla valmentava esimies voi innostaa koko työyhteisöä innovatiivisuuteen, luovuuteen ja positiiviseen ajatteluun. Nämä edistävät Ristikankaan ja Ristikankaan (2010, 43 - 44) mukaan työntekoa ja toimintamallien jatkuvaa uudistamista.

Haastatteluista nousi esille myös esimiehen osaamiseen ja sen uudistamistarpeisiin liittyviä näkökulmia. Haastatellut mainitsivat tärkeinä osaamisen alueina kyvyn kuunnella ja keskustella, sekä olla vahvasti läsnä tiimin arjessa. Nämä ovat sellaisia taitoja, joita osa haastatteluista kertoi pyrkineensä vahvistamaan itseohjautuvaan työskentelymalliin siirryttyä.

Aktiivinen kysyminen ja kuuntelu ovatkin valmentavaa esimiestyötä tekevän ja itseohjautuvaa tiimiä johtavan esimiehen tärkeitä taitoja ja työkaluja. Niiden avulla asioita kysellään ja tutkitaan yhdessä. Yksilöitä ja koko työtiimiä haastetaan yhteisten toimintatapojen kehittämiseen ja uudelleen arvioimiseen sen sijaan, että annettaisiin valmiita vastauksia ja toimintamalleja ylhäältä päin. (Huttunen 2018, 47 - 48.)

“Et ehkä se, mitä on niinku itse joutunu kovasti tän itseohjautuvuuden myötä on niinku asioiden kysyminen ennenku annan vastauksia.”

Salmimies ja Ruutu (2013, 87) kirjoittavat vuorovaikutuksen tärkeydestä valmentavassa esimiestyössä. Heidän mukaansa se on tärkeä rakennuspilari työyhteisön sisäisen ilmapiirin ja luottamuksen rakentamisessa. Vuorovaikutuksen kasvanut ja korostunut tärkeys itseohjautuvassa tiimissä nousi esille myös tutkimusta varten tehdyissä haastatteluissa.

Haastateltujen mukaan itseohjautuvan tiimin johtamisessa korostuvat vuorovaikutustaitojen merkitys ja kyky kohdata tiimiläiset aidosti ja arvostavasti. Tiimiläisiä on heidän mukaansa osattava johtaa sekä ryhmänä että yksilöinä. Lisäksi tärkeänä nähtiin esimiehen refleктоiva työote, sekä tiimiläisten kannustaminen oman työn jatkuvaan reflektointiin ja kehittämiseen. Refleктоivan keskustelun koettiin lisääntyneen tiimien sisällä, mikä nähtiin itseohjautuvaa työntekoa edistävänä asiana.

Haastatellut kertoivat, että esimiehen on entistä tärkeämpää osata antaa positiivista palautetta pienistäkin arjen onnistumisista. Heidän mukaansa kannustus ja saatu palaute onnistuneesta työstä innostavat työntekijöitä yhä parempiin suorituksiin ja vastuunottoon omasta työstä. Samalla se lisää tiimiläisten arvostusta omaa työtä kohtaan.

Haastateltujen mukaan itseohjautuvan tiimin johtamisessa on tärkeää molemminpuolinen luottamus, sekä kyky vahvistaa ja ylläpitää luottamusta esimiehen ja tiimiläisten välillä. Esimiehen on uskallettava antaa tiimiläisilleen enemmän vastuuta ja vapauksia oman työn organisointiin, kuin mihin vahvemmin kontrolloidussa toimintamallissa on totuttu. Haastatellut kokivat, että mikäli esimies ei uskalla päästää irti kontrollista ja ohjauksesta, on itseohjautuvuutta mahdoton toteuttaa ja saada onnistumaan. Kuten Salmimies ja Ruutu (2013, 151 - 152) kirjoittavat, vapaus, vastuu, ja vaikutusmahdollisuudet kasvattavat työntekijöiden sisäistä motivaatiota ja kiinnostusta omaa työtä kohtaan. Esimiehen antaessa työntekijöilleen vapautta ja vastuuta, hänen on samalla varmistettava, että tukea työstä suoriutumiseen on tarvittaessa tarjolla.

”Kyllä ehdottomasti pitää sitä, niinku antaa sitä vastuuta ja valtaa sinne ihmiselle itelleen, et se on iso muutos. Et tavallaan esimies ei yksinään pidä niitä lankoja käsissään.”

Itseohjautuvissa tiimeissä esimiehen ja tiimiläisten välisen rajanvedon koettiin jokseenkin maldaltuneen. Tämän myötä tiimiläiset ovat joidenkin haastateltujen mukaan uskaltaneet vahvemmin tuoda esille kritiikkiä sekä tiimin että esimiehen työtä kohtaan, ja haastaa esimiestä muuttuvissa tilanteissa. Tämä vaatii haastateltujen mukaan esimieheltä uskallusta ja kykyä ottaa vastaan kritiikkiä ja palautetta.

Esimiehen tulee haastateltujen mukaan kohdata erilaiset konfliktitilanteet ammattimaisesti, ja toimittava niissä tarpeen vaatiessa sovittelevana osapuolena. Heidän mukaansa esimiehellä tulee olla rohkeutta ohjata keskustelua oikeaan suuntaan, sekä taitoa kääntää haastavat tilanteet positiiviseen valoon. Kuten Salmimies ja Ruutu (2013, 145 - 146) kirjoittavat, esimies joutuu työssään väistämättä ratkomaan ongelmatilanteita. Esimiehen on kannustettava alaisiaan nostamaan esille mahdollisia ristiriitoja niiden välttämisen sijaan, ja tuettava ryhmää niiden ratkomisessa ja selvittämisessä. Ristiriitojen ratkomisessa on kirjoittajien mukaan syytä muistaa ratkaisukeskeinen ja positiivinen työskentelytapa, jolloin turha syyttely jää jo muutenkin haastavista tilanteista pois.

Esimiehen on haastateltujen mukaan tärkeää osata luoda sellaista työilmapiiriä, jossa virheitä ei tarvitse välttää ja pelätä. Heidän mukaansa on tärkeää ohjata ajattelua sellaiseen suuntaan, että virheet voidaan nähdä yhteisenä oppimisen paikkana. Haastatellut kertoivat, että kokeilun myötä on saattanut tulla vastaan tilanteita, joissa kaikki ideat ja uudistukset eivät ole toimineet toivotulla tavalla. Tällaisissa tilanteissa esimiehen on haastateltujen mukaan

tärkeää ymmärtää ja hyväksyä se, etteivät asiat aina etene odotettuun suuntaan ja toivotulla vauhdilla, vaan toisinaan uudistuksissa saattaa tulla eteen myös takapakkia.

Myös Savaspuro (2019, 162 - 163) on samoilla linjoilla siitä, että esimiehen on omalta osaltaan pyrittävä rakentamaan sellaista työilmapiiriä, jossa virheistä ja vahingoista ei rangaista, vaan ne koetaan mahdollisuudeksi uudistaa ja kehittää toimintaa. Tällainen työilmapiiri tukee heidän mukaansa työntekijöiden uskallusta tehdä itsenäisiä päätöksiä ja organisoida omaa työtään vapaammin. Liiallinen varmistelu ja vahvistuksen hakeminen ylemmältä tasolta vähenee, ja itseohjautuvuus voi vahvistua päivittäisessä työssä.

“Et voi käydä virheitä mut niitä tapahtuu kuitenkin jossain kohtaa. Et siedetään se, hyväksytään se.”

”Hyväksyn itsessäni virheiden teon ja tuon sen esiin toimihenkilöille. Niin se on myös ehkä malli siitä et on lupa tehdä virheitä ja otetaan sit uusiks jos meni vähän pieleen.”

Haastatellut kertoivat, että esimieheltä vaaditaan itseohjautuvuuteen siirryttäessä kärsivällisyyttä ja ymmärrystä siihen, ettei kaikkia itseohjautuvuuteen liittyviä muutoksia ja uusia toimintatapoja välttämättä sisäistetä kertaheitolla. Heidän mukaansa muutostilanteissa vaaditaan toisinaan paljonkin opettelua ja toistoa. Haastatellut kokivat tämän olevan ajoittain turhauttavaa. He totesivat, että omasta turhautumisesta huolimatta on tärkeää tukea tiimiläisiä muutoksissa, ja antaa näille aikaa sisäistää uusia toimintatapoja. Martela ja Jarenko (2017, 314) kirjoittavat, että itseohjautuvien toimintamallien omaksuminen voi toisinaan viedä paljonkin aikaa etenkin sellaisessa yrityksessä, jossa toiminta on ollut aiemmin vahvasti ylhäältä päin johdettua.

