

Niina Räisänen

## **KOHTI ITSEOHJAUTUVAMPAA ORGANISAATIOTA**

## **KOHTI ITSEOHJAUTUVAMPAA ORGANISAATIOTA**

Niina Räisänen  
Opinnäytetyö  
Syksy 2019  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen  
tutkinto -ohjelma  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen tutkinto -ohjelma

---

Tekijä: Niina Räisänen

Opinnäytetyön nimi: Kohti itseohjautuvampaa organisaatiota

Työn ohjaaja: Jaana Uusitalo

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2019

Sivumäärä: 71 + 1

---

Tutkimus käsittelee itseohjautuvuuden edistämistä yrityksessä ja liittyy valtakunnalliseen Pysytään pinnalla -hankkeeseen, johon kohdeyrityksenä oleva rakennusalan pk-yritys osallistui. Hankkeen tavoitteena oli kehittää yritysten muutoskyvykkyyttä, parantaa tuottavuutta ja työhyvinvointia. Kohdeyrityksen tavoitteena olivat lisäksi muun muassa vastavuoroisen viestinnän vahvistaminen yrittäjien ja työntekijöiden välillä sekä työntekijöiden vastuunoton ja itseohjautuvuuden edistäminen. Nämä tavoitteet sopivat hyvin yhteen tämän tutkimuksen aiheen eli itseohjautuvuuden ja sen mukanaan tuomien hyötyjen kanssa. Tutkimuksen aihe on ajankohtainen, sillä yritysten toimintaympäristö muuttuu kiihtyvällä vauhdilla, ja uudistumiskyky sekä joustavuus ovat tänä päivänä tärkeä kilpailuedun lähde. Itseohjautuvuuden katsotaan edistävän yritysten mahdollisuutta pysyä muutoksen matkassa.

Tutkimuksessa haettiin vastauksia kysymyksiin: Miten edistää itseohjautuvuutta yrityksessä? Millä keinoin muutos saadaan toteutettua? Mitä muutoksia toimintamalliin siirtyminen edellyttää yrityksen johdolta ja työntekijöitä?

Tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen kuuluvat itseohjautuvuuden lisäksi organisaatorakenne, organisaatiokulttuuri sekä johtaminen ja osaamisen kehittäminen, joilla on merkittävä asema itseohjautuvuuden ilmenemisessä. Itseohjautuvuus taas lisää yksilötasolla motivaatiota tehdä työtä, minkä vuoksi myös motivaatio kuuluu opinnäytetyön teoriaviitekehykseen. Lisäksi motivoituneet työntekijät ovat lähtökohtaisesti hyvinvoivempia. Tutkimuksen viitekehys koostuu alan monipuolisesta ja ajantasaisesta ammattikirjallisuudesta ja -julkaisuista. Tutkimusote on laadullinen ja tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena. Yritykselle järjestettiin kaksi työpajaa, touko- ja marraskuussa 2019, joissa käyty keskustelut tallennettiin ja ensimmäisessä työpajassa käytetyn Tulevaisuusverstaas-menettelyn myötä osallistujat tuottivat kirjallista materiaalia. Tallennetut keskustelut litteroitiin ja kerätty aineisto analysoitiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia käyttäen.

Empiirisen tutkimuksen myötä löydettiin kehittämiskohteita organisaatiokulttuurin, tiedonkulun, työntekijöiden osallisuuden edistämisen sekä johtamisen osalta. Palautekulttuuria pyritään kehittämään antamalla palautetta jatkossa aktiivisemmin ja enemmän positiivista palautetta. Vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa pyritään edistämään muuttamalla palaverikäytäntö säännöllisemmäksi ja työntekijöitä osallistavammaksi. Lisäksi työprosessia tullaan käymään läpi työntekijöiden kanssa, jotta varmistetaan, että jokaisella työntekijällä on tarvittava tieto kaikista työhön kuuluvista osa-alueista. Uusi palaverimalli otetaan kohdeyrityksessä käyttöön tammikuusta 2020 alkaen, kehityskeskustelut käydään keväällä 2020 ja lisäksi suunnitteilla on yhteistä tekemistä yrityksen toimijoille.

---

Asiasanat: Itseohjautuvuus, organisaatorakenne, organisaatiokulttuuri, johtaminen, työmotivaatio, työhyvinvointi, toimintatutkimus

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

---

Author: Niina Räisänen

Title of thesis: Towards more self-management organization

Supervisor: Jaana Uusitalo

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2019    Number of pages: 71 + 1

---

This thesis concerns furtherance of self-management in an organization and relates to a national project called "Pysytään pinnalla" to which the target company from construction industry took part. The goal of this project was to improve companies' resilience, productivity and work-related well-being. In addition, the target company had goals to strengthening communication between entrepreneurs and employees and promoting employee ownership and self-management. These goals fit well with the subject of this study, namely self-management and the benefits it brings. The subject of this research is topical, as the business environment is changing at an accelerating pace, and innovation and flexibility are today an important source of competitive advantage. Self-management is considered to enhance the ability of companies to stay on the road to change.

The research questions of this thesis were: How to further self-management in an organization? What are the means by which change can be achieved? What changes it requires from company's management and employees to transit to this operational model?

The theoretical framework of this thesis along self-management includes organizational structure, organizational culture, management and competence development which play a significant role in the manifestation of self-management. Self-management, on the other hand, increases the motivation to work at the individual level, which is why motivation is also included in the thesis's theoretical framework. In addition, motivated employees are generally more affluent. The theory basis consists of a versatile and up-to-date professional literature and publications. The research approach is qualitative, and the research was carried out as action research. Two workshops were organized for the company, in May and November 2019, in which discussions were recorded and with the Future Workshop method used in the first workshop, the participants produced written material. Recorded conversations were transcribed, and the collected data analyzed using data-driven content analysis.

Empirical research found areas for improvement in organizational culture, information flow, promotion of employee participation and leadership. The aim is to develop better feedback culture by providing more feedback and particularly more positive feedback. Interaction with employees is encouraged by making meeting practices more regular and participatory. In addition, the work process will be reviewed with employees to ensure that each employee has the necessary knowledge of all aspects of the job. The new meeting model will be introduced as of January 2020, development discussions will take place in spring 2020, and joint activities are planned for the company.

---

Keywords:

Self-management, organizational structure, organizational culture, management, motivation, work-related well-being, action research

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
2	KEHITTÄMISTYÖN TAUSTAA.....	9
2.1	Tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	10
2.2	Tutkimuksen lähestymistavat ja tutkimusmenetelmä.....	11
2.2.1	Toimintatutkimus.....	12
2.2.2	Tulosten analysointimenetelmä.....	15
2.2.3	Tulevaisuusverstaas .....	17
3	KOHTI ITSEOHJAUTUVAMPAA ORGANISAATIOTA .....	19
3.1	Organisaatorakenne .....	20
3.1.1	Itsensä johtaminen ja itseorganisoituminen .....	23
3.1.2	Osaamisen kehittäminen.....	25
3.2	Organisaatiokulttuuri .....	27
3.2.1	Ihmiskäsitys .....	30
3.2.2	Johtajan rooli ja merkitys.....	31
3.2.3	Luottamus ja vuorovaikutus .....	33
3.3	Työntekijät.....	37
3.3.1	Motivaatio.....	38
3.3.2	Sitoutuminen.....	40
3.3.3	Työhyvinvointi .....	41
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET.....	45
4.1	Työpaja 1.....	45
4.2	Työpaja 2.....	48
4.3	Tutkimustulokset .....	50
4.3.1	Organisaatiokulttuurin kehittäminen .....	50
4.3.2	Osallisuuden edistäminen .....	52
4.3.3	Itseohjautuvuuden edistäminen .....	53
4.3.4	Johtaminen .....	54
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	56
6	POHDINTA .....	59
6.1	Tutkimuksen luotettavuus.....	62
6.2	Jatkotutkimusehdotuksia .....	64

LÄHTEET.....	65
LIITTEET .....	72

# 1 JOHDANTO

Hierarkkinen johtamistapa ja liukuhihnatuotanto olivat tehokkaita siihen aikaan, kun toimintaympäristö oli muuttumaton. Nykyisin asiakkaiden tarpeet ovat kuitenkin vaihtelevia ja tuotteiden sekä palveluiden kirjo on runsas. Toimintaympäristö muuttuu kiihtyvällä vauhdilla teknologian nopean kehityksen vuoksi, asioita tehdään reaaliaikaisesti ja toiminta on globaalia. Uudistumiskyky ja joustavuus ovat tärkeä kilpailuedun lähde, sillä kilpailutilanteet ja asiakkaiden odotukset voivat muuttua nopeasti ja tulevaisuuteen voi varautua vain kehittämällä organisaation uudistumiskykyä. (Manka 2008, 21–33, 45, 76.)

Itseohjautuvuuden katsotaan edistävän yritysten mahdollisuutta pysyä muutoksen matkassa, kasvaa ja kehittyä, oli kyse suuresta tai pienestä yrityksestä. Paljon maailmanlaajuisia suosiota saaneen kirjan aiheesta on julkaissut Frederic Laloux vuonna 2014. Kirjassaan *Reinventing organizations* hän kertoo tutkimuksestaan eri toimialojen yrityksissä, jotka toimivat itseohjautuvasti, sekä siitä miten itseohjautuvuutta voi käytännössä edistää. Suomessa aiheesta on paljon viime vuosina kirjoittanut Frank Martela, filosofi, tietokirjailija ja tutkija, joka toimii tutkijatohtorina Aalto-yliopistossa ja valmentajana Filosofian Akatemia Oy:ssä. Itseohjautuvuutta on kuitenkin ensimmäisiä kertoja tutkittu jo 1900-luvun alkupuolella.

Itseohjautuvuudella pyritään siis pois perinteisestä hierarkkisesta organisaatiosta ja antamaan valtaa sekä vastuuta työntekijöille. Itseohjautuvuuden ajatellaan auttavan siihen, että organisaatiosta tulee ketterämpi päätöksentekoprosessin nopeutuessa, siellä kyetään tunnistamaan paremmin toimintaympäristöstä nousevat haasteet ja myös vastaamaan niihin. (Martela & Jarenko 2017a, 15–16; Salovaara 2017, 49.) Johtoajatuksena itseohjautuvuusteoriassa on se, että ihminen on perusluonteeltaan aktiivinen, jolloin aktiivisesti etsiydymme kohti itseämme kiinnostavia asioita. Lähtökohtaisesti ihminen on siis itseohjautuva, proaktiivinen sekä elinvoimainen, vaikka erilaiset ympäristötekijät voivat tätä aktiivisuutta lannistaa. Martelan mukaan ihminen ei ole lähtökohtaisesti passiivinen, mutta hän voi passivoitua, oppia avuttomaksi eikä osaa enää tehdä asioita kuin käskettynä ja pakosta. (2015, 64.)

Kun työntekijät ovat oppineet siihen, että joku aina tulee ja kertoo mitä ja miten joku asia tulee tehdä, ei itseohjautuvampaan työskentelyyn siirtyminen ole välttämättä helppoa. Muutos edellyttää

työntekijältä hyviä työelämätaitoja ja aktiivista otetta työhön. Jo pitkään olemassa olleen organisaatiokulttuurin muuttaminen voi kestää jopa useita vuosia. Muutos edellyttää sitä, että työnantaja on siihen sitoutunut ja se vaatii myös uusia taitoja työntekijöiltä. Osallistumalla ja osallistamalla, sekä jatkuvaa dialogia käymällä muutosta voidaan kuitenkin edistää.

Itseohjautuvuus tarkoittaa henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia eli käytännössä johtaa itse itseään (Martela & Jarenko 2017a, 12–13). Organisaation näkökulmasta katsottuna kyse on muutoksesta organisaatiossa, sen organisoitumisen tavassa ja kulttuurissa. Itseohjautuvuus on ollut paljon pinnalla sekä kansainvälisesti että organisaatioiden sisällä ja se on tullut myös itselle jossain määrin vastaan omassa organisaatiossa. Aihe on mielestäni kiinnostava, sillä itseohjautuvuuden avulla pyritään yrityksen menestymisen ja tuottavuuden lisäksi edistämään muun muassa työhyvinvointia ja vuorovaikutusta sekä lisäämään yhteisöllisyyttä ja yhteistoiminnallisuutta organisaatioissa. Pyrkimyksenä on huomioida työntekijät yksilöinä ja lisätä heidän motivaatiotaan sekä työn mielekkyyttä, mikä on myös tämän tutkimuksen kohdeyrityksen tavoitteena.

Kohdeyrityksen toiveesta yrityksen nimeä ei tutkimuksessa julkaista. Tässä tutkimuksessa käytetään nimitystä kohdeyritys, yritys tai työyhteisö, asiayhteyden mukaan. Kyseessä on oululainen pk-yritys, jonka toimintaa yrittäjät haluavat kehittää itseohjautuvampaan suuntaan. Muutosta pyritään toteuttamaan osallistamalla työntekijät toiminnan kehittämiseen sekä lisäämällä vuorovaikutusta. Yrityksen johdolla on mahdollisuus vaikuttaa yrityksen organisaatiokulttuuriin omalla toiminnallaan, joten muutos yrityksessä voi edellyttää muutoksia myös johdon toiminnassa. Tutkimuksen tavoitteena on löytää yhdessä yrittäjien ja työntekijöiden kanssa keinoja työyhteisön kehittämiseksi.

Tutkimusote on laadullinen ja se toteutetaan toimintatutkimuksena. Kyseinen menetelmä valittiin, sillä sille oleellisia elementtejä ovat tutkimuksen lisäksi toiminnan kehittäminen ja yhteistoiminta. Toimintatutkimuksen avulla pyritään ratkaisemaan organisaatiossa ilmeneviä käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutosta jo tutkimuksen aikana (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 58). Yhteistoiminnallisuutta toteutettiin järjestämällä kohdeyritykselle kaksi työpajaa, joista toisessa yhteistoiminnallisen kehittämisen menetelmänä käytettiin Tulevaisuusverstaas -menetelmää. Kyseisiä menetelmiä tutkija ei ole aiemmin käyttänyt, joten prosessin aikana opittiin paljon uutta, niin tutkimuksen toteutuksen kuin pk-yrityksen kehittämisen osalta.



## 2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTAA

Kohdeyritys osallistui valtakunnalliseen Pysytään pinnalla -hankkeeseen, jonka avulla pyritään hakeamaan muutосkyvykkyyttä pk-yrityksille. Hanketta rahoittaa Euroopan sosiaalirahasto (ESR). Kehittämishanketta koordinoi Jyväskylän ammattikorkeakoulu ja kumppaneina toimivat Lahden, Kaakkois-Suomen ja Oulun ammattikorkeakoulut. Hankkeen tavoitteena on mikro- ja pk-yritysten tuottavuuden ja työhyvinvoinnin parantaminen organisaation ja yksilön muutосkyvykkyyttä kasvattamalla. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu, viitattu 6.4.2019.) Hankkeeseen etsittiin opinnäytetyön tekijöitä kaikilla korkeakoulupaikkakunnilla ja sitä kautta päädyin itsekin aiheen pariin. Sekä hankkeen aihe, että oma aihevalintani ovat ajankohtaisia ja mielenkiintoisia ja hanke on mielestäni hieno mahdollisuus yrityksille verkostoitua, saada tukea sekä kehittää toimintaansa. Lisäksi kohdeyrityksen toiveet ja tavoitteet henkilöstön motivoimisen, mielekkäiden työtehtävien ja hyvinvoivan työyhteisön osalta, osuvat yhteen opinnäytetyön aiheen eli itseohjautuvuuden ja sen mukanaan tuoman hyödyn kanssa.

Kohdeyrityksenä on Oulussa toimiva rakennusalan yritys, joka tarjoaa palveluita Pohjois-Suomen alueella omakotitaloasujille, taloyhtiöille, rakennusliikkeille sekä liike- ja teollisuuskiinteistöille. Omistajien lisäksi yritys työllistää tällä hetkellä kahdeksan henkilöä, mutta kiireisimmän sesongin aikana työntekijämäärä voi olla jopa 20 henkilöä, sillä tarve vaihtelee projektien mukaan. Yritys pyrkii kehittymään työnantajana, joka arvostaa työntekijöitään ja jotta työympäristö on hyvinvoiva, motivoiva ja turvallinen. Liiketoiminnan näkökulmasta tavoite on tarjota ensiluokkaisia rakennuspalveluita. Yrityksessä on kokemusta alalta parhaimmillaan reilun 25 vuoden ajalta. Kilpailijoita alalla riittää. Vahvuuksina kohdeyrityksellä ovat vahva ammattitaito ja luotettavuus. (Keskustelu toimitusjohtajan kanssa 30.4.2019; Kemppainen & Nissinen 2019, viitattu 8.9.2019.)

Tavoitteena yrityksellä on vahvistaa vastavuoroista viestintää omistajien ja työntekijöiden välillä, edistää työntekijöiden vastuunottoa ja itseohjautuvuutta. Tällä hetkellä yrityksessä pidetään säännöllisen epäsäännöllisesti viikko- tai kuukausi palaverieita kasvokkain, joissa käydään läpi, mikä on sen hetkinen tilanne, onko kiire, mitä on tulossa sekä lisäksi palautteita. Heillä on käytössä myös oma WhatsApp -ryhmä, jossa ei ole kovin aktiivista viestittelyä, mutta sen kautta pyritään yrittäjien puolelta välittämään tietoa kaikille työntekijöille. Koska työntekijät ja yrittäjät ovat yleensä eri paikoissa, tapahtuu yhteydenpito useimmiten puhelimen välityksellä. Työmailla työntekijät työskentelevät yleensä pareittain. (Keskustelu toimitusjohtajan kanssa 30.4.2019.)

## 2.1 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Kehittämishankkeen tavoite on muuttaa yrityksen toimintatapaa edistämällä itseohjautuvuutta, jotta yrityksen toiminta olisi joustavampaa, vuorovaikutus avoimempaa, yrityksen toiminnan kehittämisen olisi yhteisvastuullista ja myös työtyytyväisyys sekä -hyvinvointi paranisi. Itseohjautuvuuteen liittyy vahvasti hyvä vuorovaikutus, yhteistyö, luottamus sekä työntekijän omaehtoisuus, joiden kautta yleensä motivaatio sekä työtyytyväisyys myös paranevat. Johtajan ja esimiehen roolilla on suuri merkitys sekä sillä, miten hän omilla toimillaan mahdollistaa työntekijöiden kehittymisen sekä omaehtoisen toiminnan päivittäisessä työssä. Motivoituneet ja hyvinvoivat työntekijät ovat myös lähtökohtaisesti sitoutuneempia työnantajayritykseen ja hyvän työnantajan maine houkuttelee yritykseen ammattitaitoisia osaajia, jolla on merkitystä myös yrityksen toiminnan mahdollisesti laajetessa.

Kehittämishankkeessa teoriapohja koostuu olemassa olevasta tutkimustiedosta ja teorioista käyttäen kirjallisia ja elektronisia lähteitä. Opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen kuuluvat itseohjautuvuuden lisäksi organisaatorakenne sekä organisaatiokulttuuri. Teoriaviitekehyksen ajatuksena on, että itseohjautuvuuden edistämisen tulisi perustua organisaatorakenteeseen ja johtamiseen ja osaamisen kehittämisellä sekä organisaatiokulttuurilla on merkittävä asema itseohjautuvuuden ilmenemisessä. Itseohjautuvuus taas lisää yksilötasolla motivaatiota tehdä työtä, minkä vuoksi myös motivaatio kuuluu opinnäytetyön teoriaviitekehykseen. Lisäksi motivoituneet työntekijät ovat lähtökohtaisesti hyvinvoivempia sekä sitoutuneempia organisaatioon.

Tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraavaan kysymykseen: Miten edistää itseohjautuvuutta yrityksessä?

Tämä johtaa vielä kahteen tarkempaan alatutkimuskysymykseen:

- Millä keinoin muutos saadaan toteutettua?
- Mitä muutoksia toimintamalliin siirtyminen edellyttää yrityksen johdolta ja työntekijöitä?

On mahdollista, että kehittämishankkeen aikana ei löydetä kaikkia parhaita toimintatapoja juuri kyseiselle yritykselle, mutta se voi kuitenkin herättää ajatuksia ja yrityksen toimijat voivat miettiä uusia, heille sopivimpia vaihtoehtoja jatkossa ja jatkaa kehitystyötä päivittäisessä työssä.

## 2.2 Tutkimuksen lähestymistavat ja tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, sillä menetelmän lähestymistavat tarjoavat mahdollisuuden tutkimustehtävän ratkaisemiseen. Laadullinen tutkimusote valittiin, koska haluttiin ymmärtää ilmiötä kokonaisuutena sekä saada ajankohtaista tietoa ja koska tutkimuksen tavoitteena ei ole tilastollinen yleistäminen, vaan kuvaamisen ja ymmärtämisen kautta löytää tai paljastaa asioita (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160–161, 164). Vaikka kyseessä on laadullinen, empiirinen ja käytännönläheinen tutkimus, tulee tutkimuksen osalta selvittää myös filosofisia kysymyksiä. Tieteenfilosofisilla suuntauksilla tarkoitetaan niitä tiedon ja todellisuuden luonteeseen liittyviä tieteellisiä maailmankatsomuksia ja ajattelutapoja, joihin tutkimuksen muut menetelmälliset valinnat perustuvat (KOPPA, viitattu 16.4.2018). Ontologia on yksi tieteenfilosofisista suuntauksista ja siinä tarkastellaan kysymyksiä todellisuuden luonteesta. Ontologian näkökulmasta kehittämistoiminnassa lähtökohtaisena oletuksena on, että todellisuudesta pystytään puhumaan täsmällisessä merkityksessä. Tuolloin, kun toiminta tunnetaan hyvin, esimerkiksi tavoitteet, työmuodot ja toimijat voidaan kuvata yksiselitteisesti. (Toikko & Rantanen 2009, 35-38.)

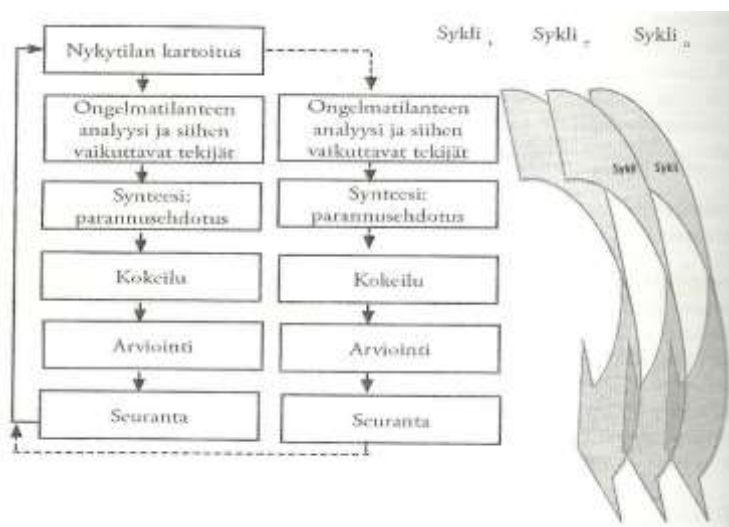
Todellisuuskäsityksellä on kaksi näkökulmaa; realismi ja konstruktionismi sekä reaalitytodellisuus ja tulkinnallisuus. Työyhteisöjen toiminnassa olennaista on ymmärtää myös siellä toimivien tapaa hahmottaa työtä ja sen tavoitteita sekä työtä ohjaavia periaatteita. Todellisuutta tuolloin tarkastellaan tulkinnallisesta näkökulmasta, se voidaan nähdä osin sosiaalisesti rakentuneena, alati muuttavana ja täydentyvänä. (Toikko & Rantanen 2009, 54.) Tässä opinnäytetyössä on tulkinnallinen näkökulma, sillä kehittämiskohde on ei-näkyvä. Aiheena on itseohjautuvuus, joka tarkoittaa henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia eli käytännössä johtaa itse itseään (Martela & Jarenko 2017a, 12-13). Kyseessä on muutoksesta organisaatiossa, sen organisoitumisen tavassa ja kulttuurissa, jolloin tavoitteiden saavuttaminen ei ole yksinkertaisesti todennettavissa, kuten faktanäkökulmasta lähtevässä konkreettisesti todennettavassa asiassa (Toikko & Rantanen 2009, 38).

Tässä opinnäytetyössä tiedonintressi on praktinen ja osaltaan myös emansipatorinen. Praktinen tiedonintressi viittaa käytännöllisyyteen, joka tulee puolestaan siitä, että ihmisten tulee kyetä yhteistoimintaan, minkä tärkein mahdollistaja taas on kommunikaatio. Kriittisellä eli emansipatorisella tiedonintressillä viitataan siihen, että tutkimustoiminta pyrkii edesauttamaan ihmisiä suhtautumaan kriittisesti siihen, miten asioita heille esitetään. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2011, 23–24.) Opinnäytetyössä kehittämistoiminnan on tarkoitus olla yhteistoiminnallista

kohdeyrityksen kanssa, pyrkiä määrittämään ongelmat yhdessä sekä suunnitella ne toimenpiteet, joilla ongelmat pyritään ratkaisemaan. Kuitenkin toisaalta tarkoituksena on muuttaa toimintaa yrityksessä ja tarkastella yrityksen nykytilaa sekä tunnistaa mahdollisia perusongelmia. Kehittämishankkeen avulla pyritään lisäämään tietoisuutta ja sitä kautta voidaan mahdollisesti alkaa keskustella asioista, joiden ei ole ennestään tiedostettu olleen ongelmia aiheuttavia. (Toikko & Rantanen 2009, 44-46.)

## 2.2.1 Toimintatutkimus

Tutkimusmenetelmäksi on valittu toimintatutkimus. Toimintatutkimuksessa on ajatuksena saada muutoksia aikaan sosiaalisessa todellisuudessa ja samaan aikaan tutkia näitä muutoksia eli toisin sanoen siinä toteutuvat menetelmän nimen mukaisesti tutkimus ja toiminta samanaikaisesti. Oleellisia elementtejä toimintatutkimuksessa ovat toiminnan kehittäminen, yhteistoiminta sekä tutkimus. Toimintatutkimuksessa tiedontuotanto on prosessimaista eikä tutkimusprosessia useinkaan voi ennalta suunnitella, sillä kehittämisprosessin aikana tulleet havainnot ohjaavat tutkimusprosessin etenemistä. Prosessi etenee syklimäisesti ja yksi prosessin sykleistä pitää yleensä sisällään suunnittelun, toimeenpanon, havainnoinnin ja reflektoinnin (kuvio 1). ”Tavoitteena on käytännöllisen tiedon tuottaminen”. Tutkimuksessa voidaan tavoitella muutosta niin yksittäisen organisaation toimijoiden osalta, kuin myös laajaa yhteiskunnallista muutosta. (Toikko & Rantanen 2009, 30; Kananen 2009, 9–10.) Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jonka avulla pyritään ratkaisemaan organisaatiossa ilmeneviä käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutosta jo tutkimuksen aikana (Ojasalo ym. 2015, 58).



KUVIO 1. Toimintatutkimuksen vaiheet ja sykli (Kananen 2009, 28).