Savaspuron (2019, 165) mukaan muutoksista olisi pyrittävä tekemään mahdollisimman arkisia tuomalla niitä aktiivisesti esille tiimin päivittäisessä työssä. Näin mahdollinen muutosvastarinta on helpompi kumota, ja muutokset alkavat vähitellen tuntua normaalilta osalta jokapäiväistä työntekoa. Haastatellut kertoivat, että kokeilu on aiheuttanut osassa tiimiläisiä muutostarintaa. Tällöin esimiesten on ollut tarpeellista miettiä keinoja muutoksen kääntämiseksi positiiviseen valoon. Vastarinnan kumoamiseksi on heidän mukaansa tärkeää pitää muutokset mukana päivittäisessä keskustelussa. Työntekijöitä tulisi tukea jatkuvan muutoksen hyväksymisessä, ja pyrkiä kääntämään muutokset positiivisiksi asioiksi ja mahdollisuuksiksi.

”Ja viestittäis sitä, että muutos on jatkuvaa, eli se on tavallaan niinku hyväksyttävä tilanne, että asiat muuttuu ja voi tapahtua tosi nopeesti muutoksia. Niin siihen niinku motivointi ja valmentaminen et se ei oo niin vaarallista, ku toiset ihmiset kokee aina muutoksen vähä niinku negatiivisena asiana. Niin kuinka saada sitä keskusteluun. et

asiat vaan muuttuu, ja me muututaan mukana. Tai ainakin meidän tulis muuttua mukana. Et siihen sitten keskustelua, keskustelua ja keskustelua.”

Esimiehen on haastateltujen mukaan ymmärrettävä ja hyväksyttävä se tosiasia, ettei kaikilla yksilöillä ole yhtä suurta halua tai yhtä vahvoja valmiuksia itseohjautuvaan työskentelyyn. Tämä vaatii esimieheltä joustavuutta ja mukautumista kunkin tiimiläisen tarpeisiin, ja kykyä soveltaa erilaisia johtamistyyliä yksilökohtaisesti. Haastateltujen mukaan esimiehen on tärkeää tunnistaa yksilöiden ammatillisen osaamisen ja motivaation taso, ja pyrkiä vahvistamaan näitä mahdollisuuksien mukaan.

Salminen ja Ruutu (2013, 96 - 100) kirjoittavat empatiakyvyn tärkeydestä esimiestyössä. Tämä liittyy juuri kykyyn nähdä kukin yksilö arvostavasti yksilöllisistä eroista huolimatta, ja asettua toisen asemaan. Kun esimies kykenee katsomaan asioita toisen näkökulmasta, on hänen helpompaa tukea ja motivoida tiimiläisiä onnistumisiin ja parantaa yleistä työilmapiiriä.

Haastateltujen mukaan itseohjautuvuuden toteutumista ja tasoa on tärkeää miettiä kunkin tiimiläisen kohdalla yksilöllisesti. Näin voidaan välttyä itseohjautuvuuden mahdolliselta kuorimitukselta niiden osalta, joilla halu tai kyky itseohjautuvuuteen eivät ole yhtä vahvoja. Toisaalta yksilöllisyys huomioiden on haastateltujen mukaan mahdollisuus tarjota enemmän vapauksia ja vastuuta niille, jotka ovat sitä halukkaita vastaanottamaan.

Itseohjautuvan tiimin johtamisessa korostuvat haastateltujen mukaan hyvät viestintätaidot. Osalla haastatelluista tiimi on fyysisesti jakautunut useammalle eri paikkakunnalle. Jotta viestintä olisi näissäkin tiimeissä sujuvaa ja tehokasta, esimiehiltä vaaditaan haastateltujen mukaan nykyaikaisten ja ajantasaisten tietoteknisten työvälineiden hallintaa ja niiden hyödyntämistä esimiestyössä. Esimerkiksi Skype'n käyttö esimiehen jokapäiväisenä työvälineenä on lisääntynyt kokeilun aikana, sillä esimiehen tulee olla yhteydessä tiimiläisiinsä ja aktiivisesti mukana päivittäisessä työssä mahdollisesta välimatkasta huolimatta.

Esimiestyön muutokseen liittyvästä keskustelusta ilmeni, että monet haastatelluista uskoivat itseohjautuvuuden ja yksilöiden vaikutusmahdollisuuksien vahvistuvan organisaatioissa lähitulevaisuudessa. Samalla lisääntyy yksilöiden ja tiimien mahdollisuus kokeilla ja toteuttaa erilaisia työskentelytapoja. Tämä muutos nähtiin haastateltujen perusteella pääosin positiivisena ja toivottavana suuntana tulevaisuuden työelämässä. Osa haastatelluista koki itseohjautuvuuden asettavan omalle esimiestyölleen ja johtamistyyllilleen muospaineita.

Esimiehen roolin uskottiin haastateltujen perusteella muuttuvan koko ajan vahvemmin valmentavaan suuntaan. Tämä tarkoittaa, että esimiehen nähdään tulevaisuudessa toimivan pikemminkin työskentelyn mahdollistajana ja tukijana, kuin sitä ohjaavana ja kontrolloivana henkilönä työyhteisössä. Samoilla linjoilla haastateltujen kanssa on Sydänmaanlakka (2012),

joka kuvailee esimiehen tärkeimmäksi tehtäväksi valmentajan toimimisen työelämän muutoksissa. Hänen mukaansa johtajuus on muuttumassa koko ajan vahvemmin kohti jaettavaa johtajuutta, jolloin johtajuudessa hyödynnetään kunkin yksilön henkilökohtaisia vahvuuksia. Johtajuus muokkautuu tällöin tiimien sisällä yhteisen keskustelun ja vuorovaikutuksen pohjalta.

Henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnista huolehtimisen haastatellut näkivät tärkeinä elementteinä tulevaisuuden esimiestyössä. Samoilla linjoilla on myös Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020 -hankkeen raportti (2012, 18). Raportista ilmenee, että jatkuvat muutokset työelämässä voivat luoda haasteita myös yksilön työssä jaksamiselle ja voimavaroille. Niinpä esimiehen ja yrityksen johdon on tärkeää ymmärtää työhyvinvoinnin merkitys työurien pidentämisessä, sekä yksilön ja koko yrityksen menestyksen turvaajana. Haastatellut kokivat, että panostamalla työyhteisön hyvinvointiin voidaan osittain keventää esimiehen taakkaa. Näkemys perustuu siihen, että hyvinvoiva työyhteisö vähentää haastateltujen mukaan esimiehen huolta tiimiläistensä työssä jaksamisesta ja hyvinvoinnista.

“Ni silloin tietenkin ku sillon tyytyväiset työntekijät ja tiimiläiset, ni kyl se semmosta niinku huolta vie pois tai ehkä myös niinku helpottaa työskentelyä.”

Jotkut haastatelluista uskoivat, että tulevaisuudessa esimiestyö muuttuu jokseenkin haastavampaan suuntaan. Johdettavien tiimien ryhmäkoot tulevat heidän näkemyksensä mukaan kasvamaan, ja johtajuutta keskitetään yhä pienemmälle joukolle. Lisäksi muutos- ja kokeilukulttuurin uskotaan vahvistuvan organisaatioissa. Tämä vaati haastateltujen mukaan esimieheltä jatkuvaa uudistumis- ja uudistamiskykyä, sekä ajantasaisen tiedon ja toimintatapojen omaksumista omassa ja koko työyhteisön työssä. Samalla vaaditaan muutoksia koko organisaation toimintamalleissa.

8 Esimiestyön haasteet itseohjautuvassa tiimissä

Kolmantena teemana teemahaastattelussa olivat esimiestyön haasteet itseohjautuvassa työtiimissä. Teeman avulla haluttiin kartoittaa, minkälaisia haasteita haastatellut ovat kokeneet itseohjautuvien työtiimien esimiestyölle asettaneen, ja minkälaista tukea esimiehet mahdollisesti voisivat tarvita itseohjautuvan tiimin johtamiseen. Lisäksi haluttiin kuulla haastateltujen ajatuksia siitä, miten organisaatio voisi tukea esimiesten työtä.

Haastatellut kokivat, että itseohjautuvaan työskentelymalliin siirtyminen ei kaikkien tiimiläisten osalta ole sujunut täysin ongelmitta. Syynä on voinut olla esimerkiksi se, ettei henkilö ole ollut motivoitunut itseohjautuvaan työskentelyyn, jolloin siirtyminen uuteen toimintamalliin on vaatinut esimiehen puolelta vahvaa tukemista ja kannustusta. Haastatellut kokivat, että mikäli henkilöllä ei ole motivaatiota itseohjautuvaan toimintaan, on siihen siirtyminen tuesta ja kannustuksesta huolimatta haastavaa. Kuten Deci ja Gagne (2015, 331 - 362) kirjoittavat

motivaatio on tärkeässä osassa myös Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteoriassa. Teorian mukaan sisäinen motivaatio on avainasemassa siirryttäessä itseohjautuvaan työskentelyyn, sillä ilman motivaatiota on uuteen toimintamalliin siirtyminen ja siitä innostuminen lähes mahdotonta.