Tarkan ja yksiselitteisen määritelmän antaminen toimintatutkimuksesta on vaikeaa, sillä kyseessä on joukko tutkimusmenetelmiä. Yritystutkimuksessa toimintatutkimus voidaan luokitella yhteistyömalliksi, jonka avulla tuotetaan tarkoituksenmukaisia ratkaisuja tai keinoja selvittää ongelmia itsenäisesti organisaatiossa tai yrityksissä. Tutkijan osallistumisen aste voi vaihdella suuresti ja tutkijan roolista voi etukäteen sopia kohdeyrityksen kanssa. Toimintatutkimuksen on katsottu myös olevan lähellä konsultointia. Ne eroavat kuitenkin toisistaan esimerkiksi siten, että tutkimus vaatii teoreettista perustelua, kun taas konsultointi voidaan perustella empiirisesti eli kokemusperäisesti. Lisäksi eroa on myös itse prosessissa, sillä konsultointi on suoraviivaisempaa, kun taas tutkimus etenee sykleissä ja vaatii enemmän aikaa. (Eriksson & Kovalainen 2008, 194—195, 204.)

Toimintatutkimuksessa pyritään saamaan aikaan muutos ja muutos edellyttää muutettavan ilmiön tuntemista ja niiden tekijöiden selvittämistä, jotka ilmiön vaikuttavat. Muutoksen aikaansaaminen käytännön työelämässä voi olla vaikeampaa kuin muutokseen vaikuttavien tekijöiden selvittäminen. Toimintatutkimuksen voima piilee siinä, että henkilöt, joita ongelma koskee, löytävät siihen ratkaisun yhdessä ja samalla myös sitoutuvat muutokseen. Tutkimus nähdään myös demokraattisena toimintana. (Kananen 2009, 9–10.) Koska hankkeessa pyritään löytämään konkreettisia keinoja yritykselle, jotta se voi selviytyä muuttuvassa toimintaympäristössä, sekä parantaa työhyvinvointia, soveltuu toimintatutkimus hyvin tutkimusmenetelmäksi. Tässä tutkimustavassa on olennaista, että käytännöissä toimivat henkilöt osallistuvat tutkimukseen ja kehittämiseen. Yhteistyö sekä yhteinen osallistuminen ovat perustana tutkijan sekä tutkittavien suhteelle. Kun kyse on pienyrityksestä, kokonaishenkilöstön määrä ei ole suuri, ja tavoitteena on, että kaikki pääsevät osallistumaan.

Toimintatutkimuksessa voidaan käyttää sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia menetelmiä, tehdä kyselyitä tai järjestää esimerkiksi työpajoja tai ryhmähaastatteluja, joihin yrityksen toimijat osallistuvat. Varsinkin työpajoihin osallistuessa toimijoille voi tulla tunne omistajuudesta ja uudet menetelmät voidaan ottaa helpommin kokeiluun, koska ne ovat lähtöisin heiltä itseltään. Lisäksi toimijat itse tietävät ja tunnistavat toimintansa haasteet parhaiten. Toiminnan kautta on mahdollista päästä käsiksi prosessin syvempään tietoon ja saada niin sanottu piilotieto näkyväksi. (Ojasalo ym. 2015, 59; Kananen 2009, 10–11.) Toikon ja Rantasen (2009, 97) mukaan toimijoiden osallistuminen organisaation kehittämiseen loiventaa muutosvastarintaa. Toimintatutkimus on tilanteeseen sidottua ja vaatii yhteistyötä. Yhteistyö ei kuitenkaan aina ole ongelmatonta, sillä siinä törmäävät

erilaiset ihmiset, henkilökemiat, arvovalta ja luottamuskysymykset sekä erilaiset tavoitteet. Yhteistyö kuitenkin edellyttää yhteistä tavoitetta, joka on oleellinen osa toimintatutkimusta. (Ojasalo ym. 2015, 58; Kananen 2009, 9.)

Toimintatutkimus poikkeaa muusta tutkimuksesta muun muassa siten, että tutkija on mukana tutkimuksessa ja toiminnassa ja jatkuu siitä, mihin laadullinen tutkimus loppuu, sillä laadullinen tutkimus ei pyri vaikuttamaan toimintaan. Toimintatutkimusta on mahdollista käyttää silloin, kun halutaan esimerkiksi lisätä uusia näkökulmia työskentelyyn ja löytää uusia tapoja ratkaista ongelma. Tutkimuksella pyritään todellisuuden muuttamiseen. Tutkimuksessa käytettävien menetelmien tulee edistää osallistumista, jolloin on mahdollista saada pääsy kohdeorganisaatiossa työskentelevien ammattitaitoon, hiljaiseen tietoon ja kokemukseen, mikä myös laajentaa kehittämistyön näkökulmaa. Toimintatutkimuksessa on tärkeää, että työntekijät sekä muut osallistujat ovat aktiivisesti mukana kehittämistyössä. Tutkimus kestää ajallisesti pidempään verrattuna muihin tutkimuksiin. Aikaa menee niin ilmiöön perehtymiseen, toimenpide- ja parannusehdotusten suunnitteluun kuin toteutukseen sekä arviointiin. (Ojasalo ym. 2015, 61–62; Kananen 2009, 13, 22, 24.)

On tärkeää, että yrityksen toimijoita kohdatessa luodaan luottamuksellinen ilmapiiri. Tässä opinäytetyössä aineiston keräämiseen käytetään aiemmin mainittuja työpajoja. Työpajojen avulla saadaan tietoa suoraan yrityksen toimijoilta ja heidän kanssaan päästään kehittämään sekä kokeilemaan organisaatiossa erilaisia toimintatapoja, jotka heidän kohdallaan voivat toimia. Tällaiseen kokeilutoimintaan on yleensä helppo osallistua, kun toimijat omassa ympäristössään toimivat omalla tavallaan ja samalla osallistuvat kuitenkin kehittämiseen (Toikko & Rantanen 2009, 100).

Ennen työpajojen järjestämistä tulee perehtyä hyvin aiheeseen, jotta voi valmistella teemoja työpajoja varten. Tulee myös tutustua etukäteen kohdeyritykseen ja heidän nykytilaansa. Kohdeyrityksen kanssa tehdään yhteistyösopimus ja jokaiselta työpajoihin osallistuvalla pyydetään henkilökohtainen suostumus työpajoissa tuotetun aineiston käyttöön. Hankkeen kautta toisena opinäytetyönä yritykseen tehdään alkudiagnoosi henkilöstökyselyn avulla ja samoin tehdään kysely hankkeen päättyessä, joten erillistä kyselyä ei tämän tutkimuksen osalta ei tehdä.

Yritykselle järjestetään kaksi työpajaa toukokuussa ja syksyllä 2019. Ensimmäisessä työpajassa selvitetään osallistujien kanssa mahdollisia ongelmia, ongelmien syitä ja lähdetään etsimään yhdessä keinoja ongelmien poistamiseksi. Kun keinot on valittu, yrityksessä lähdetään kokeilemaan niitä käytännössä. Toisessa työpajassa käydään läpi, onko muutosta tapahtunut valittuja keinoja

käyttämällä, onko niistä ollut hyötyä ja mikäli ei ole, voidaan palata ongelman määrittelyyn ja syihin, valita uusia keinoja, joita lähdetään yrityksessä jälleen kokeilemaan. (Kananen 2017b, 34.) Työpajojen välillä tehdään jo analyysia saadusta aineistosta ja analyysia jatketaan toisen työpajan jälkeen. Ensimmäisessä työpajassa käytetään yhteistoiminnallisen kehittämisen menetelmänä Tulevaisuusverstaas menetelmää, josta lisää jäljempänä. Ensimmäisessä työpajassa tuotetaan kirjallista materiaalia ja työpajoissa käydyt keskustelut tallennetaan. Toiminnan kehittäminen yrityksessä voi jatkua tutkimuksen jälkeenkin. Tutkimuksen osalta on muistettava, että muutosta voi joko tapahtua tai olla tapahtumatta (Ojasalo ym. 2015, 59).

## **2.2.2 Tulosten analysointimenetelmä**

Laadullisen tutkimuksen analysoinnissa aineistosta etsitään ja erotellaan malleja sekä pyritään rakentamaan merkityksiä, jotka sisältävät oleellisen tiedon (Saldaña 2014, viitattu 23.10.2019). Aluksi laadullisilla aineistonkeruumenetelmillä kerätty aineisto, joka voi olla monessa eri muodossa, yhteismitallistetaan (litterointi) eli saatetaan yhteen muotoon, yleensä tekstimuotoon käyttäen tekstin käsittelyohjelmaa, kuten Microsoft Office Word 365. Tässä tutkimuksessa aineisto oli osittain saatu kirjallisena, työpajassa osallistujien kirjoittamien lappujen muodossa, ja osa oli nauhoitettuina keskusteluina, jotka tuli myös saattaa tekstimuotoon. Kun nauhoitetut aineistot litteroidaan, tulee tehdä päätös, kuinka tarkasti litterointi toteutetaan. Tässä tutkimuksessa litteroitiin puhuttu sisältö, sillä analyysi toteutetaan sisältöjä luokittelemalla. (Ronkainen, ym. 2011, 118–119.)

Laadullisen tutkimuksen yhteydessä puhutaan yleensä induktiivisesta, deduktiivisesta ja abduktiivisesta analyysista. Jaottelu perustuu tulkintaan tutkimuksessa käytetystä päättelyn logiikasta, joka on induktiivisessa analyysissä yksityisestä yleiseen, deduktiivisessa yleisestä yksityiseen ja abduktiivisen eli teoriaohjaavan analyysin mukaan teorian muodostus on mahdollista, kun havaintojen tekoon liittyy johtajatus. (Tuomi & Sarajärvi 2018, viitattu 16.4.2019; Saldaña 2014, viitattu 23.10.2019.) Aineistoa voi lähestyä analyysivaiheessa joko teorialähtöisesti (deduktiivisesti) tai aineistolähtöisesti (induktiivisesti) tai käyttäen molempia luokitteluita. Teoriapohjaisessa tarkastelussa pyritään katsomaan aineistoa käyttäen apuna teorian luomia käsitteitä sekä luokitteluja eli aineistoa seulotaan ilmiötä selittävän teorian käsitteiden avulla. Aineistolähtöisessä luokittelussa tekstiä luokitellaan sen mukaan, mitä aineistosta löydetään. (Kananen 2017a, 136, 141–142.) Tässä tutkimuksessa käytetty päättelylogiikka on pääasiassa induktiivista, jolloin kerätystä tutkimusaineistosta pyritään tekemään yleistäviä johtopäätöksiä.

Tutkimusaineiston analyysissä käytetään aineistolähtöistä sisällönanalyysia, jolla pyritään luomaan aineistosta teoreettinen kokonaisuus. Sisällönanalyysin avulla pyritään järjestämään aineisto selkeään ja tiiviiseen muotoon kuitenkin kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Analyysiyksiköt valitaan kerätyistä aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti ja ne voivat olla yksittäisiä sanoja, lauseita tai ajatuskokonaisuuksia. Tässä tutkimuksessa analyysiyksiköksi valittiin lause. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi voidaan kuvata kolmivaiheisena, joista ensimmäinen vaihe on aineiston pelkistäminen eli redusointi, toinen vaihe on aineiston ryhmittely eli klusterointi ja kolmas vaihe, jossa luodaan teoreettiset käsitteet, eli abstrahointi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, viitattu 16.4.2019.) Kuviossa 2 on esitettyä aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen vaiheittain.



KUVIO 2. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2018, viitattu 16.4.2019).

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä yhdistellään käsitteitä, joiden avulla saadaan vastaus tutkimuskysymyksiin. Sisällönanalyysi perustuu tutkijan tekemään tulkintaan ja päättelyyn, jossa ede-



tään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. Abstrahoinnilla on tarkoitus erottaa tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja valikoidun tiedon avulla muodostaa teoreettisia käsitteitä. Abstrahoinnissa edetään alkuperäisaineistossa olevista ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, viitattu 16.4.2019.) Esimerkki tehdystä aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä löytyy liitteistä (liite 1). Lopuksi analyysin tuloksista tehdään vielä tulkinta. Laadullisen tutkimuksen kohdalla juuri tulkinta on ongelmallisin vaihe, sillä siihen ei ole olemassa muodollisia ohjeita. Eskolan ja Suorannan mukaan tulkintojen hedelmällisyys ja osuvuus ovat loppujen lopuksi kiinni tutkijan tieteellisestä mielikuvituksesta. (1996, viitattu 8.10.2019.)

### **2.2.3 Tulevaisuusverstaas**

Tulevaisuusverstaas on ongelmanratkaisumenetelmä, joka on alun perin kehitetty asukas-, lasten ja nuorten toiminnan sekä viranomaisten ja asukkaiden yhteistyön kehittämiseen, mutta menetelmä soveltuu myös organisaatioiden kehittämistyöhön. Tarkoituksena on aktivoida koko henkilöstö organisaation toiminnan kehittämiseen ja estää mahdollisten avainhenkilöiden hallinta tilanteessa niin, että muut eivät saisi puheenvuoroa. (Ojasalo ym.2015, 153.) Henkilöstöä pyritään aktivoimaan ja osallistumaan organisaatiota koskevaan päätöksentekoon, löytämään omat tulevaisuuden toiveensa, pelkonsa ja odotuksensa sekä ottamaan itse vastuu ja tekemään oma tulevaisuutensa. Tavoite on antaa henkilöstölle uskoa heidän omiin kykyihinsä sekä mahdollisuuksiinsa esittää omat mielipiteensä ja saada tuloksia aikaan heitä koskevissa asioissa. (Rubin 2004, viitattu 6.2.2019.) Verstaassa mukana on sekä menneisyys että tulevaisuus, sillä organisaation menneisyys on selvitettävä ennen kuin voidaan siirtyä tulevaisuuteen. Alussa etsitään ne ongelmat, joista halutaan päästä eroon, arvioidaan nykyistä todellisuutta, ideoidaan tulevaisuutta ja yhdistetään nämä niin, että niistä tulee todellista toimintaa. (Ojasalo ym. 2015, 153–154.)

Verstaassa on kolme ei vaihetta: ongelmavaihe, mielikuvitusvaihe ja todellistamisvaihe. Ongelmavaiheessa pyritään kuvaamaan käsiteltävää ongelmaa mahdollisimman monipuolisesti ja verstaastyöskentelyyn osallistuvat kirjaavat paperille ongelmia tai kritiikkiä, joita he kokevat verstaan aiheeseen liittyen. Jokainen saa kirjata muistiin oman mielipiteensä, jonka jälkeen laput käydään kiinnittämässä seinälle kaikkien osallistujien nähtäville. Mikäli samasta aiheesta on useampi lappu, ne yhdistetään. Tässä vaiheessa seinälle tulleet merkinnät käydään lyhyesti läpi. Mikäli aiheita on pal-

jon, osallistujia voidaan pyytää jakamaan pisteitä niille ongelmille, jotka tuntuvat heistä olennaisimmilta. Jokaisella osallistujalla on käytössään valittu määrä ääniä, jotka hän voi antaa joko yhdelle tai useammalle aiheelle. Pisteidenjako voidaan tehdä avoimesti kirjaamalla ne suoraan seinällä oleviin lappuihin, tai salaisesti, jolloin jokainen voi kirjata ne ylös omalle paperilleen. Jälkimmäisellä vaihtoehdolla voidaan ehkäistä myötailyilmiötä, eli houkutusta antaa pisteitä kohtiin, jotka ovat saaneet kannatusta. Eniten pisteitä saaneita ongelmia lähdetään työstämään seuraavassa vaiheessa. (Jungk & Müllert 1987, 54–74.)

Mielikuvitusvaiheessa pidetään aivoriihi kritiikkiväitteiden pohjalta ja etsitään ratkaisuja ja ehdotuksia ongelmavaiheessa esitetyille ja valituille aiheille. Osallistujat voidaan jakaa kahteen ryhmään. Tarkoitus on miettiä mahdollisuuksia muuttaa asioita, joita edellä on kritisoitu ja kääntää ongelmat myönteisiksi. Tarkoituksena on, että osallistujat voivat esittää kaikki päähän pälkähtävät ideat, vaikka ne voivat kuulostaa mahdottomilta, epärealistisilta tai toteutuskelvottomilta. Toisten ideoita ei saa kritisoida tässä vaiheessa ja tulisi kerätä mahdollisimman paljon ehdotuksia. Ehdotukset voidaan jälleen kirjata ylös lapuille ja kiinnittää ne seinälle kaikkien nähtäville. (Jungk & Müllert 1987, 75–85.)

Todellistamisvaiheessa puidaan ja arvioidaan mielikuvitusvaiheessa esitettyjen ratkaisuehdotusten toteutusmahdollisuuksia sekä suunnitellaan, miten lähdetään etenemään. Ehdotuksien kyseenalaistaminen on kiellettyä, mutta kritiikkiä voi esittää. Tulee huomioida olemassa olevat edellytykset ehdotusten toteuttamiselle ja millaisia muutoksia osallistujat ovat valmiita hyväksymään. Ehdotuksista valitaan ne, joita halutaan lähteä toteuttamaan sekä mietitään mitkä ovat ensimmäiset toiminnalliset askeleet. Tarvittaessa voidaan järjestää äänestys mitkä ehdotukset valitaan. (Jungk & Müllert 1987, 86–89, 94.)

Tulevaisuusverstaan avulla osallistujien keskinäinen ymmärrys yleensä paranee, vastakkainasettelun sijaan pyritään etsimään yhdistäviä tekijöitä ja syntyy tunne yhteenkuuluvuudesta. Osallistujien omanarvontunto voi vahvistua ja päätöksiin sitoudutaan paremmin, kun ne ovat itse kehitettyjä. Voidaan löytää epätavallisia ja yllättäviäkin ongelmanratkaisutapoja, uusia näkökulmia sekä mahdollisuuksia. Tulevaisuusverstaassa voi myös ilmaantua vaikeuksia, joita on kuitenkin tarkoitus pyrkiä torjumaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Voi olla, että osallistujat esimerkiksi eivät pidä kiinni säännöistä, ohjaaja ei löydä oikeaa roolia ryhmässä, aikarajoitukset häiritsevät, osallistujilla voi olla kieltäytyvä asenne, joka estää kuvittelua tai ilmenee ryhmädynaamisia ongelmia, jotka estävät avoimen ilmapiirin. (Jungk & Müllert 1987, 97–99.)

### 3 KOHTI ITSEOHJAUTUVAMPAA ORGANISAATIOTA

Martelan (viitattu 5.2.2019) mukaan tulevaisuudessa itseohjautuvuus ei ole useilla toimialoilla pelkkä kilpailuetu vaan suorastaan elinehto. Erityisesti toimialoilla, joilla työntekijät koostuvat yhä enemmän asiantuntijoista, tulee rakentaa enemmän tilaa itseohjautuvuudelle. Tämä edesauttaa organisaatiota pitämään työntekijänsä ja myös työntekijöitä viihtymään työssään ja sitoutumaan työnantajaansa paremmin.

Organisaation uudistuminen edellyttää jatkuvaa oppimista, jossa keskeistä on tiedon hankkiminen, tiedon prosessointi ja yhteisen käsityksen muodostaminen opittavasta asiasta tai ilmiöstä. On myös tärkeää, että jokaisella organisaation jäsenellä on kyky ja mahdollisuus reagoida muutostarpeisiin omassa työssään, hänellä on valta ja vastuu. Hierarkisuus voi estää oppimista, sillä organisaatiossa on tuolloin monta tasoa ja tästä syystä tieto jää usein matkan varrelle. (Manka 2008, 21–33, 45, 76.) Byrokratia tuottaa ylhäältä käsin nähtynä helposti ymmärrettävän, yksiselitteisen ja yksinkertaisen järjestyksen, mutta tuolloin päästään käyttämään vain pientä osaa organisaation aivokapasiteetista. Byrokraattisessa organisaatiossa ei pystytä vapauttamaan työntekijöiden ajattelukapasiteetin käyttöä, jota innovaatioissa tarvitaan, joten byrokratian säännöt kahlitsevat nykyaikaista työntekoa (Pinchot & Pinchot 1996, 54, 75.)

Tavat, joilla nykyisin pyritään käsittelemään organisaatioiden ongelmia, tekevät tilanteen usein entistä huonommaksi sen sijaan että tilanne parantuisi. Monet ovat esimerkiksi kokeilleet toimintojen keskittämistä, uusia IT järjestelmiä, käyneet läpi organisaatiomuutoksia ja niin edelleen. Kuitenkin näillä keinoilla, joilla on pyritty parantamaan tilannetta, on ollut monesti päin vastainen vaikutus. Jos organisaation tasoja katsotaan pyramidi mallin kautta, on todettu, että pyramidin alimmaisena olevien kokevan työn enemmän pelon ja kauhistuksen, kuin intohimon tai tarkoituksen kautta. Toisaalta myös pyramidin huipulla olevien tilanne voi olla saman kaltainen. Koetaan tarvetta löytää parempia tapoja tehdä yhteistyötä ja toimia organisaatiossa, joka tuo esille enemmän inhimillistä potentiaaliaamme. (Laloux 2014, 3–4.)

Vallan keskittyminen huipulle, kollegojen erottelu niihin, joilla on valtaa ja joilla ei ole, on tuonut ongelmia organisaatioihin aina. Valta nähdään niukasti tarjolla olevana hyödykkeenä, josta kannattaa taistella. Henkilöstön motivaation puute, jota voidaan nähdä useissa yrityksissä, on usein epätasaisen vallanjaon aiheuttama sivutuote. On tutkittu, että organisaatioissa, joissa päätöksentekoa

on siirretty ylhäältä pyramidin alemmille portaille, on yleensä sitoutuneempaa henkilöstöä. Tuolloin joku on niin sanotusti luovuttanut osan vallastaan ja valtuuttanut toisen henkilön hoitamaan asiaa. Ajatuksena taustalla siitä, miten organisaatiot voisivat järjestäytyä uudelleen ja korjata ongelmiaan, on se, että kaikilla organisaatiossa olisi yhtä lailla valtaa, jolloin erillisiä valtuutuksiakaan ei tarvita. Työntekijät voivat silloin tehdä päätöksiä itsenäisesti, kuitenkin kysymällä tarvittaessa neuvoa kollegalta tai asiassa kokeneemmalta henkilöltä. (Laloux 2014, 62–63, 100.)

### **3.1 Organisaatiorakenne**

Itseohjautuvasta organisaatiosta hierarkkiset rakenteet joko puuttuvat tai niitä on huomattavasti vähemmän, kuin perinteisissä organisaatioissa. Kuitenkin itseohjautuvassa organisaatiossa on toiminnallisia rakenteita, jotka auttavat organisoitumaan, asettamaan tavoitteita sekä määrittelemään kuka tekee mitäkin. Jotta sopivat toiminnalliset rakenteet löytyvät, tulee pohtia miten ihmisten pitäisi toimia, mitä haluttu toiminta edellyttää ja mitä pitäisi tapahtua. Organisaation toiminnan synkronoimiseen voi esimerkiksi käyttää toiminnanohjausjärjestelmää tai vaikka kasvokkain tapahtuvia aamupalavereita. (Martela & Jarenko 2017b, 321.)

Organisaatiosta voi löytyä monia hierarkkisia kerroksia, useita osastoja tai tehtävänimikkeitä tai yritys sijaitsee maantieteellisesti useassa paikassa. Tuolloinkin on mahdollista tehdä kompromisseja hierarkkisen valvonnan ja itseohjautumisen välillä. Muutokset voivat auttaa organisaation mukautumisessa muutoksiin toimintaympäristössä, oppimisessa sekä uusien innovaatioiden kehittämisessä. (Accard 2015, viitattu 21.3.2019; Anderson 1999, viitattu 28.3.2019.) Pinchotin ja Pinchotin (1996, 84) mukaan organisaation kehittäminen vaatii avointa tiedonkulkua ja yhtäläisiä oikeuksia, yrittämisen vapautta, vapaita tiimejä, tasa-arvoa ja moni-ilmeisyyttä, vapaaehtoisia oppimisverkostoja, demokraattista itsehallintoa sekä rajallisen keskushallinnon.

Organisaation matala rakenne mahdollistaa niin ihmisten, prosessien, voimavarojen kuin ideoidenkin jatkuvan uudelleenjärjestelyn ja jokainen voi kommunikoida vapaasti ilman hierarkkisen järjestelmän tuomaa suodatinta (Manka 2008, 86). Työntekijöiden roolit voivat olla orgaanisia ja vaihtua sen mukaan, minkälaisessa roolissa ihmiset kokevat olevansa hyödyllisimpiä organisaatiolle. Työ koostuu useista erilaisista tehtävistä sekä vastuista ja kollegat voivat keskenään vaihtaa roolejaan tilanteen ja tarpeen mukaan. (Laloux 2014, 90.) Lisäksi, kun operatiivisen toiminnan yläpuolelta

poistetaan esimiesten lauma organisaatio säästää palkkakustannuksissa (Martela & Jarenko 2015, 167).

Suuremmissa itseohjautuvissa organisaatioissa työskennellään usein tiimeissä, eikä tiimeillä ole erillistä esimiestä, vaan päätökset tehdään tiimin sisällä. Organisaatioissa ei välttämättä ole keski-johtoa, vaan heidän tilallaan voi olla esimerkiksi alueellisia coacheja, henkilöitä, jotka pyydettyäessä antavat neuvoja ja auttavat tiimejä löytämään ratkaisuja. Usein henkilöstötoimintojen määrä on myös minimoitu ja ne toimivat lähinnä tukitoimintoina. Henkilöstötoimintoja voivat olla muun muassa HR (Human Resources) eli henkilöstöhallinto, lakiosasto, sisäinen viestintä, laadunvalvonta ja niin edelleen. Raskaiden henkilöstötoimintojen puuttuminen pitää päätöksenteon mahdollisuuden enemmän etulinjan henkilöstöllä. (Laloux 2014, 69, 71.)

Bos-Nehlesin (2018, viitattu 25.3.2019) mukaan siirtyminen kohti itseohjautuvampaa organisaatiota on mahdollista toteuttaa nelivaiheisesti: alkuunpano, omaksuminen ja mukautuminen, käyttöönotto ja lopuksi johtajien roolien yhdistäminen toimintaan. Hän katsoo asiaa tiimien näkökulmasta. Ensimmäisessä vaiheessa tarvitaan vielä toiminnallista johtajaa, jolla on päätäntävalta. Johtaja kertoo mitä tehdä ja miten, auttaa vielä kokemattomia tiimin jäseniä hankkimaan uusia taitoja sekä valmistelee ja kertoo tiimille mitä tapahtuu, kun siirrytään itseohjautuvampaan malliin. Seuraavassa, omaksumisen ja mukautumisen vaiheessa, johtaja vähentää ohjaavaa rooliaan, vaikka on edelleen mukana päivittäisessä työssä, ja siirtyy enemmän coaching rooliin siirtäen pikkuhiljaa vastuuta tiimin jäsenille, jotka alkavat toimia itsenäisemmin.