”Eli kaikilla ei ole kykyä ja halua itseohjautua. Se on ehkä se isoin haaste. Ja jos sulla ei ole halua itseohjautua, niin silloin on vähän vaikee vaan heittää tämmöselle työntekijälle, et hei, rupeeppa nyt vaan miettimään mitä sä tekisit, mitä sä haluisit tehdä.”

Kelassa on haastateltujen mukaan totuttu vahvasti ylhäältäpäin ohjattuun ja kontrolloituun työskentelymalliin. Tästä syystä osalle työntekijöistä on voinut tuottaa vaikeuksia alkaa itse organisoimaan ja priorisoimaan omaa työtään. Haastatellut kokivat, että oman työn organisointi vaatii työntekijältä vahvaa oma-aloitteisuutta ja työtilanteen tuntemista, sekä kykyä hahmottaa kokonaisuuksia ja valita työtehtävistä kunkin tilanteen kannalta olennaisimmat ja akuuteimmat tehtävät. Tämä voi olla joillekin tiimin jäsenille hyvinkin haastavaa. Tästä syystä oman työn organisointiin ja priorisointiin liittyvää osaamista on muutaman haastatellun mukaan pyritty harjoittelemaan ja vahvistamaan esimerkiksi yhteisissä palavereissa.

Martela ja Jarenko (2017, 319 - 320) kirjoittavat, että itseohjautuvuus luo yksilölle suuren vastuun ja vaatimuksen oman työn ja elämän hallinnalle. Tästä syystä itseohjautuva työskentelymalli voi olla stressaavaa ja kuormittavaa erityisesti sellaisille työntekijöille, jotka nauttivat rutiinistyöstä ja selkeästi määritellyistä tehtävistä. Haastatellut kertoivatkin, että joidenkin tiimiläisten osalla on jouduttu ottamaan takapakkia kohti vahvemmin ohjattua ja esimiehen taholta organisoitua työskentelytapaa. Tämä on perustunut siihen, että itseohjautuvan toiminnan on huomattu olevan yksilölle liian kuormittavaa, ja heikentäneen tämän työssä jaksamista ja työn tuloksellisuutta.

Osa haastatelluista kertoi miettineensä, onko jossain vaiheessa käytävä laajemminkin läpi yksilöllisiä keskusteluja siitä, soveltuuko itseohjautuvuus kaikille, vai olisiko sen toteuttamista syytä pohtia yksilökohtaisesti. Mikäli itseohjautuvuutta on myöhemmin tarkoitus toteuttaa laajemmin koko organisaatiossa ja kaikkien työntekijöiden kohdalla, saattaa haastateltujen mielestä olla vaarana, ettei työpaikka ole enää joillekin henkilöille sopiva. Haastatellut olivatkin kokeneet ajoittaiseksi haasteeksi jokaisen yksilöllisen osaamisen ja henkilökohtaisten valmiuksien huomioimisen.

”Ja sitäkin on ehkä tos ryhmätasolla noitten muitten esimiesten kaa mietitty, et mitä sit, jos tää ei kaikille sovellukkaan. Et pitääkö meidän jossain vaiheessa tehdä se ratkaisu, et niille ketkä haluaa, niin me ruvetaan tekemään työvuorotyypistä tai enemmän ohjaamaan sitä, mitä milloinkin kannattaa tehdä.”

Haastatellut kertoivat, että kokeilun alkuvaiheessa tiimiläisten on ollut ajoittain vaikeaa luottaa toisiinsa. Itseohjautuvassa tiimissä tulee heidän mukaansa ylläpitää vahvasti vuorovaikutuksellista, avointa ja keskustelevaa työilmapiiriä, mikä tukee tiimin sisäisen luottamuksen syntymistä. Jotta keskustelu olisi aktiivista ja työtilanne koko ajan jokaisen työntekijän tiedossa, on itseohjautuvissa tiimeissä haastateltujen mukaan pidetty etenkin alkuvaiheessa päivittäin erilaisia palavereja. Tämä on haastateltujen mukaan aiheuttanut osassa tiimiläisiä vastustusta ja jopa selkeää muutosvastarintaa.

Haasteeksi koettiin haastatteluista saatujen vastausten perusteella osittain sekin, ettei työntekijöillä aina välttämättä ole selkeää kuvaa oman osaamisensa tasosta. Tämä on aiheuttanut sen, että on otettu hoidettavaksi liian haastavia tehtäviä, jolloin työstä suoriutuminen on saattanut heikentyä. Toisaalta on voinut käydä niinkin, ettei ole uskallettu ottaa vastaan haastavampia töitä. Tällöin työntekijän ammatillinen kehittyminen on saattanut heikentyä.

Työntekijöitä olisikin hyvä tukea oman osaamisensa tunnistamisessa, sillä yksilön kokemaa kyvykkyyttä omassa työssään on Decin ja Ryanin (2000, 7) mukaan yksi sisäiseen motivaatioon vahvasti vaikuttavista tekijöistä. Heidän mukaansa yksilö hakeutuu aktiivisesti sellaisten tehtävien pariin, joissa voi oppia ja kehittyä, ja asettaa itselleen oppimiseen liittyviä tavoitteita. Jotta tämä olisi mahdollista, on työntekijän kirjoittajien mukaan tunnistettava oman osaamisensa taso, jolloin hänen itselleen asettamat tavoitteet ovat haastavuudeltaan ja saavutettavuudeltaan oikealla tasolla. Esimiehen tehtävänä onkin varmistaa, että yksilön itselleen asettamat tavoitteet ovat oikealla tasolla (Savaspuro 2019, 162).

Mikäli ammatillinen osaaminen on tiimin sisällä vaihtelevaa, kasaantuvat vaikeammat työtehtävät haastateltujen mukaan helposti kokeneemmille työntekijöille. Työtehtävät eivät tällöin jakaudu tiimin sisällä tasaisesti. Työtehtävien tasaista jakautumista saattaa heikentää myös se, että osa tiimiläisistä pyrkii valitsemaan ainoastaan itselleen mieluisia työtehtäviä. Tällöin haastatellut kokivat tärkeäksi, että esimies puuttuu määrätietoisesti ja valmentavalla työotteella havaittuun ongelmaan.

Savaspuro (2019, 41 - 43) kirjoittaakin niin sanotusta vapaamatkustajuuden ongelmasta itseohjautuvissa tiimeissä. Hänen mukaansa organisaatioissa on aina töissä myös sellaisia henkilöitä, jotka eivät ole kiinnostuneita ottamaan vastuuta ja tekemään omaa osuuttaan yhteisten tavoitteiden eteen. Sen sijaan he pyrkivät pääsemään työssään mahdollisimman helpolla, ottaen kuitenkin oman osansa yhteisten saavutusten tuottamasta kunnian ja eduista.

Monet haastatelluista kertoivat, että tiimin haastava työtilanne on vaikeuttanut itseohjautuvaan työskentelymalliin siirtymistä. Työtilanteen ollessa haastava ja resurssien osittain riittämättömät, ei tiimiläisille ole ollut mahdollista antaa niin paljon vapauksia ja vaikutusmahdollisuuksia, kuin esimies olisi toivonut. Tällöin vapaudet valita ja organisoida omia työtehtäviä

ovat rajoittuneet vain tiettyihin työtehtäviin, ja esimiehen osallistuminen yleisen työtilanteen kontrollointiin ja hallintaan on ollut välttämätöntä.

Organisaation vahva tuloskeskeisyys koettiin osaltaan itseohjautuvuutta hankaloittavaksi tekijäksi. Haastatellut kertoivat, että itseohjautuvassa tiimissä numeeristen tulosten seuraaminen on huomattavasti hankalampaa kuin perinteisesti johdetussa tiimissä. Organisaation johto kuitenkin vaatii tulosten seurantaan. Tuloskeskeisyyden nähtiin vaikuttavan negatiivisesti tiimiläisten työnjakoon ja työn organisointiin, sillä se asettaa työntekijät jossakin määrin kilpailuasetelmaan keskenään. Tästä syystä työntekijöiden keskittyminen saattaa kohdistua liikaa kollegan tekemisten seuraamiseen ja vertailuun omista työtehtävistä suoriutumisen sijaan.

Haastatellut kertoivat, että itseohjautuvaan työskentelyyn siirtymisen jälkeen tiimiläiset eivät aina ole kokeneet saavansa kollegoiltaan apua sitä pyytäessään. Tämä saattoi heidän mukaansa liittyä joko suorituskeskeisyyteen tai siihen, etteivät tiimiläiset ole osanneet hahmottaa kokonaiskuvaa työtilanteesta. Tällöin yksilöt ovat keskittyneet suorittamaan vain omia tehtäviään, jolloin kollegan auttaminen on unohtunut.

“Et sekii on yks ongelma, et vaikka on tarkoitus itseohjautuu mut et kuitenkin pitäis osata ajatella samal sitä koko ryhmää ja auttaa kaverii. Et se ei oo vaan ne omat työt. Et semmonen ajatus pois niistä mun ratkasumääristä, et meillon kaikilla yhteiset työt ja yhteiset asiakkaat.”

Varsinaisiksi esimiestyön haasteiksi itseohjautuvissa tiimeissä koettiin muun muassa se, että totuttuaan aiemmin noudattamaan perinteistä johtamistapaa ja ohjaamaan tiimin toimintaa vahvasti ylhäältäpäin, voi esimiehelle tuottaa hankaluuksia antaa tiimiläisten ohjata omaa työtään. Tämä vaatii haastateltujen mukaan esimieheltä paljon luottamusta työntekijöitään kohtaan. Martela ja Jarenko (2017, 314) kirjoittavat, että itseohjautuvuuteen siirtyminen vaatii vahvaa muutoksen ja epävarmuuden sietokykyä niin esimiehiltä kuin työntekijöiltäkin, eikä siirtymä perinteisesti ylhäältäpäin johdetusta organisaatiomallista kohti itseohjautuvaa toimintaa tästä syystä aina ole täysin kivutonta.

Lisäksi haasteelliseksi saatettiin haastatteluista saatujen vastausten perusteella kokea se, että itseohjautuvan työskentelymallin myötä esimiehen on kyettävä vahvaan vuorovaikutukseen ja aitoon läsnäoloon tiimiläisten arjessa. Kuitenkin esimiehet ovat yksilöitä, ja sosiaalisilta- ja vuorovaikutustaidoiltaan erilaisia. Tästä syytä muutama haastatelluista koki läsnäolo- ja keskustelutaitojen kehittämisen itselleen haasteeksi.

Haastatellut kertoivat, etteivät heidän valtuutensa itseohjautuvan tiimin esimiehenä olleet aina täysin selkeät. Haastatelluille oli osittain epäselvää, kuinka vapaasti ja innovatiivisesti heillä oli lupa kokeilla uusia toimintatapoja ja toteuttaa itseohjautuvuutta tiiminsä kanssa.

Myöskään organisaatorakenteiden ei vielä koettu olevan täysin valmiit itseohjautuvaan työskentelymalliin, vaan vahva byrokratia ja suorituskeskeisyys koettiin itseohjautuvuuden toteutumista hankaloittaviksi tekijöiksi.

Joissakin itseohjautuvissa tiimeissä työntekijöiden ja esimiesten välisen rajan koettiin vastausten perusteella hieman madaltuneen. Rajojen madaltumisen myötä tiimiläiset ovat haastateltujen mukaan uskaltaneet kritisoida ja haastaa esimiestä ja tämän tekemiä päätöksiä vahvemmin. Työskentelytapojen ja tiimin kehittymisen kannalta tämä voidaan katsoa hyväksi asiaksi, mutta haastatellut kokivat tämän olevan toisinaan itselleen haastavaa. Kohdatessaan suoraa kritiikkiä tiimiläisiltään, on esimiehen osattava ottaa saamansa palaute vastaan ammattimaisesti ja rakentavasti.

”Et kyl se keskustelun sävy on muuttunut aika paljon. Et sekin kun ollaan oltu niin paljon tekemisissä, ni siel uskalletaan nostaa tällasia asioita esille ja uskalletaan jo ääneen arvostella, kun esimies ei oo tehnykkään jotain mitä he oletti et tekee.”

Muutama haastatelluista koki, että tiimiläiset olivat itseohjautuvuuteen siirryttäessä kyseenalaistaneet esimiehen roolin ja työtehtävät tiimissä. Tällöin esimiehet olivat joutuneet avaamaan ja perustelemaan omia työtehtäviään ja niiden muuttumista kokeilun myötä. Martelan ja Jarenkon (2017, 314) mukaan itseohjautuvuuteen siirryttäessä saattaa helposti syntyä mielikuva siitä, ettei johtajuutta enää tarvittaisi. Todellisuudessa kuitenkin johtajuus muuttuu ainoastaan muotoaan, ja mukautuu kunkin tiimin tarpeisiin sopivaksi, valmentavaa otetta korostavaksi esimiestyöksi.

”Jännä oli alkuun, et multa kysyttiin sitä, et multa kysyttiin, että mitäs me sit tehdä tai mitä esimies tekee, jos he rupee tekee kaikki esimiehen hommat.”

Osalla haastatelluista esimiehistä tiimit olivat suuria, tai jakautuneet useammalle paikkakunnalle. Tällöin esimiehen haasteeksi oli saattanut muodostua se, miten ryhmäyttää toisilleen entuudestaan lähes tuntemattomat tiimiläiset tai useampi työtiimi keskenään. Muutama haastatelluista kertoi, että kokeilun alkuvaiheessa oli käytetty runsaasti aikaa eri ryhmäytymisen keinoihin ja tiimiläisten toisiinsa tutustuttamiseen. Panostuksen koettiin tuottaneen tulosta, ja ryhmäytymisen jälkeen esimiehet olivatkin saaneet positiivista palautetta tiimiläisiltään.

Haastatelluilta kysyttiin, minkälaista tukea he mahdollisesti tarvitsisivat omilta esimiehiltään tai organisaatiolta, jotta esimiestyö itseohjautuvassa tiimissä olisi sujuvampaa. Osa haastatelluista koki, että tuki oli jo riittävää. Osa kuitenkin mainitsi mahdolliseksi tuen tarpeekseen erilaiset koulutukset itseohjautuvuuteen ja itseohjautuvan tiimin johtamiseen liittyen. Koulutuksia on organisaatiossa järjestettykin jonkin verran, mutta näitä voisi haastateltujen mukaan täydentää ja päivittää tasaisin väliajoin.

Osa haastatelluista mainitsi mahdolliseksi tuen tarpeeksi sen, että organisaation johto kiinnostuisi vahvemmin itseohjautuvuuden kokeilusta ja siitä saaduista hyödyistä ja onnistumisista. Tärkeäksi koettiin, että itseohjautuvuuden kokeilua ja sen jatkamista arvioitaisiin muilakin kuin numeerisilla mittareilla. Esimerkiksi kokeilun vaikutus työtyytyväisyyteen ja -hyvinvointiin, henkilöstön motivaation tai toimintatapojen kehittymiseen voisivat heidän mukaansa olla parempia mittareita kokeilun arviointiin.

“Ja kyl mä toivon et tulis sitä tukea enemmän ylipäättään. Et siel niinku se ylempi johto ja keskijohto, et he ois aidosti kiinnostuneita siitä miten nää hommat on lähteny liikkeelle. Et he ei vaan kattois niitä numeroita pelkästään. Et se mikä tukis, ois se ilmapiiirin muutos, mut sehän ei nyt sit käykkään ihan hetkessä.”

Moni haastatelluista koki tärkeäksi tukimuodoksi vertaistuen ja vertaisoppimisen itseohjautuvan tiimin esimiestyössä. Ehdotuksena tuli muun muassa keskustelufoorumi itseohjautuvien tiimien esimiehille. Keskustelufoorumien välityksellä esimiesten olisi mahdollista jakaa omia kokemuksiaan ja saada uusia ajatuksia ja ideoita, sekä vinkkejä parhaiksi koetuista käytännöistä itseohjautuvien tiimien johtamiseen liittyen.

8.1 Yhteenveto ja jatkotutkimusehdotukset

Itseohjautuvuutta on tutkittu viime vuosina kohtalaisen paljon sen ajankohtaisuuden takia. Aiheesta on tehty useita opinnäytetöitä ja pro gradu -tutkielmia eri näkökulmista, erikokoisille ja eri aloilla toimiville yrityksille. Koska toimintatavat ovat jokaisessa yrityksessä erilaisia, täydentävät samoistakin näkökulmista tehdyt tutkimukset toisiaan.

Tämä tutkimus toteutettiin esimiestyön näkökulmasta. Kohdeorganisaationa olevaan Kelaan on aiemminkin tehty opinnäytetöitä itseohjautuvuuteen liittyen, mutta näkökulmana näissä tutkimuksissa on ollut toimihenkilöiden kokemukset itseohjautuvasta työstä. Tästä syystä tämän opinnäytetyön tutkimusaihe koettiin organisaatiossa tarpeelliseksi ja hyödylliseksi.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, minkälainen vaikutus itseohjautuvilla tiimeillä on ollut kohdeyrityksen esimiesten työhön, ja minkälaisia haasteita esimiehet näkevät itseohjautuvien tiimien johtamisessa olevan. Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa organisaatiolle syvempää tietoa itseohjautuvan toimintamallin toteuttamisesta ja itseohjautuvien tiimien johtamisesta. Lisäksi tarkoituksena oli tuottaa kohdeyrityksen johtoportaalle tietoa siitä, miten organisaatio voisi paremmin tukea esimiestyötä itseohjautuvissa työtiimeissä.