Kolmannessa vaiheessa itseohjautumisen määrä kasvaa jo huomattavasti ja johtaja on vähemmän mukana tiimin päivittäisessä työskentelyssä. Tiimi alkaa itsenäisesti sopimaan aikataulunsa, budjetin, kohdentamaan resursseja sekä tekemään laaduntarkkailua. Johtajan rooli on lähinnä auttaa tiimiä saamaan tarvittavat tiedot päätöksentekoa varten, hän toimii edelleen coachina, edesauttaa tiimiä toimimaan itsenäisesti sekä valvoo toimintaa ulkopuolelta. Viimeisessä vaiheessa tiimi on täysin itseohjautuva. Tiimin jäsenet toimivat sisäisinä johtajina ja joko jakavat johtotehtävät tai vaihtelevat sitä jäsenten välillä. Johtajat eivät tässä vaiheessa tee enää päätöksiä tiimin puolesta. (Bos-Nehles 2018, viitattu 25.3.2019.)

Jotta muutos organisaatorakenteessa on mahdollista, tulee muuttaa ensin organisaatiokulttuuriin kiinnittyneitä uskomuksia ja perusoletuksia. Toteutuminen edellyttää myös muutosta ihmiskäsityk-

sestä ja työn luonteesta. Muutos onnistuu parhaiten, kun henkilöstö pääsee osallistumaan tavoite-tilan määrittämiseen ja kun on perusteltu ja kerrottu, miksi muutos on saatava aikaan. Henkilöstön tulee myös ymmärtää, mikä muuttuu ja mitä heiltä odotetaan työn suhteen, millaista ammattitaitoa he tarvitsevat uudessa tilanteessa ja he tietävät kenen kanssa työtä jatkossa tehdään. (Manka 2008, 91, 100–101.)

Koska tietotyön määrä lisääntyy ja useat asiat liittyvät monimutkaisessa maailmassa toisiinsa, on yhä suurempi osa työstä eri asiantuntijoiden näkökantojen sekä toimintojen yhdistämistä, toisin sanoen erilaisissa tiimeissä toimimista. Kommunikointi ja yhteistyö on horisontaalista, eikä ylhäältä alaspäin tapahtuvaa, jolloin saadaan aikaan parempia tuloksia, sillä työntekijät itse tietävät ja tuntevat tilanteen parhaiten. Pitkän käskyketjun kautta ei pystytä vastaamaan nopeasti haasteisiin, johtajilla ei ole aikaa toimia viestinviejinä ja viesti usein vääristyy, mitä useamman ihmisen kautta se kulkee. Älykkäästi toimivassa organisaatiossa kommunikointi hoituu ilman välikäsiä, aina kun vain mahdollista, ja suhteet organisaatiossa työskentelevien välillä ovat avoimemmat, vilpittömämmät sekä tasa-arvoisemmat. (Pinchot & Pinchot 1996, 55–56, 58–59.)

Monet perinteiset kontrolli- ja hyväksymiskäytännöt ovat peräisin ajoilta, jolloin informaatiota oli vaikeampaa jakaa kaikille. Kun työntekijät voivat tänä päivänä seurata esimerkiksi yrityksen kasvatilannetta ja talousvastaavat kuluja reaaliajassa, ei jokaista hankintaa ole välttämätöntä etukäteen hyväksyttää. Kun kontrollijärjestelmät käyvät tarpeettomiksi, niiden purkaminen on yksi olennainen keino, jolla turhaa tekemistä ja hierarkiaa voidaan karsia organisaatioista ja näin ollen päästä lähemmäksi itseohjautuvaa, sisäisesti motivoitunutta työelämää. (Martela & Jarenko 2015, 176.)

Motivaatio ryhmissä on lähtökohtaisesti sisäsyntyistä, ryhmäläisillä on halu olla mukana ja kannustimena toimii esimerkiksi muiden ryhmäläisten tunnustus. Nämä poikkeavat paljonkin suunnitelmasta ja ylhäältä päin määrätystä organisoitumisesta, jolloin esimerkiksi osallistuminen perustuu viralliseen hyväksyntään jäseneksi ja vain valitut jäsenet voivat osallistua, osallistujien oletetaan hyväksyvän ylempien toimihenkilöiden asettamat säännöt ja motivaatio on pääsääntöisesti ulkosyntyistä, kuten rahalliset bonukset. (Järvi, Välikangas & den Hond 2017, 226–229.)

### 3.1.1 Itsensä johtaminen ja itseorganisoituminen

Kentän mukaan itseohjautuvuutta on lähdetty pohtimaan ensimmäisiä kertoja jo 1930 -luvulla, jolloin Kurt Lewin pohti kulttuurimuutosta siitä näkökulmasta, miten 1930 -luvun Saksasta saadaan demokraattisempi. 1940 -luvulla hän alkoi tutkia ilmiötä organisaatioissa ja ryhmissä ja tuolloin jakoi organisaatiomuodot kolmeen, autokraattinen (yksi henkilö kertoo toisille mitä ja miten jokin tehdään), laissez-faire (annetaan olla) ja demokraattinen organisaatio. Demokraattisessa organisaatiossa vaaditaan enemmän taitoja sekä johtajalta, jolla tulee olla taito kysyä, ottaa ehdotuksia vastaan, kannustaa ja keskustella, että myös johdettavalta, jolla tulee ottaa aktiivinen rooli. (2017, viitattu 5.2.2019.) Itseohjautuvuuteen voidaan katsoa sisältyvän muun muassa itsenäinen tavoitteiden asettaminen, vaativien ja välttämättömien tehtävien suorittaminen, palkitseminen, strategioiden muodostaminen ja itsensä valvonta (Courtright 2011, viitattu 25.3.2019).

Juuret itsensä johtamiselle löytyvät 1980 -luvulta ja sen kerrotaan sisältävän tiettyjä käyttäytymis- ja kognitiivisia strategioita, joilla on positiivisia vaikutuksia yksilön tehokkuuteen. Nämä strategiat on jaettu kolmeen ryhmään; käyttäytymisstrategiat, luonnolliset palkitsemisstrategiat ja rakentavat ajatusstrategiat. Käyttäytymisstrategiat, jotka pyrkivät edistämään itsetuntemusta, sisältävät tavoitteiden asettelun itselleen, itsensä tarkkailun ja palkitsemisen sekä myös palautteen annon ja itsensä ohjaamisen. Luonnolliset palkitsemisstrategiat tarkoittavat käytännössä, että itse työ tai tehtävä palkitsee itsessään tekijäänsä ja siirtää huomion pois tehtävän mahdollisista epämiellyttävistä puolista ja tekijä keskittyy tehtävän palkitsevimpiin puoliin. Tämä voi luoda tunteen pätevyydestä sekä itsemääräämisoikeudesta, mitkä taas lisäävät motivaatiota. Rakentavien ajatusstrategioiden avulla on tarkoitus tunnistaa ja korvata toimimattomia uskomuksia ja oletuksia, tehdä mielikuvaharjoituksia tuleviin tehtäviin liittyen sekä alkaa ajattelemaan itsestään positiivisesti. (Neck 2006, viitattu 4.2.2019.)

Itseohjautuvuutta ja itsensä johtamista voidaan tarkastella yksilön tai tiimin näkökulmasta. Itsensä johtamisen on tutkittu edistävän yksilön osalta urakehitystä, vähentävän stressiä ja ahdistusta sekä lisäävän tehokkuutta, sillä työntekijät ovat tuolloin luottavaisempia ja sopeutuvat paremmin, mikä edesauttaa menestymistä. Itsenäisesti toimiva tiimi voi koostua organisaation eri yksiköistä tulevista asiantuntijoista, joilla on valta säädellä omaa toimintaansa ja muun muassa erottaa sekä palkata uusia työntekijöitä. Tiimit osoittavat itseohjautuvuutta, kun he esimerkiksi itsenäisesti hankkivat laitteita tai tuotantomateriaaleja, suorittavat laadunvalvontatarkastuksia, valmistelevat talousarvioita, perehdyttävät ja kouluttavat toisiaan ja päättävät palkankorotuksista. Courtright kertoo, että

kun vertaa tehtyjä tutkimuksia itsensä johtamisesta niin yksilön kuin tiimin näkökulmasta, vaikuttaa siltä, että itsensä johtamisesta on hyötyä yleensä enemmän yksilötasolla ja tiimi tasolla hyödyllisyys on riippuvainen kontekstista. Suurin hyöty tiimien näkökulmasta vaikuttaa olevan silloin, kun tarvitaan luovuutta ja sopeutumista. (2011, viitattu 25.3.2019.)

Yksi itseohjautuvuutta korostava piirre on vahva kokeilukulttuuri ja sen tukeminen. Tuolloin innovaatiot tapahtuvat työntekijöiden aloitteesta, suuremmissa yrityksissä tiimeissä ja parhaat niistä leviävät koko organisaatioon. Itseohjautuvissa organisaatioissa suunta ja toimintamallit pyritään pitämään muutoksille avoimina. (Martela & Jarenko 2015, 168–169.) Yhteistyö tulee kuitenkin olla organisoituna riittävän hyvin, jotta itseohjautuvuudesta itsestään ei tule ongelmaa tai sen aiheuttamien ongelmien ratkomisesta ei tule energiasyöppöä. Itseohjautuvat toimijat saattavat joutua intohimoisina henkilöinä ristiriitoihin ja tämän intohimon ajamana ajautua omaan kuplaansa. (Salovaara 2017, 70.)

Itseohjautuva tiimi voi tulla ajan mittaan myös toimimattomaksi, mikäli sen säännöt tulevat liian jäykiksi. Tiimeissä tulee olla riittävästi sisäistä kontrollia, jotta päätöksenteko onnistuu ja päätöksentekoprosessin on oltava hallinnassa (Courtright 2011, viitattu 25.3.2019.) Tärkeää on muistaa, että monikollinen johtajuus ei ole sitä, että saa oman tahtonsa läpi. Tulee pystyä sopeutumaan myös muiden tahtoon ja mielenkiintoihin. Parhaimmillaan ja hyvin organisoituna hyvä yhteistyö saa aikaan paljon voimavaroja ja työstään sekä itsestään saa paljon enemmän irti, kuin mihin olisi yksin pystynyt. (Salovaara 2017, 70.)

Itseohjautuvassa organisoitumisessa osallistuminen on vapaaehtoista ja perustuu yksilöiden kytköksiin ryhmän kanssa. Ryhmäläiset voivat vapaaehtoisesti hyväksyä määräysvallan sekä ryhmän normit, arvot ja käytänteet. Ryhmässä säännöt luodaan ja muokataan ryhmän sisällä osallistujien vuorovaikutuksessa, kuten esimerkiksi yhdessä sovittavat periaatteet. (Järvi ym. 2017, 226–229.) Kun ympäristö muuttuu jatkuvasti, vain vapaassa ympäristössä on mahdollista päästä siihen reaktioherkkyyteen, joka on kaikkien kykyjen hyödyntämisellä ja verkostorakenteella mahdollista saavuttaa. Vapauden myöntäminen, toisin kuin usein luullaan, merkitsee järjestyksen paranemista eikä sen huononemista. (Pinchot & Pinchot 1996, 72–73.)

Itseohjautuvuuden lisääminen voi aiheuttaa ongelmia siten, että kontrolli voi siirtyä esimieheltä kollegojen väliin ja jopa tiukentua (Martela & Jarenko 2017b, 320). Muodollisen kontrollin poistaminen voi johtaa epävirallisen hierarkian syntymiseen ja luoda tiimeihin statuskonflikteja. Yksilö tai yksilöt



voivat perustaa valta-asemansa esimerkiksi ominaisuuksiensa, sosiaalisen pääoman tai statuksensa varaan, jotka ovat kuitenkin työn vaikuttavuuden kannalta epäolennaisia. (Ahleskog 2018, viitattu 28.3.2019.) Organisaatiossa tarvitaan yhteisöhenkeä, joka kehittyy, kun ihmiset havaitsevat omien etujensa sekä työyhteisön etujen olevan sidoksissa toisiinsa. Organisaatiossa tulee antaa arvostusta niille henkilöille, jotka antavat eniten koko ryhmälle, eikä niille, jotka ovat kahmineet eniten itselleen. Yhteisöhenki vakiintuu, kun suurin osa ihmistä ottaa asian yhteiseksi tehtäväkseen ja luovat ympäristön ja järjestelmän, joka on kaikille parempi. (Pinchot & Pinchot 1996, 78.)

### **3.1.2 Osaamisen kehittäminen**

Osaamisella on organisaatiossa monia merkityksiä ja sitä voidaan tarkastella organisaation, sen jäsenen ja esimiehen näkökulmasta. Organisaation näkökulmasta osaaminen on perusta strategiselle kyvykkyydelle, jäsenen näkökulmasta osaaminen on perusta työssä menestymiselle ja esimiehen näkökulmasta osaaminen on sekä johtamistyön kohde että väline tavoitteiden saavuttamiseen. Organisaation tulee määritellä millaista osaamista he tavoittelevat. Määrittely liittyy organisaation toiminta-ajatukseen sekä kilpailustrategiaan ja sen visio sekä strategia muodostavat kehyksen tälle määrittelylle. (Viitala 2002, viitattu 11.4.2019.)

Nykyajan organisaatiot eivät pysty enää takaamaan työntekijöilleen elinikäistä työsuhdetta, jonka myötä työntekijän näkökulmasta entistä tärkeämmäksi asiaksi on tullut oman kasvun ja kilpailukykyvyn lisääminen. Organisaation näkökulmasta taas osaamisen kehittäminen käsillä olevaa työtä ajatellen on tärkeää. (Salmimies & Ruutu 2013, 151.) Tämän päivän työelämässä jatkuvan oppimisen merkitys siis korostuu: niin työntekijöiden kuin johtajien on kyettävä pysymään ajan tasalla jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä (Martela & Jarenko 2015, 44). Muutos ja oppiminen ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja ne vahvistavat toisiaan. Muutosta tapahtuu yhä kiihtyvällä nopeudella ja sen myötä tämän hetkinen osaaminen vanhenee nopeasti, mikä haastaa jatkuvaan uuden oppimiseen. Uutta tietoa ja osaamista saadaan oppimisen kautta, oppiminen synnyttää muutosta, joka voi johtaa uusiin muutoksiin, mikä voi taas johtaa oppimiseen. (Savolainen 2000, viitattu 11.4.2019.)