Tutkimusta varten laadittiin kolme tutkimuskysymystä, joiden avulla asetettuun tavoitteeseen pyrittiin. Tutkimuskysymykset olivat: “Minkälaista on itseohjautuvuus ja esimiestyö kokeiluun osallistuneissa tiimeissä?”, Miten esimiehen työ ja rooli ovat muuttuneet itseohjautuvan tiimin myötä? ja “Minkälaisia haasteita itseohjautuva tiimi on tuonut esimiestyöhön?”. Nämä

tutkimuskysymykset toimivat myös teemahaastatteluja ja saadun tutkimusaineiston analyysiä ohjaavina teemoina.

Teemahaastatteluista saadun aineiston analyysissä hyödynnettiin teemoittelun lisäksi SWOT-analyysiä, jota kuvaillaan seuraavassa kuviossa 7. SWOT-analyysin avulla selvitettiin kohdeorganisaation itseohjautuvien tiimien kokeiluista esille nousseita vahvuuksia (S), heikkouksia (W), mahdollisuuksia (O) ja uhkia (T) esimiestyön näkökulmasta.



Kuvio 7: SWOT-analyysi tutkimustuloksista

Kuten edellä olevasta SWOT-analyysistä (kuvio 7) voidaan nähdä, itseohjautuvuuden vahvuuksina kohdeorganisaatiossa on nähty erityisesti valmentavan esimiestyön vahvistuminen itseohjautuvien tiimien johtamisessa. Valmentava ote työhön on lisännyt ja vahvistanut sekä esimiesten ja työntekijöiden välistä että tiimien sisäistä vuorovaikutusta ja luottamusta. Tiimeissä on ollut mahdollista toteuttaa jaetun johtajuuden periaatteita, mikä on parantanut tiimiläisten keskinäistä työnjakoa ja yhteistyötä, ja vähentänyt esimiehen työnjaollisia tehtäviä.

Vahvuutena SWOT-analyysissä (Kuvio 7) on nähty lisäksi se, että itseohjautuvan toiminnan alettua ja työvuorosunnitteluun liittyvien tehtävien siirryttyä esimiehiltä tiimeille, on esimiesten ollut mahdollista ja välttämätöntäkin olla vahvemmin läsnä tiimin päivittäisessä työssä ohjaavana, tukevana ja kannustavana henkilönä. Tämä on mahdollistanut esimiehelle palautteen antamisen yksilöiden ja tiimiläisten pienemmistäkin arjen onnistumisista. Positiivisen palautteen antaminen on saamiemme haastatteluvastausten perusteella tärkeää, sillä sen

avulla voidaan innostaa ja kannustaa yksilöitä yhä parempiin suorituksiin. Esimiestyön painopisteen muututtua aikaa on jäänyt enemmän myös yksilötason keskusteluihin ja ohjaukseen.

Kuten edellä olevasta SWOT-analyysistä (Kuvio 7) on nähtävissä, itseohjautuvuuden heikkouksina nähdään yksilötason mahdollisesti liian alhaiseen osaamiseen tai motivaatioon liittyviä tekijöitä. Tällöin esimiehen on tärkeää tunnistaa, miten yksilöä voitaisiin paremmin tukea työstä suoriutumiseen. Saatujen vastausten mukaan yksilöillä ei ole aina riittävän selkeää kuvaa omasta osaamisestaan, jolloin itseohjautuvassa toiminnassa saatetaan ajautua joko liian helppojen tai liian haastavien tehtävien pariin. Tällöin työstä suoriutuminen tai siinä kehittyminen voivat kärsiä, ja yhteisiin päämääriin tavoittelun taso heikentyä.

Kaikille työntekijöille ei välttämättä sovellu itseohjautuva työskentelymalli, mikä nähdään yhteä kokeilun heikkoutena. Mikäli työntekijä nauttii rutinoituista työtehtävistä, voi siirtyminen itseohjautuvaan työskentelyyn ja motivoituminen oman työn organisointiin olla haastavaa. Lisäksi heikkoudeksi SWOT-analyysissä (Kuvio 7) nähtiin niin sanottu vapaamatkustajuus tiimin sisällä. Mikäli tiimissä on mukana henkilöitä, jotka eivät ole sitoutuneita yhteisten päämäärien tavoitteluun, saattavat työt helposti kasaantua tunnollisten työntekijöiden harteille, ja tiimihenki kärsiä. Haastateltujen mukaan esimieheltä vaaditaankin, suoran kontrollin väheneemisestä huolimatta, jatkuvaa työtilanteen seurantaa, sekä uskallusta puuttua mahdollisiin ongelmatilanteisiin tai töiden epätasaiseen jakautumiseen tiimin sisällä.

Itseohjautuvuuden mahdollisuuksina SWOT-analyysissä (Kuvio 7) nähtiin muun muassa vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja ajankäyttöön. Vapaus tehdä työtä innovatiivisella ja uudistavalla otteella, sekä kokeilla uusia toimintamalleja nähtiin tiimien toimintaa edistävinä ja helpottavina mahdollisuuksina. Itseohjautuvuus nähtiin lisäksi mahdollisuutena henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja työhyvinvoinnin parantamiseen.

Kuten SWOT-analyysistä (Kuvio 7) ilmenee, uhkina itseohjautuvuuden kokeilussa nähtiin organisaation tuloskeskeisyys. Määrällisesti mitattavien tulosten mittaaminen ja raportointi on itseohjautuvassa tiimissä haastateltujen mukaan vaikeampaa, kuin vahvemmin esimiehen taholta kontrolloidussa tiimissä. Toisena uhkana itseohjautuvuuden toteutumiselle nähtiin vahvasti hierarkkiset organisaatorakenteet. Lisäksi uhkana nähtiin itseohjautuvan työskentelymallin mahdollinen kuormittavuus yksilötasolla.

Teemahaastattelujen avulla saatiin kattavia vastauksia jokaiseen tutkimuksen kolmeen pääteemaan liittyen. Ensimmäisestä, itseohjautuvuutta ja esimiestyötä käsittelevästä teemasta ilmeni, että haastatteluihin osallistuneiden esimiesten tiimit olivat kooltaan ja kokoonpanoltaan hyvin erilaisia. Tämä toi tutkimukseen mielenkiintoisia näkökulmia erilaisten tiimien johtamisesta ja itseohjautuvuuden mahdollisuuksista tiimien päivittäisessä työssä.

Myös haastateltujen esimieskokemus oli laajuudeltaan vaihtelevaa, minkä koettiin tuovan haastatteluihin ja niistä saatuihin vastauksiin ja tutkimustuloksiin monipuolisuutta. Vaikka eri kokoisia tiimejä johtavilla ja erilaisen esimiestaustan omaavilla haastatelluilla saattoikin olla joitakin toisistaan poikkeavia ja toisiaan täydentäviä näkökulmia, nousi saaduista vastauksista paljon yhtäläisyyksiä ja samankaltaisuuttakin. Näitä painotettiin opinnäytetyön tutkimustuloksissa.

Esimiestyön muutokseen liittyvään tutkimuskysymykseen saatiin monipuolisia vastauksia, jotka kulkivat linjassa opinnäytetyössä esitetyn teorian kanssa. Haastatellut kertoivat esimiestyön muuttuneen vahvemmin kohti valmentavaa johtajuutta, mikä voidaan katsoa yleiseksi suuntaukseksi tulevaisuuden työelämässä. Tulevaisuuden työelämässä tulee painottumaan sellainen johtamistapa, jossa korostuvat yksilön ja tiimien osaamisen tukeminen, jaetun johtajuuden hyödyntäminen, vuorovaikutuksellinen työskentelyote ja ihmisläheisyys.

Haastatellut kokivat työelämän ja esimiestyön olevan vahvassa muutoksessa, mikä heidän mukaansa vaatii esimiestyön uudelleenorganisointia ja esimiehen osaamisen jatkuvaa kehittämistä. Esimiestyön uskottiin muuttuvan jokseenkin haastavampaan suuntaan ryhmäkokojen kasvamisen ja yhä pienemmälle joukolle keskitetyn johtajuuden myötä. Samalla uskottiin koikeilukulttuurin laajenemiseen ja itseohjautuvuuden ja yksilön vapauksia painottavan toiminnan vahvistumiseen tulevaisuuden työelämässä.