Kuten edellä mainittiin organisaation oppimista, voidaan tarkastella eri tasojen mukaan, jotka ovat yksilö, ryhmä ja koko organisaatio, sekä lisäksi mukaan voidaan laskea myös verkoston oppimisen taso. Yksilöiden oppiminen voidaan esittää kriittisenä tekijänä organisaation oppimiselle ja se on

riippuvaista yksilön kyvykkyydestä ja kyvykkyyksien jakamisesta, yhdistelemisestä ja suuntaamisesta koko ryhmän tavoitteiden saavuttamiseksi. (Viitala 2002, viitattu 11.4.2019.) Pienessä yrityksessä uran luominen voi olla jopa mahdotonta, mutta työntekijän kanssa voi yhdessä hakea tapoja, jotka hän kokee kykyjen kehittämiseksi (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, viitattu 11.4.2019). Aina työntekijä ei välttämättä itse huomaa omia kehityskohteitaan ja tässä esimies tulee mukaan. Omasta kehityksestä on helpompi keskustella, kun kokee, että joku on auttamassa eikä arvioimassa. Koulutusta suunnitellessa on hyvä lähteä liikkeelle työntekijän maailmasta ja miten mahdollinen koulutus on helpoin toteuttaa. (Surakka 2018, 112–113.)

Organisaatiolla, joka aktiivisesti kehittää työntekijöitään, ei ole vaikeuksia löytää asioita, jotka jokaisen työntekijän kanssa tulisi käydä läpi vuosittain. Osaamisen kehittäminen työsuhteen aikana on tärkeää senkin vuoksi, että puutteellinen ammattitaito voi olla irtisanomisperuste. (Kupias ym. 2014, viitattu 11.4.2019.) Esimerkiksi suomalaisessa markkinointiviestinnän yrityksessä Parcerossa on itseohjautuvuuteen siirtymisen jälkeen vakiinnutettu yksilön oppimista tukevia käytäntöjä, kuten säännöllinen kehityskeskustelu, koulutukset, vertaisarvioinnit ja sparraukset. Yrityksen toimitusjohtaja toteaa, että välillä yksilön tukemiseen liittyvien jatkuvien toimien järjestäminen on kiireisessä kasvuyrityksessä ollut haasteellista, mutta yrityksessä on siinä kuitenkin onnistuttu. Hän toteaa, että jokaisella yksilöllä on kuitenkin myös oma vastuu kehittämisestään. (Jokela 2019, viitattu 16.10.2019.)

Kun ollaan jatkuvan muutoksen tilassa, tulee oppimisen silloin olla nopeaa. Kun on kiinnostunut tai utelias asiaa kohtaan, silloin oppii tehokkaimmin ja voi tuntua, että oppiminen tapahtuu kuin itsestään. (Surakka 2018, 58–59.) Siitä syystä on olennaista tietää, että innostuneet työntekijät ovat halukkaampia oppimaan uutta ja kehittämään omia taitojaan. Tämän lisäksi on hyvä huomioida, että sisäisesti motivoituneet oppijat oppivat enemmän ja syvemmin kuin he, joille oppimisen syyt ovat vain ulkoiset. (Martela & Jarenko 2015, 44.)

Gruber, Gelman ja Ranganath ovat tutkineet, miten uteliaisuus ja tiedonhalu (sisäinen motivaatio) vaikuttavat muistiin ja oppimiseen. Heidän tuloksiensa mukaan mitä uteliaampi henkilö on, sitä paremmin hän oppii ja muistaa oppimansa asiat. (2014, viitattu 9.4.2019.) Spreitzerin ja Porathin mukaan yksilön kukoistamista työssään, voi käyttää mittarina kasvun ja kehittymisen seuraamisessa. Tämän mittarin avulla on mahdollista ymmärtää paremmin lisääkö se, miten ja mitä tekee, yksilön toimintaa lyhyellä aikavälillä tai pidemmällä aikavälillä kekseliäisyyttä miten tulla tehokkaammaksi työssään. (2014, viitattu 22.4.2019.)

Ihmiset kiinnostuvat erilaisista asioista, mikä voi tuoda haasteita silloin, kun työyhteisössä täytyy oppia uusia yhteisiä toimintatapoja. Kaikkien kiinnostus tulee saada herätettyä ja siihen tehokas tapa on pyrkiä kietomaan asiat työntekijöiden omia elämämpiirejä koskettaviin ongelmiin. Hyvä on myös huomioida, että toiset joutuvat opettelemaan enemmän ja toiset vähemmän riippuen siitä, minkä verran kullakin on asiasta jo ennestään tietoa. (Surakka 2018, 58–59.)

Paras tapa oppia niin yksilönä kuin tiiminä, on tehdä asioita yhdessä toisten ihmisten kanssa ja keskustella siitä, mitä ollaan tekemässä. Jatkuva palaute ja vuorovaikutus edistävät oppimista ja lisäksi tuki ja apu ovat lähellä. (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 37.) Vuorovaikutuksessa muiden kanssa on mahdollista peilata omia näkemyksiä, jolloin pystyy tekemään havaintoja omista käsityksistään, niitä voi vertailla muiden käsityksiin ja lopulta tekemään uusia yhteisiä tulkintoja. Samalla lisääntyy myös ymmärrys siitä, miksi toinen toimii niin kuin toimii ja pääsee oppimaan muiden tapoja ajatella, mikä yleensä lähentää ajatuksia suhteessa toisiin. (Surakka 2018, 60.)

### **3.2 Organisaatiokulttuuri**

Organisaatiokulttuuri ei synny sattumalta tai tyhjästä. Scheinin mukaan kulttuuri on ilmiö, joka ympäröi meitä koko ajan, se muotoutuu ja määrittyy jatkuvasti vuorovaikutuksessamme muiden kanssa ja sitä muokkaa johtamiskäyttäytyminen sekä joukko rakenteita, rutiineja, sääntöjä ja normeja. (1987, 64, 158, 327.)

Organisaatiokulttuuria voidaan kuvata kolmitasoisena ”jäävuorena”, josta vain pieni, ylin osa on pinnan yläpuolella näkyvissä. Alimpana jäävuoressa ovat perusoletukset, jotka sisältävät ihmiskäsityksen, käsityksen ihmissuhteista ja toiminnasta sekä suhteen ympäristöön. Nämä perusoletukset ovat usein näkymättömissä ja ovat tiedostamattomia. Seuraavana tulevat arvot, joilla järjeistään organisaation tapahtumat ja jotka ovat selvemmin tiedostettavissa. Arvot sisältävät tavoitteet ja ihanteet ja ne ovat selkeästi ilmaistuja. Ajan myötä arvot, joihin sisältyy fyysinen tai sosiaalinen paikkansapitävyys, ja jotka ovat toimineet luotettavalla tavalla ongelmanratkaisun perustana, voivat kuitenkin muuttua alitajuisiksi ja lopulta perusoletuksiksi. Ylimpänä, jäävuoren näkyvänä osana, ovat artefaktit eli ihmistyön aikaansaannokset ja niihin kuuluvat muun muassa havaittu käyttäytyminen, puhuttu ja kirjoitettu kieli sekä fyysinen tila. Nämä on yleensä helppo havaita, mutta vaikea tulkita. (Manka 2008, 139–140, 142; Schein 1987, 34.)

Kulttuuri on niin kielteisten kuin myönteisten oletuksien sekä ryhmän olemassaolonsa aikana oppimien asioiden summa. Kulttuuri on organisaatiossa valtava voima. Se vaikuttaa niin yksilön kuin koko työyhteisön käytökseen, ajattelutapaan ja arvoihin ja voi joko tukea yrityksen tavoitteita tai kaataa ne. Jokaisella yrityksellä on oma kulttuurinsa, joka istuu syvällä ja ohjaa kaikkia sen piirissä olevia. Kulttuuri voi tuoda turvallisuudentunnetta sekä ennustettavuutta ja kun kulttuuriin tehdään muutoksia, on poisoppiminen vanhasta vaikeinta ja se aiheuttaa muutosvastarintaa. (Manka 2008, 141.)

Hougaardin mukaan johtajan teoilla ja käyttäytymisellä on suuri vaikutus kulttuuriin. Johtajalla on mahdollisuus vaikuttaa näkymättömiin arvoihin ja normeihin, joita on kaikkein hankalin havaita ja hallita. (2018, 172–173.) Johto voi vahvistaa ja muuttaa kulttuuria muun muassa opettamisella ja ohjaamisella sekä helpottaa poisoppimista esimerkiksi koulutuksen, ryhmätuen sekä järjestelmällisen seurannan ja palautteen avulla (Manka 2008, 141–142). Itse organisaatiot eivät muutu vaan siellä olevat ihmiset muuttuvat. Organisatorinen muutos voi alkaa johtajien henkilökohtaisesta muutoksesta. Yrityksen kulttuurinen pääoma eli yrityskulttuuri on myös sen kilpailuetu. Yrityksen arvot ovat tärkeitä ja niiden toteutuminen on yksi yrityskulttuurin mittari. (Piha 2017b, 155.)

Siirtyminen kohti itseohjautuvaa organisaatiota edellyttää työympäristön ja organisaation johtamiskulttuurin muokkaamista sellaiseksi, että henkilöt siellä voivat johtaa itse itseään. Itseohjautuvuus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että yksittäinen henkilö jätetään oman onnensa nojaan, eikä tarkoitus ole poistaa jokapäiväistä vuorovaikutusta työssä. Itseohjautuvuus voi toimia tukena oman hyvinvoinnin, osaamisen sekä urakehityksen osalta, kun henkilö saa organisaation tuen. Myös erilaisuuden hyväksyminen on tärkeää, sillä työ merkitsee eri ihmisille eri asiaa, toiselle turvaa ja ennustettavuutta ja toinen taas haluaa haasteita ja oppia jatkuvasti uutta. (Kuitunen & Pystynen 2017, 301–303).

Alansa parhailla työntekijöillä on yleensä mahdollisuus valita työpaikkansa, ja palkan lisäksi myös organisaatiokulttuuri on tärkeä tekijä työpaikkaa valitessa. Kun yrityksen hyvä maine työntekijöiden keskuudessa leviää, haluavat muutkin mukaan. Kun siis onnistuu luomaan kulttuurin, jossa työntekijät ovat innostuneita ja hyvinvoivia, tekee se organisaatiosta halutun työnantajan. Siitä syystä sisäisesti motivoituneen organisaation luominen on tänä päivänä erityisen tärkeää, sillä sen avulla voi houkutella parhaat osaajat mukaan. (Martela & Jarenko 2015, 51.)

Jos työntekijät ovat tottuneet käskyttämisen kulttuuriin, jossa heitä ei kuunnella, ei tätä voi muuttaa yhdessä yössä, vaan muutos voi kestää vuosia. Työntekijöiden on opittava luottamaan johtajan hyvään tahtoon ja alkaa purkamaan perinteisiä vastakkainasetteluita, joihin oli totuttu. (Martela & Jarenko 2015, 190.) On tärkeää, että organisaatiokulttuuri tukee uudistumista, organisaatiossa ymmärretään omat toimintatavat, ihmiskäsitys siellä perustuu luottamukseen ja käytännöt ovat arvioivia. Avoin vuorovaikutus mahdollistaa tunteiden ilmaisun, myönteisen ja kielteisen palautteenannon sekä hyödyn erilaisuudesta. (Manka 2008, 77.)

Palautteen merkitys on sekä itsetuntemuksen että itsensä kehittämisen näkökulmasta hyvin tärkeää. Kyky vastaanottaa ja käsitellä saamamme palaute rakentavasti, on ratkaisevaa, jotta sitä voi käyttää omaksi hyväkseen. Esimerkiksi myönteisessä palautteessa voi piillä viesti jostakin persoonallisuuden tai osaamisen vahvuudesta ja mikäli saa useasti palautetta samasta asiasta, se vahvistaa tätä käsitystä. Toisten antaman palautteen lisäksi palautetta ovat myös ne asiat, saavutukset ja aikaansaannokset, joista voi itse olla tyytyväinen ja ylpeä. (Räsänen 2007, 193.) Luomalla hyvää palautekulttuuria, jossa palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat luonnollinen osa päivittäistä työtä, voi työyhteisöön saada kehittävän ilmapiirin. Kun palautetta osaa antaa ja vastaanottaa rakentavasti, se luo ympärilleen luottamusta siihen, että työyhteisössä voidaan käsitellä myös vaikeita asioita. (Surakka 2018, 123–124.)

Toimintaympäristön tulisi olla moninainen ja on siirryttävä ”jokaiselle mitä hän tarvitsee” -ajatuksen sijaan että tarjotaan kaikille samaa. Tämä vaatii myös työntekijältä kykyä ymmärtää ja pyytää sitä, mitä hän kokee tarvitsevansa. (Kuitunen & Pystynen 2017, 301–302.) Työelämässä menestyminen edellyttää tietoa siitä mitä tahtoo ja mihin parhaiten soveltuu, toisin sanoen täytyy tuntea omat menestystekijänsä. Itsensä kehittäminen sekä opiskelu vaatii itsensä tuntemista ja hyvä itsetuntemus on myös itsensä johtamisen lähtökohta. (Räsänen 2007, 193.)