Työelämän ja työskentelytapojen siirtymisen koko ajan vahvemmin itseohjautuvaa työtä painottavaan suuntaan koettiin haastateltujen keskuudessa pääosin positiivisena suuntauksena. Haastatellut kokivat, että itseohjautuvuuden avulla voidaan parantaa yksilöiden työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä, sekä parantaa työhyvinvointia. Haastatellut kertoivat, että itseohjautuvaan toimintaan siirtymisen jälkeen tiimeistä ja yksittäisistä työntekijöistä on noussut esille sellaista osaamista ja ammattitaitoa, jota ei välttämättä ole osattu tunnistaa aiemmin. Joidenkin työntekijöiden koettiin suorastaan puhjenneen kukkaan itseohjautuvuuden ja omien, kasvaneiden vaikutusmahdollisuuksiensa myötä. Tässä on huomattavissa selkeää yhtäläisyyttä aiheeseen liittyvän teoria- ja tutkimustiedon kanssa, sillä vapauden ja vaikutusmahdollisuuksien voidaan yleisellä tasolla katsoa parantavan yksilön innostuneisuutta, motivaatiota ja sitoutumista omaan työhönsä.

Itseohjautuvan tiimin esimiestyöhön liittyviä haasteita käsiteltiin haastattelujen kolmannessa pääteemassa. Näistä muodostui laaja katsaus haastatteluista saatujen vastausten perusteella. Pääpaino tässä opinnäytetyötutkimuksessa oli esimiestyön näkökulmassa, ja näin ollen tässäkin teemassa pyrittiin keskittymään erityisesti esimiestyön haasteisiin itseohjautuvissa tiimeissä. Haastatteluista saatiin kuitenkin hyvää aineistoa ja esimiesten pohdintaa myös itseohjautuvan tiimin sekä yksilölle että koko tiimille asettamista haasteista. Näiden voidaan katsoa tukevan esimiestyön haasteisiin liittyvää teemaa, sillä hyvin toimiva ja hyvinvoiva tiimi, sekä

kunkin tiimiläisen yksilöllinen onnistuminen ja työtyytyväisyys tukevat myös esimiehen työtä. Sen sijaan haasteet yksilö- tai tiimitasolla lisäävät esimiehen työtaakkaa ja huolta tiimin arjessa.

Etenkin pidemmän esimiestyökokemuksen omaavat ja pääosin perinteisellä, ylhäältä päin ohjatulla ja kontrolloidulla johtamistyyllä johtaneet henkilöt kokivat työelämän muutosten luovan vahvoja paineita myös oman esimiestyönsä uudistamiseen ja oman osaamisen vahvistamiseen. Muun muassa keskustelun ja vahvan vuorovaikutuksen tarve esimiestyössä koettiin osittain kuormittavaksi tekijäksi, jonka koettiin menevän oman mukavuusalueen ulkopuolelle. Lisäksi muutama vastaajista koki kehittyvän teknologian ja tietoteknisten työvälineiden tuovan osaamishaasteita omaan työhönsä.

Osa haastatelluista oli kohdannut haasteita tiimin keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja luottamuksessa, tiimien muodostumisessa ja työnjaossa. Lisäksi koettiin, etteivät kaikkien tiimiläisten valmiudet tai motivaatio itseohjautuvaan työskentelyyn olleet yhtä vahvat. Tämä vaatii haastateltujen mukaan esimieheltä tiimiläisten yksilöllisen tilanteen arvioimista, työntekijöihinsä tutustumista ja kiinnostusta näitä kohtaan. Lisäksi tarvitaan paljon keskustelua, sekä tiimiläisten ohjaamista ja valmentamista kunkin yksilölliset ominaisuudet ja tarpeet huomioon.

Kuten opinnäytetyön teoriaosuudesta ja aiheesta aiemmin tehdyistä tutkimuksista ilmeni, esimiehen tärkeänä tehtävänä itseohjautuvassa tiimissä on työntekijöiden tukeminen ja työnteon mahdollistaminen. Näissä onnistuminen vaatii kuitenkin esimieheltä aitoa kiinnostusta tiimiläisiään kohtaan, ja halua tutustua näihin yksilöinä. Esimiehen tulee kohdata alaisensa empaattisesti ja arvostavasti, sekä pyrittävä asettumaan näiden asemaan ja ymmärtämään jokaisen yksilöllisiä tarpeita ja elämäntilanteita. Näin esimiehen on mahdollista tukea tiimiläisiään onnistumisiin ja ammattitaidon parhaaseen mahdolliseen hyödyntämiseen.

Tutkimuksen teossa ja tutkimustulosten analysoinnissa on tärkeää pohtia kriittisesti saatujen tulosten luotettavuutta. Tätä tutkimusta varten haastateltiin kuutta itseohjautuvan tiimin esimiestä, joiden tiimien kokoonpano oli jokaisella erilainen. Samoin haastateltujen esimiesten esimieskokemus oli laajuudeltaan vaihtelevaa. Vastaajamäärä koettiin riittäväksi laadullisen tutkimuksen näkökulmasta. Tutkimuksen tekijät katsoivat, että vastaajajoukon heterogeenisuus lisää ja vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta, sillä keskenään hyvinkin erilaisissa tilanteissa ja erilaisella kokemuksella esimiestyötä tekevät haastatellut päätyivät vastauksiinsa pääosin samankaltaisiin tuloksiin. Poikkeavia näkökulmiakin nousi esille, minkä koettiin syventävän haastatteluista saatua tietoa.

Saadun tutkimusaineiston analyysissä ja se eettisyyden ja luotettavuuden pohdinnassa nousi selvästi esille myös puolueettomuuden vaatimus tehtävissä tulkinnoissa. Tämä johtui siitä, että toinen opinnäytetyön tekijöistä työskentelee itse kohdeorganisaatiossa. Tästä huolimatta

tutkimustulosten analyysin koettiin olevan objektiivista, sillä mukana opinnäytetyön teossa oli toinen, organisaation ulkopuolinen henkilö, joka osaltaan varmisti esitettyjen tutkimustulosten vastaavan haastatteluista saatuja vastauksia. Kohdeorganisaatiossa työskentelevä tutkimuksen tekijä ei itse ole mukana itseohjautuvien tiimien kokeilussa, joten hänellä ei ole ennako-oletuksia itseohjautuvien tiimien toimintaan liittyen.

Tutkimuksen voidaan katsoa saavuttaneen kiitettävästi sille asetetut tavoitteet. Tutkimuksen myötä saatiin kattava kuva siitä, miten itseohjautuvien tiimien kokeilua on organisoitu ja toteutettu Kelassa, ja minkälaista esimiestyö itseohjautuvissa tiimeissä on ollut. Haastatteluista saatiin vertauskuvaa siihen, millä tavoin esimiestyö ja esimiehen rooli ovat muuttuneet itseohjautuvien tiimien myötä, ja miten nämä poikkeavat perinteisesti ylhäältä päin johdetun ja kontrolloidun tiimin johtamisesta. Tutkimuksesta saatiin lisäksi selville esimiesten kokemia haasteita itseohjautuvan tiimin johtamiseen liittyen. Positiivista oli, että koetuista haasteista huolimatta haastatteluista nousi esille monia esimiesten kokemia, itseohjautuvan tiimin luomia mahdollisuuksia esimiestyölle ja tiimin päivittäiselle työskentelylle, sekä haastateltujen esimiesten innostuneisuus kokeilua kohtaan.

Tutkimuksesta nousi esille sellaisia haasteita ja mahdollisia tuen tarpeita itseohjautuvan tiimin johtamisesta, joita koskevaa tietoa organisaation johdon on mahdollista hyödyntää itseohjautuvien tiimien kokeilun jatkamiseen ja laajentamiseen, sekä itseohjautuvien tiimien esimiestyön tukemiseen. Tutkimuksesta nousi esille, ettei Kelan koettu olevan organisaatorakenteiltaan, toimintatavoiltaan ja hierarkialtaan vielä täysin valmis itseohjautuvaan toimintamalliin. Tämä voi olla organisaation johdon hyvä tiedostaa ja ottaa pohdintaan, sillä itseohjautuvuus on lyömässä koko ajan vahvemmin läpi tulevaisuuden työelämässä. Sen luoma ketteryys ja mukautumiskyky nopeasti muuttuviin tilanteisiin saattavatkin olla tärkeitä menestystekijätekijöitä niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla.

Tutkimuksen päätyttyä tekijät jäivät pohtimaan myös mahdollisia jatkotutkimusaiheita kohdeorganisaatioon ja siellä toteutettavaan itseohjautuvuuteen liittyen. Itseohjautuvuus on tutkimuksen kohdeorganisaatiossa vasta kokeiluvaiheessa, eikä sitä vielä toteuteta kaikissa tiimeissä. Mikäli kokeilu päätetään laajentaa organisaation yleiseksi toimintamalliksi, voisi olla hyvä tutkia esimerkiksi Kelan organisaatorakenteita ja niiden muutostarpeita itseohjautuvan toiminnan tukemisen näkökulmasta. Ajatus nousi siitä, että organisaatorakenteet ja vahva byrokratia nimettiin tässä tutkimuksessa jokseenkin itseohjautuvuutta hankaloittaviksi tekijöiksi.

Kiinnostavaa voisi olla tutkia sitäkin, miten verkostoitumista yli tehtävä- ja tiimirajojen voitaisiin tukea organisaation sisällä. Haastatellut toivoivat tähän tutkimukseen saatujen vastausten perusteella, että itseohjautuvien tiimien esimiehille järjestettäisiin esimerkiksi ver-

taistuellinen keskustelukanava, jossa esimiesten olisi mahdollista jakaa kokemuksiaan ja parhaaksi koettuja käytäntöjä toisilleen. Mikäli itseohjautuvuutta laajennetaan organisaation, sillä yhä useampiin tiimeihin, voisi tämän kaltainen keskustelufoorumi tukea myös tiimien ja yksittäisten työntekijöiden onnistumista, osaamista ja motivaatiota itseohjautuvassa työskentelymallissa.

9 Pohdinta

Opinnäytetyön teko on ollut jokseenkin haastava, mutta tekijöiden oppimista ja osaamista tukeva prosessi. Opinnäytetyön teossa on ollut mahdollista hyödyntää opintojen ajalta saatuja tietoja ja oppeja, sekä vahvistaa omaa osaamistaan muun muassa projektiluontoiseen työskentelyyn liittyen. Lisäksi opinnäytetyötä tehdessä on ollut mahdollista syventää tietopohjaa ja saada uusia näkökulmia tekijöitä kiinnostavaan aiheeseen.

Opinnäytetyön teko vaatii tekijältään oman työn organisointiin ja aikataulutukseen liittyvää osaamista. Näitä vaaditaan myös tradenomien verkko-opinnoissa, joita kumpikin opinnäytetyön tekijöistä suorittaa. Opiskelun tapahtuessa kokonaan verkossa ja kokopäivätyön ohella vaaditaan opiskelijalta vahvaa ajankäytön hallintaa, sekä töiden ja tehtävien organisointi- ja priorisointikykyä.

Lisäksi vaaditaan kykyä hahmottaa opintojen kokonaisuutta, ja valita opinnoista omaa ammatillista kasvua ja uratavoitteita parhaiten tukevia osa-alueita. Useat tiimityöt opintoihin liittyen ovat vaatineet kykyä tehdä kompromisseja, sovittaa aikatauluja, verkostoitua ja viestiä tehokkaasti muiden opiskelijoiden kanssa. Näitä kaikkia edellä mainittuja taitoja on ollut mahdollista hyödyntää ja vahvistaa myös parityönä tehdyssä opinnäytetyössä.

Opinnäytetyön aineistonkeruussa ja -analyysissä on ollut mahdollista perehtyä eri tutkimusmenetelmiin, ja valita niistä opinnäytetyötutkimuksen tekoon sopivimmat. Tämä opinnäytetyö tehtiin laadullisena tutkimuksena, sillä tutkittavasta aiheesta haluttiin saada mahdollisimman laajaa ja kattavaa tietoa, ja kuulla haastateltujen ajatuksia tutkittavasta aiheesta. Sekä valitut aineistonkeruu että -analyysimenetelmät osoittautuivat tutkimukseen sopiviksi. Saadut tutkimustulokset olivat kattavia, ja kulkivat linjassa aihetta käsittelevän teorian tiedon kanssa.

Opinnäytetyön teolle laadittu aikataulu toteutui pääosin täsmällisesti. Hieman yllätyksiä ja muutoksia aikataulutukseen tuli aivan opinnäytetyön loppupuolella. Opinnäytetyön teko aloitettiin toukokuussa 2019, jolloin opinnäytetyöstä jätettiin aiheanalyysi ohjaavalle opettajalle. Tämän jälkeen, kesä- ja heinäkuussa 2019 keskityttiin pääasiassa teoriapohjan kirjoittamiseen, sekä haastattelurungon laatimiseen ja haastatteluajkojen sopimiseen.

Haastattelut toteutettiin elokuussa 2019, jonka jälkeen ne litteroitiin. Tutkimustulosten analysointi tehtiin syyskuussa, ja lokakuussa keskityttiin tulosten ja johtopäätösten kirjoittami-

seen, sekä teoriaosuuden täydentämiseen. Tutkimuksen opponointi- ja seminaariesitys pidettiin loka-marraskuun 2019 aikana, jolloin myös viimeisteltiin opinnäytetyöraportti. Opinnäytetyö valmistui marraskuun 2019 alussa.

Opinnäytetyöprosessin voidaan kaiken kaikkiaan sanoa sujuneen hyvin. Tekijöiden oma työskentely parityönä tehdyssä opinnäytetyössä oli sujuvaa ja tasapuolista, ja molemmat työskentelivät yhteisesti sovittujen aikataulujen puitteissa. Yhteistyö kohdeorganisaation edustajien kanssa oli sujuvaa, ja opinnäytetyöhön saatu ohjaus riittävää.

Tutkimus täytti kiitettävästi sille asetetut tavoitteet ja tarkoituksen, ja kohdeorganisaation on mahdollista hyödyntää tutkimustuloksia itseohjautuvuuden kokeilun jatkamisen ja laajentamisen arviointiin. Samalla saatujen tulosten pohjalta organisaatiossa voidaan vahvemmin reagoida mahdollisiin tuen tarpeisiin itseohjautuvien tiimien johtamiseen liittyen.

Lähteet

Painetut

Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 3., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Pajunen, H. 2015. Merkityksen kokemus. Helsinki: Auditorium.

Alaluhta, M. 2015. Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docendo.

Ala-Mutka, J. 2019. Johtajuuden rakentajat. Edelläkävijöiden kertomuksia itseohjautuvuudesta ja kokeilukulttuurista. Helsinki: Growman.

Deci, E & Ryan, R. 2002. Handbook of Self-Determination Research. New York: The University of Rochester Press.

Deci, E & Ryan, R. 2017. Self-Determination Theory. Basic Psychological Need in Motivation. New York: Development and Wellness, Guilford press.

Dunderfelt, T. 2014. Hyvä paha pomo. Helsinki: Kauppakamari.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä. Hypeä vai työpaikan todellisuutta? Helsinki: Kauppakamari.

Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.

Hyvärinen, M. Nikander, P. & Ruusuvoori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Hämäläinen, P. 2015. Johda mielelläsi. Sisäisen voiman työkalupakki esimiehille ja valmentajille. Helsinki: Auditorium.

Juuti, P. 2017. Jaetun johtajuuden taito. 2., uudistettu painos. Helsinki: PS-Kustannus.

Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Kvali: Kvalitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum Media.

Kilpi, E. 2017. Itseohjautuvuus on vuorovaikutusta. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent, 111-122.

- Kilpinen, P. 2017. Inspiroitunut. Miten johtaa ja menestyä muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: Docendo.
- Kinnunen, M., Maukola-Juuso, S. & Veijalainen, R. 2017. Yhteinen ymmärrys työelämän muutoksissa. Helsinki: Ketterät kirjat.
- Kukkola, E. 2018. En minä vaan me. Helsinki: BoD - Books on Demand.
- Laloux, F. 2014. Reinventing organizations. A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness. Brussels: Nelson Parker.
- Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. 2., Uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media.
- McChrystal, S. 2015. Team of teams. London: Penguin.
- Nivala, V. 2006. Näkökulmia julkisen sektorin johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Johtaminen eilen tänään huomenna. Helsinki: Otava, 129 - 140.
- Parviainen, A. & Parviainen, E. 2017. Menestyvä joukkue. Onnistu valmentavana esimiehenä. Tallinna: AS Pakett.
- Ristikangas, M-R & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Juva: WSOY.
- Ronkainen, S. Pehkonen, L. Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: WSOYpro.
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särämät. Helsinki: Talentum.
- Ruusuvuori, J. Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: Sanoma Pro.
- Salovaara, P. 2017. Monikollinen johtajuus: Kuinka organisoida itseohjautuvuutta. Teoksessa Jarenko, K. & Martela, F. (toim.). Itseohjautuvuus - Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent, 49-76.
- Syrjänen, T. & Tolonen, A. 2017. Tanssia kaaoksen veitsenterällä. Itseohjautuvuus käytännössä. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent, 201-219.
- Trockim & Donnelly. 2008. Teoksessa Kananen, J. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 16-17.
- Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa. Oivalluksia organisaation uudistajalle. Helsinki: WSOYpro.
- Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Wilenius, M. & Kurki, S. 2017. Sitä niittää mitä kylvää: Luottamuskeskeisten organisaatioiden menestystarinoita. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus - Miten organisoitua tulevaisuudessa. Helsinki: Alma Talent, 171-200.