Itseohjautuvaa organisaatiota kuvaa yleensä myös kokeilukulttuuri, josta mainittiin jo aiemmin, ja siihen kuuluu olennaisesti matala kynnys kokeilla rohkeasti sellaisiakin ideoita, joiden onnistumisesta ei ole mitään takeita. Tämä edellyttää kulttuuria, jossa myös epäonnistuminen on sallittua ja jossa siihen suorastaan kannustetaan. Vain silloin ihmiset uskaltavat myöntää myös itselleen, että heidän ideansa ei kuitenkaan ollut niin hyvä, ja näin voidaan lopettaa projekti ajoissa ennen kuin siihen on tuhlatu suuria määriä resursseja. (Martela & Jarenko 2015, 170.)

Erot perinteisen ja uudistuvan organisaatiokulttuurin välillä tulevat hyvin esiin juuri ongelmiin, ristiriitoihin ja virheisiin suhtautumisessa. Vanhoissa, perinteisissä organisaatioissa on virheitä ja ongelmia saatettu pyrkiä salaamaan ja virheen tekeminen on voinut olla lähes kuolemansynti. Uudistuvassa organisaatiossa näkemys on aika lailla vastakkainen. Erimielisyydet ja kriittisyys nähdään perustana kehittämiselle, joten on olennaista saada eri näkökulmia, epäselvyyksiä sekä mahdollisia virheitä esille. Käsittelemällä näitä voidaan estää virheiden toistuminen, parantaa toimintaa ja keksiä uutta. Nähdään, että ongelmien salaamisen ja käsittelemättä jättämisen myötä organisaation kehittyminen pysähtyisi. (Järvinen 2014, 65.)

### **3.2.1 Ihmiskäsitys**

”Organisaation perusta on sen ihmiskäsitys. Se on sen menestyksen salaisuus tai sen epäonnistumisen siemen” (Piha 2017a, viitattu 27.3.2019).

Ihmiskäsityksellä, tai ihmiskuvalla, tarkoitetaan uskomuksiamme ihmisen perimmäisestä olemuksesta, kuten arvoista, vakaumuksesta, merkityksestä, alkuperästä ja päämäärästä. Vielä nykyisinkin ihmiskäsitys organisaatioissa perustuu usein vanhaan ajattelutapaan ihmisestä käskytettävänä ja kontrolloitavana oliona, vaikka nykytiedon mukaan ihminen on hyvinkin monimutkainen sekä kykenevä muutoksiin (Piha 2017a, viitattu 27.3.2019). Tehokkuusajattelun sekä varsinkin teollisuusyhteiskunnan liukuhihnatuotannon myötä ihmistä on käsitelty kuin konetta, josta voidaan ottaa irti maksimaalinen teho ja ottaa toinen tilalle, kun yksi kuluu loppuun. Mekaaninen liukuhihnatyö ei vaatinut ajattelua, vain suoritusta, joten työntekijä vieraantui siitä helposti. (Manka 2008, 44–45.)

Kuten aiemmin mainittiin, oletuksena on, että ihminen syntyy maailmaan aktiivisena, on perusluonteeltaan itseohjautuva ja proaktiivinen yksilö, joka etsii vapaa-ajallaan erilaisiin tilaisuuksiin ja harrastuksiin toteuttamaan itseään. Monet työpaikat ovat kuitenkin rakennettu sen oletuksen vaaraan, että ihmisen perusluonne on passiivinen ja laiska, ja että keppi tai porkkana pitävät ihmisen liikkeessä. Työpaikalla on pidettävä huolta, että työntekijä ei voi levätä laakereillaan, ja tätä valvovat muun muassa esimiehet, tulosta mittaavat järjestelmät ynnä muut kontrolli keinot. (Martela & Järvenko 2017b, 316–317.) Työntekijä tulee kuitenkin nähdä kokonaisuutena ja kunnioittaa häntä yksilönä. Henkilöstöä tulisi pitää tärkeimpänä resurssina, jonka osaamiseen ja hyvinvointiin panostetaan. (Sydänmaanlakka 2012, 235, 242.)

### 3.2.2 Johtajan rooli ja merkitys

”Vaikka organisaatiossa ei olisi johtajaa, siinä voi olla johtajuutta” (Salovaara 2017, 49).

Johtaminen on nykyisin tilannesidonnaista, muutosjohtamista ja se edellyttää aktiivista toimintaympäristön sekä heikkojen signaalien havainnointia ja organisaation toiminnan kyseenalaistamista eli jatkuvasti tulee etsiä kohtia, joissa voidaan parantaa. Se, mikä on toiminut eilen, ei välttämättä toimi enää tänään. Johtajalta vaaditaan myös kypsyyttä ihmisenä ja tänä päivänä painotetaan myös aitoutta ja sen merkitystä. (Räsänen 2007, 59–60.)

Työpaikoilla toteutetuilla muutoksilla, kuten organisaatiouudistuksella tai henkilöstön supistuksilla, haetaan organisaatiossa yleensä parempaa kilpailukykyä, tehokkuutta tai kasvua. Muutokset työyhteisössä koetaan yleensä uhkana ja muutos voi herättää ihmisten mielissä epävarmuutta, huolta ja jännitystä. Esimiehellä on mahdollisuus ennaltaehkäistä ongelmatilanteita, erilaisia virheitä ja yhteentörmäyksiä, huolehtimalla organisaation peruspilareiden ja perustehtävän kunnosta, kuten esimerkiksi siitä, että on olemassa yhteiset pelisäännöt ja palaverikäytännöt. Kun on ymmärrys siitä, mitkä ovat ongelmien tyypillisiä aiheuttajia, se edesauttaa niiden ratkaisussa. Kaikista muutoksista on tärkeä tiedottaa ja muutos tulee perustella avoimesti, jotta voi edes hieman lievittää erilaisten mielikuvien syntyä työntekijöiden keskuudessa. On tärkeää myös, että työntekijät voivat tuoda esiin omia näkemyksiään muutoksesta ja vaikuttaa niiden toteuttamiseen. (Järvinen 2014, 106–107, 109.)

Itäaho listaa artikkelissaan muutoksessa johtamiseen liittyviä tärkeimpiä asioita, jotka hänen mukaansa ovat läpinäkyvyys, perusrakenteiden ylläpito ja saatavilla olo. Esimiehen tulee välittää kaikki mahdollinen saatavilla oleva tieto muutokseen liittyen, toistaa tietoa ja kertoa rehellisesti, jos ei tiedä vastausta johonkin esitettyyn kysymykseen. Hyvä on myös pitää tiimin kanssa kokouksia, vaikka viikoittain, ja asettaa lyhyen tähtäimen tavoitteita jatkuvuuden ja hallinnan tunteen lisäämiseksi epävarmuuden keskellä. Ja lisäksi tulee järjestää riittävästi aikaa niin koko tiimille kuin myös yksittäisille työntekijöille, olla saatavilla. (2017, viitattu 11.3.2019.)

Johtaminen on muuttunut yhä haasteellisemmaksi tämän päivän globaalissa ja jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä, eivätkä aiemmat johtamisen mallit ja ismit sellaisenaan toimi, sillä ne antavat yksipuolisen näkökulman johtamiseen. Nykyisin keskustellaan siitä, että johtaminen näh-

dään palvelufunktiona ja johtajan tehtävänä on onnistumisen organisointi. Henkilöstö nähdään organisaation tärkeimpänä resurssina ja yksilöitä kunnioitetaan. (Sydänmaanlakka 2012, 224–225, 234–235.) Esimiehen roolin voi katsoa koostuvan kolmesta osa-alueesta, jotka ovat englanniksi manager, leader ja coach. Leadership edustaa ihmisten johtamista ja management tarkoittaa asioiden, tehtävien ja prosessien hallinnointia. Coach-roolissa esimies tukee työntekijöitä tehtävien toteuttamisessa heille yksilöllisesti mahdollisimman sopivalla tavalla ja hän auttaa yksilöä kehittymään ja hyödyntämään koko nykyisen ja käyttämättömän potentiaalinsa. Kaikkia näitä kolmea roolia tarvitaan tilanteen ja tarkoituksen mukaan. (Carlsson & Forssell 2017, 38–39.)

Räsäsen mukaan viimeisen parinkymmenen vuoden aikana on johtamisesta kertovassa kirjallisuudessa käsitelty sitä, että esimiesten kaikilla organisaation tasoilla tulee tiedostaa oma roolinsa, joka on keskeinen niin kehittymisen, uudistusten kuin muutosten tukijana. On tutkittu, että loppujen lopuksi vain ihmisten hyvinvointia, osaamista, luovuutta ja motivointia tukemalla saadaan organisaatioon rakennettua henkistä pääomaa, joka mahdollistaa sopeutumisen, innovatiivisuuden sekä irtiotot markkinoilla. Coaching ja valmentava johtajuus ovat keinoja, joissa yhdistyvät sekä yksilön kehittyminen että organisaation tavoitteiden saavuttaminen, ja niiden keskeisimpiä tavoitteita on lisätä yksilön kyvykkyyttä. Coaching tähtää sekä muutokseen että kehitykseen niin työssä, yksilössä kuin organisaatiossa ja coach toimii coachattavan omista lähtökohdista käsin. (2007, 15–16, 78.)

Coach ei siirrä tietoa coachattavalle, vaan tämä oppii oivalluksen kautta eli oppiminen tapahtuu eri tavalla, kuin perinteisemmässä valmennuksessa. Coach voi tulla organisaation sisältä tai ulkopuolelta. Valmentaminen tapahtuu usein asiantuntijan kautta, joka opettaa valmennettavaansa muutokseen tietoaan sekä kokemustaan käyttäen ja usein valmennuskokonaisuudella on jokin tietty otsikko, kuten esimerkiksi stressinhallinta tai projektijohtamisen taidot. (Carlsson & Forssell 2017, 50–51.) Kun ymmärretään esimiehen ja johtajan roolin mahdollistajana, valmentajana, innostajana ja tukihenkilönä, silloin on mahdollista luoda työntekijöille edellytykset tehdä oma työnsä mahdollisimman hyvin ja innostavasti, ja tätä kautta johtaa sisäistä motivaatiota. Tämä edellyttää kuitenkin poisoppimista perinteisestä johtamistavasta. (Martela & Jarenko 2015, 156–157.)

Esimies on siis ennen kaikkea edellytysten luoja, jonka tavoitteena on luoda sellaiset työolot, että mikään ei estä työntekijää tekemästä työtään hyvin. Sen lisäksi esimies on myös sparraaja, joka lähtee liikkeelle työntekijästä ja hänen senhetkisistä kiinnostuksen kohteistaan ja osaamisistaan.



Esimies myös pyrkii yhdessä työntekijän kanssa rakentamaan polun kohti yhdessä sovittuja päämääriä. Johtajan ja esimiehen tehtävä on pyrkiä ymmärtämään, mitkä ovat ne motivationaaliset osat, jotka jokaista työntekijää liikuttavat. (Martela & Jarenko 2015, 156–157.) Hougaard toteaa, että mikäli halutaan lisätä työntekijöiden osallistumista ja tuottavuutta, tulee keskittyä ihmisten peruskannustimiin. Jos luo ympäristön, missä työntekijät voivat kokea, että heidän hyvinvoinnistaan ollaan aidosti kiinnostuneita, tulee heistä innostuneempia ja yhteistyöhaluisempia. Johtamisella tulee pyrkiä auttamaan työntekijöitä tuntemaan työssään onnellisuutta eli toisin sanoen kokemaan mielekkyyttä, yhteenkuuluvuutta sekä iloa oman panoksensa antamisesta. (2018, 177.)

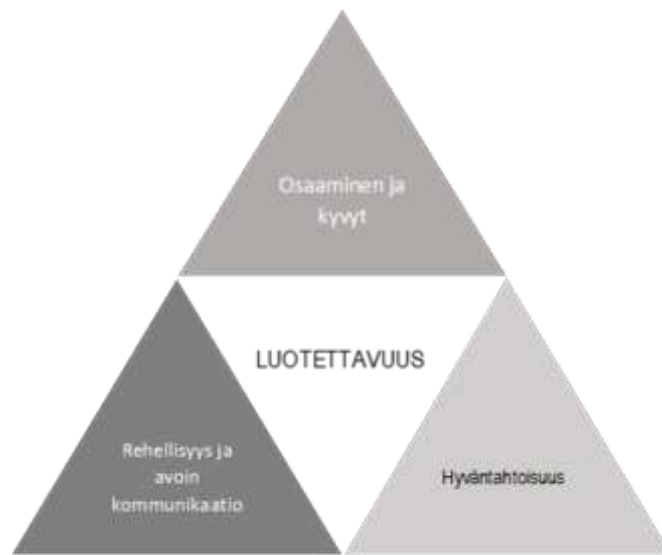
”Kehittymistä tukevan johtamisen tulokset näkyvät silloin kun työntekijät osaavat toimia itseohjautuvasti, ratkoa ongelmia sekä kehittää ja rakentaa hyvää yhteistyötä” (Surakka 2018, 107). Itseohjautuvassa sisäisen motivaation kulttuurissa työntekijät tekevät päätökset ja edistävät organisaation tavoitteita ja toimintaa itsenäisesti, mikä poistaa esimiehen työnkuvasta monia ”managerointiin” liittyviä asioita (Martela & Jarenko 2015, 160). Kuten edellä mainittiin, management -sanalla viitataan johtamisessa asioiden, tehtävien sekä prosessien hallinnointiin. Manager- roolissa esimies organisoii vastuut ja roolit sekä keskittyy siihen, että pelisääntöjä noudatetaan. Esimies pyrkii muuttamaan organisaation perustehtävän arjen tavoitteiksi, tehtäviksi ja prosesseiksi. (Carlsson & Forssell 2017, 38–39.) Kun näitä tehtäviä jää pois, esimiehelle vapautuu aikaa ihmisten aidolle kohtaamiselle ja heidän tukemiselleen. Osaamisen ja itseohjautuvuuden kehittymisen myötä voi esimies yhä enemmän toimia mahdollistajana ja valmentajana (Surakka 2018, 107). On tärkeä ymmärtää, että käskemällä voi saada aikaan vain hyviä tuloksia ja kohtalaisia innovaatioita. Kun työntekijät ovat aidosti innoissaan omasta työstään, syntyy silloin upeita tuloksia ja vahvoja innovaatioita. Tämä vaatii johtajalta ja esimieheltä nöyrää palveluasennetta. (Martela & Jarenko 2015, 160.)