Sähköiset

Collin, K., Auvinen, T., Herranen, S., Paloniemi, S., Riivari, E., Sintonen, T. & Lemmetty, S. 2017. Johtajuutta vai johtamattomuutta: Johtamisen merkitys luovuudelle informaatioteknologian organisaatioissa. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House. Luettu 20.10.2019. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/52483/978-951-39-6921-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Deci, E. & Gagne, M. 2015. Self-Determination Theory and Work Motivation. Journal of Organizational Behaviour 26, 331-362. Luettu 10.9.2019. https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2005_GagneDeci_JOB_SDTtheory.pdf

Deci, E. & Ryan, R. 2000. The “What” and “Why” of Goal Pursuits. Human needs and the Self-Determination of behaviour. Psychological Inquiry 11 (4), 227-268. Luettu 12.8.2019. https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/S15327965PLI1104_01

Haapanen, V. 2018. Ketteryyden polulla. Johtajien kokemuksia itseohjautuvaan organisaatiomalliin siirtymisen haasteista. Pro gradu -tutkielma. Helsingin Yliopisto: Valtiotieteellinen tiedekunta. Luettu 19.10.2019. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/236830/Haapanen_Viestinta.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Horila, T. 2015. Tiimi vuorovaikutusosaajana. In M. Virkajärvi (Ed.), Työelämän tutkimuspäivät 2014: Työn monet muodot (pp. 16-30). Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja (6/2015). Tampereen yliopisto: Työelämän tutkimuskeskus. Luettu 18.10.2019. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/46462/finaldrafthorilatiimivuorovaikutusosaajana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Huhta, M. 2018. Itseohjautuvan työn johtaminen ja psykososiaalinen kuormitus. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto: Johtamiskorkeakoulu. Luettu 20.10.2019. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103618/1527759673.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kela. 2019. Tietoa Kelasta. Luettu 13.6.2019. <https://www.kela.fi/tietoa-kelasta>

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2015. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Alma Talent. Luettu 22.10.2019. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/IAC-BFXJTFF#kohta:Kirjoittajat\(\(20\):Raija\(\(20\)Peltola,\(\(20\)OTK,\(\(20\)esimies-\(\(20\)ja\(\(20\)ty\(\(f6\)yhteis\(\(f6\)valmentaja,\(\(20\)Tevere\(\(20\)Oy\(\(20\)/piste:b17](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/IAC-BFXJTFF#kohta:Kirjoittajat((20):Raija((20)Peltola,((20)OTK,((20)esimies-((20)ja((20)ty((f6)yhteis((f6)valmentaja,((20)Tevere((20)Oy((20)/piste:b17)

Kärkkäinen, M. 2016. Jaettu johtajuus johtajan toimintana. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto: Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Luettu 12.10.2019. http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20160837/urn_nbn_fi_uef-20160837.pdf

Makkonen, J. 2019. Kohti itseohjautuvaa työtettä. Laadullinen tutkimus työntekijöiden itseohjautuvuuden kokemuksista. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto: Yhteiskuntatieteiden laitos. Luettu 20.10.2019. http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20190490/urn_nbn_fi_uef-20190490.pdf

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521430404/preview>

Mäki, A, 2017. Johtajuuskulttuuri - toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihtentymä. Tutkimus johtamiskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatiossa. Väitöskirja. Vaasan yliopisto: Kauppatieteellinen tiedekunta. Luettu 21.10.2019. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-730-9.pdf

Repo, M. 2018. Henkilöstövoimavarojen johtamisella kohti itseohjautuvuutta. Tapaustutkimus ulkoministeriön henkilöstöhallinnon mahdollisuuksista edistää virkamiesten itseohjautuvuutta. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto: Johtamiskorkeakoulu. Luettu 19.10.2019. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103327/1525425071.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Alma Talent. Luettu 23.8.2019. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/FABBGXDTEB#kohta:ITSEOHJAUTUVUUS\(\(20\)TULI\(\(20\)TY\(\(d6\)PAIKOLLLE](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/FABBGXDTEB#kohta:ITSEOHJAUTUVUUS((20)TULI((20)TY((d6)PAIKOLLLE)

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0 2012. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum. Luettu 22.8.2019. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521418433>

Teittinen, H. & Auvinen, T. 2014. Kontrollin käsite muutoksessa: käskytyksestä kohti asiantuntijaohjausta. Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston julkaisuarkisto. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/44749/ejbovol19no2pages1726.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020 2012. Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettu 26.8.2019. http://www.tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf

Vähämäki, M. 2008. Dialogi organisaation oppimisessa: itseohjautuvan muutoksen mahdollisuus tuotantotyössä. Turku: Turun kauppakorkeakoulu. Luettu 30.9.2019. https://www.utu-pub.fi/bitstream/handle/10024/99382/Ae2_2008Vahamaki%20pdf.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Julkaisemattomat

Kela. 2018. Itseohjautuvat tiimit. Luettu 10.07.2019. Kelan sisäinen verkkosivu.

Kela. 2019a. Organisaatio. Luettu 10.7.2019. Kelan sisäinen verkkosivu.

Kela. 2019b. Eteläinen vakuutuspiiri. Painopisteet 2019. Luettu 1.10.2019. Kelan sisäinen verkkosivu.

Kela 2019c. Strategia. Luettu 30.10.2019. Kelan sisäinen verkkosivu.

Kuviot

Kuvio 1: Henkilömäärän vaikutus itseohjautuvuuteen (Ala-Mutka 2019, 173)	15
Kuvio 2: Monikollisen johtajuuden mallit (Salovaara 2017, 54 - 55)	27
Kuvio 3: Kelan organisaatio (Kela 2019a)	32
Kuvio 4: Kelan alueelliset vakuutuspiirit (Kela 2019a)	33
Kuvio 5: Kelan strategiset tavoitteet (Kela 2019c)	35
Kuvio 6: Analyysin vaiheet (Ruusuvuori ym. 2010, 12)	42
Kuvio 7: SWOT-analyysi tutkimustuloksista	63

Taulukot

Taulukko 1: Organisoitumisen tyypit ja elementit (Martela & Jarenko 2017, 228 - 229)	18
--	----

Liitteet

Liite 1: Haastattelupyyntö	76
Liite 2: Teemahaastattelun runko	77

Liite 1: Haastattelupyyntö

Hei,

Olemme kaksi liiketalouden opiskelijaa Laurea-ammattikorkeakoulusta. Teemme parhaillaan opinnäytetyötä itseohjautuvuuden johtamisesta Kelan organisaatiossa.

Tarkoituksenamme on haastatella tutkimustamme varten Kelan Eteläisen vakuutuspiirin esimiehiä. Tavoitteenamme on haastattelujen avulla saada selville esimiesten ajatuksia itseohjautuvuuden johtamisesta Kelassa, sekä siitä, minkälainen vaikutus itseohjautuvilla työttömyysohjauksilla on ollut esimiesten työhön. Lisäksi meitä kiinnostaa, minkälaisia haasteita ja mahdollisuuksia esimiehet ovat havainneet itseohjautuvien tiimien johtamisessa.

Pyytäisimmekin sinulta arvokasta apuasi opinnäytetyötämme varten, ja osallistumaan haastatteluun tutkimusaineiston hankintaa varten.

Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluna Skype videopuhelun välityksellä viikolla 35. Mikäli ajankohta on sinulle huono, voimme toteuttaa haastattelun myös jonakin sinulle sopivampana ajankohtana elo-syyskuun aikana. Haastattelun kesto on noin 30-60 minuuttia. Haastattelut nauhoitetaan ja puretaan jälkikäteen kirjalliseen muotoon. Haastattelut toteutetaan anonyymeina, eikä vastaajien henkilöllisyys käy ilmi missään vaiheessa aineiston keruuta tai analysointia. Haastattelujen aineistoa käytetään luottamuksellisesti vain tämän tutkimuksen tarkoituksiin. Valmis opinnäytetyö julkaistaan sähköisesti ammattikorkeakoulun julkaisuarkistossa osoitteessa www.theseus.fi.

Ilmoitathan meille kiinnostuksestasi osallistua haastatteluun 18.8.2019 mennessä, jotta voimme sopia haastatteluajasta. Mikäli sinulla ilmenee kysyttävää opinnäytetyöhöme liittyen, olethan yhteydessä meihin joko sähköpostitse tai puhelimitse.

Ystävällisin terveisin,

Eva-Maria Hellemäki

Tiina Hippeläinen

Liite 2: Teemahaastattelun runko

1. Itseohjautuvat tiimit ja esimiestyöskentely
 - Kerro itseohjautuvasta tiimistä ja esimiestyöskentelystä omasta näkökulmastasi.

2. Esimiestyön muutokset itseohjautuvassa organisaatiossa
 - Kuvaile miten esimiestyö on muuttunut itseohjautuvan tiimin myötä?

3. Itseohjautuvan tiimin luomat haasteet esimiestyössä
 - Minkälaisia haasteita itseohjautuva tiimi mielestäsi asettaa esimiestyölle?