### **3.2.3 Luottamus ja vuorovaikutus**

”Eikö siellä itseohjautuvassa organisaatiossa tehdä muuta kuin keskustellaan?” (Martela & Jarenko 2017b, 315).

Luottamus on hyvin toimivan esimies-alaisuuden perusedellytyksiä ja luottamusta rakennetaan vuorovaikutuksen kautta. Luottamukseen voidaan katsoa liittyvän avoin tiedonkulku, suoraselkai-

nen rehellisyys ja arvostava vuorovaikutus, jolloin voi luottaa toisen osapuolen hyviin tarkoituksiin. Kun esimies pystyy luottamaan alaisiinsa, hänen ei silloin tarvitse turvautua jatkuvaan kontrolliin. Luottamus luo pohjan, jonka päälle tuottavaa ja innovatiivista toimintaa voidaan rakentaa. Luottamuksen rakentaminen edesauttaa luomaan turvallisen ja toista kannustavan ilmapiirin, jossa henkilöt kokevat voivansa kasvaa ja kehittyä. Myös ihmisten mukaan ottaminen ja heidän arvostamisensa auttavat luottamuksen rakentamisessa. (Salmimies & Ruutu 2013, 88, 95.)



KUVIO 3. Luottettavuuden osatekijät (Kupias ym.2014, viitattu 11.4.2019).

Kupias ym. ovat kuvanneet luottettavuuden osatekijöitä (kuvio 3). Heidän mukaansa rehellisyydellä tarkoitetaan sitä, että molemmilla on sama käsitys mikä on oikein ja mikä väärin, sekä sopimusten pitämistä. Toinen henkilö nähdään tuolloin johdonmukaisena sekä rehellisenä ja näin ollen luotettavana. Hyväntahtoisuuteen ja vilpittömyyteen liittyy ajatus, että esimiehen tarkoituksiperät ovat positiiviset, eikä hän käytä toisen haavoittuvuutta hyväkseen. Erityisesti palautetilanteissa luottamus on ensiarvoisen tärkeää ja sillä on monia positiivisia vaikutuksia. (2014, viitattu 11.4.2019.) Luottamukselle löytyy useita määritelmiä organisaatiokäyttäytymistä käsittelevästä kirjallisuudesta, mutta kaikkia niitä yhdistää yleensä lahjomattomuus, luonne, kyky, usko, luottettavuus, rehellisyys ja oikeudenmukaisuus (Starnes, Truhon & McCarthy, viitattu 22.4.2019).

Luottamus voidaan jakaa neljään eri tyyppiin, jotka ovat perus-, yksioikoinen-, sokea- ja aito luottamus. Perusluottamus tuo perustan jokaisen persoonallisuudelle ja suhtautumiselle maailmaa kohtaan. Se käsittää yksilön halukkuuden ihmisten kohtaamisen ilman kohtuutonta epäilyä, luoda

läheisiä suhteita sekä mahdollisuuden keskustella luontevasti ja toimia myös tuntemattomien ihmisten kanssa. Henkilön yksioikoinen tai yksinkertainen luottamus viittaa epäilyn täydelliseen puuttumiseen, eikä se vaadi tietoista valvontaa, valintaa tai perustelua. Henkilö, joka tuolloin luottaa, voi olla naiivi tai vaihtoehtoisesti toinen ei ole koskaan antanut aihetta olla luottamatta häneen. Sokeassa luottamuksessa henkilö taas kieltää kaiken, joka voi horjuttaa luottamusta, vaikka olisi joutunut petoksen tai rikkomuksen uhriksi. Aitoa luottamusta kokeva on täysin itsetietoinen, tietoinen olosuhteista, on hyvin perillä riskeistä sekä valmis kohtaamaan epäluottamusta ja voittamaan sen. (Starnes ym., viitattu 22.4.2019.)

Aito luottamus johtaa tuottaviin organisatorisiin suhteisiin ja se kehittyy ajan myötä pienten tekojen myötä. Tällaisen suhteen luominen työpaikalla edellyttää sekä työntekijän että työnantajan vastavuoroisuutta ja vastuun ottamista luottamuksellisen suhteen aloittamisesta, kehittämisestä ja ylläpidosta. Luottamusta voivat horjuttaa organisaatiossa aiemmin tapahtuneet useat organisatiomuutokset, muutokset johdossa, joustamattomat ja epäjohdonmukaiset standardit ja politiikka organisaatiossa sekä työntekijät, jotka esimerkiksi tahallisesti häiritsevät viestintää tai viestintäkanavia, jotka ovat itse tai pitävät työtovereitaan tai esimiehiä epäpätevinä tai jotka tavoittelevat ensisijaisesti omaa etuaan. Vahvalla johtajuudella on mahdollista nujertaa nämä esteet, jotka vaikuttavat luottamukseen organisaatiossa. (Starnes ym., viitattu 22.4.2019.)

Luottamukseen ja vuorovaikutukseen perustuva viestintä työyhteisössä synnyttää uutta energiaa ja edistää innovatiivisuutta. Hyvä työyhteisöviestintä on välttämätöntä, jotta työpaikoilla voidaan tehdä laadukasta ja tuloksekasta työtä. Läpinäkyvyys, avoimuus ja hyvä informaationkulku ovat tärkeitä yrityksen toiminnassa. Läpinäkyvyyden kautta voidaan ruokkia ihmisten työhyvinvointia ja sen myötä organisaation kasvua. Avoimuus vaatii ihmisten vastuunottoa itsestään, omasta toiminnastaan sekä ympäristöstä. Viestinnällä voidaan parhaimmillaan edistää vastuullisuutta ja rakentaa yhteisöllisyyttä. (Työturvallisuuskeskus, viitattu 30.4.2019.)

Läpinäkyvyys ja autonomia ruokkivat toisiaan ja ilman toista ei kumpikaan toimi. Autonomia eli itsemääräämisoikeus vaatii itsekontrollia, joka taas vaatii oikeaa informaatiota, jotta voi tehdä oikeita päätöksiä ja jotta on mahdollista toimia itseohjautuvasti. Läpinäkyvyyden katsotaan olevan itseohjautuvan organisaation edellytys. Se kasvattaa luottamusta, sillä toisten toiminta, sen vaikuttimet ja syyt, ovat kaikille näkyvillä. Läpinäkyvyys edellyttää hyvää vuorovaikutusta ja kaksisuuntaista dialogia, jolloin tulosta syntyy, koska kaikilla toimijoilla on yhtäläinen käsitys sekä vallitsevasta tilanteesta, kuin myös siitä minne ollaan matkalla. Lisäksi vuoropuheluun perustuva viestintä motivoi,

lisää työn iloa ja vahvistaa sekä yksilöä että yhteisöä. (Syrjänen & Tolonen 2017, 205–206; Työturvallisuuskeskus, viitattu 30.4.2019.)

Åbergin mukaan viestintä on työyhteisön voimavara, jota tulee suunnitella ohjata ja valvoa. Viestinnällä tuetaan työyhteisön tavoitteiden saavuttamista sekä tuloksen tekoa ja tärkeä edellytys tavoitteelliselle työlle onkin toimiva viestintäjärjestelmä. Ilman viestintää työyhteisöön kuuluvat eivät tiedä, mitkä ovat tavoitteet, miten työt jaetaan tai miten he ovat työssään menestyneet. Sisäisessä viestinnässä esimies-alainen-verkko on sen perusta. Yhteiset, säännöllisesti kokoontuvat kokoukset ovat hyvin toteutettuna toimiva sisäisen viestinnän muoto. Paljon operatiivista tietoa voi kulkea myös vaakasuoraan eli työtoverilta toiselle. On tutkittu, että viestintään tyytyväiset ovat yleensä myös tyytyväisempiä työhönsä. Lisäksi viestintätyytyväisyyden ja työmotivaation välillä on yhteys. Nykyisin kuitenkin painopiste viestinnässä on siirtynyt lähettäjäkeskeisestä vuorovaikutteiseen malliin ja työntekijän tulee myös ajatella omilla aivoillaan, olla aloitteellinen ja luova. (2006, 96, 108, 110.)

Avoimuus näkyy vuorovaikutuksessa siinä, että keskustelukumppani ei arvostele, vaan etsii osuvia kysymyksiä ja niiden kautta jäsentää tilannetta, eikä pidä mitään itsestäänselvyytenä. Tärkeää on, että jokainen puhuu omalla äänellään ja uskaltaa ilmaista oman mielipiteensä, kuitenkin tyrkyttämättä omaa valmista maailmaansa toisille tai pyrkimällä olemaan aina oikeassa. Tällaista ilmaisua voi jokainen opetella ja vahvistaa harjoittelemalla. Oma ratkaisuvaihtoehto ei aina ole mahdollinen, eikä välttämättä myöskään oikea, joten dialogisuuden kautta on tärkeää rakentaa yhdessä ratkaisuja. (Manka 2008, 146.) Kun viestintä on avointa ja kursailematonta, se myös tarkoittaa vaikeiden asioiden käsittelyä, kuten ristiriitaisten signaalien puheeksi ottamista, kyseenalaistamista ja yhdessä ihmettelyä. Vaikka suoran kommunikaation kautta tavoitellaan kasvua ja kehittymistä, se koetaan kuitenkin usein vaikeana, sillä siihen liittyy myös mahdollisuus konfliktin aktivoitumiseen. Konfliktiestakin voi kummuta jotain uutta ja täysin odottamatonta. Kuitenkin avoimuus lisää luottamusta ja luottamus taas avoimuutta. (Salmimies & Ruutu 2013, 120; Työturvallisuuskeskus, viitattu 30.4.2019.)

Kuunteleminen ja yhteisen ymmärryksen luominen keskustelemalla ovat keskeisenä osana ajattelun ja ymmärryksen luomisessa. Avoimia keskusteluja tulisi käydä aina uudestaan ja uudestaan, jotta yhteinen ymmärrys säilyy ja tätä ymmärrystä voidaan tarjota myös mahdolliselle uusille toimijoille organisaatiossa. Ihmisten on saatava pureksia asioita, luoda omat versionsa tavoitteista sekä sanoittaa päämäärät uudelleen itselleen sopivalla tavalla ja johtaja vastaa siitä, että selkeä suunta

ja merkitys tulevat määritellyksi. (Syrjänen & Tolonen 2017, 212–214; Martela & Jarenko 2017b, 315.) Ihminen tulee tietoisemmaksi omista ajatuksistaan, kun hän pukee ne sanoiksi. Kun ajatuksia jäsentää kielen avulla, ihminen pääsee uudelle ajatuksen tasolle ja esimerkiksi asioista päättämisen helpottuu. Työnantaja voi pyytää työntekijää kertomaan ajatuksistaan ja näin ollen auttaa häntä itseään näkemään asioita kirkkaammin ja selkeämmin, mikä taas voi auttaa tulevaisuudessa suhtautumaan vastaaviin tilanteisiin ja toimimaan niissä viisaasti. (Talvio & Klemola 2017, viitattu 13.11.2019.)

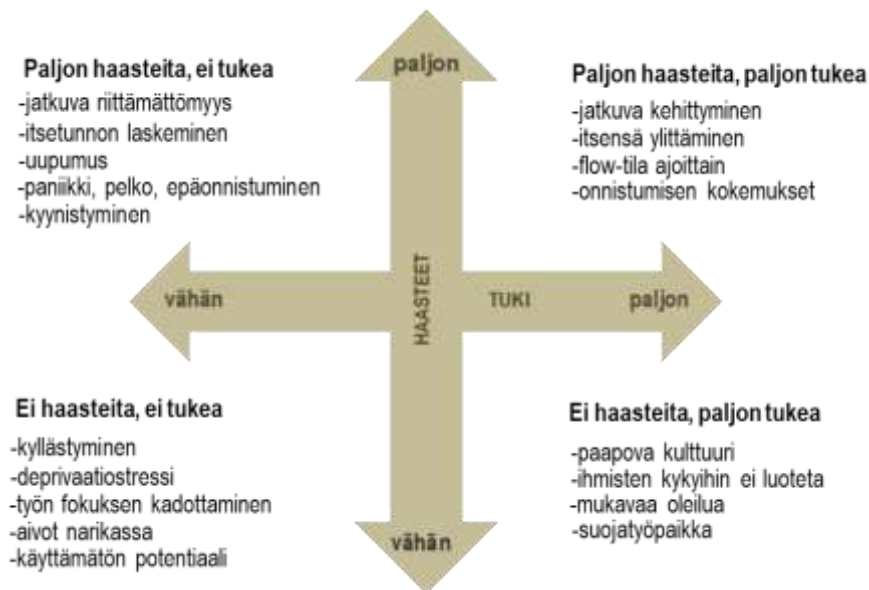
### 3.3 Työntekijät

Itseohjautuvuus edellyttää työntekijältä enemmän elämäntaitoja sekä työelämätaitoja, sillä itsensä kontrollointi, itsenäinen päätöksenteko ja oman työajan määrittäminen voivat olla myös kuormittavia vastuita. Työelämätaidoilla tarkoitetaan ammatissa vaadittavan teknisen osaamisen lisäksi yleisiin työelämätaitoihin, kuten ongelmanratkaisutaidot, suunnittelu- ja organisointitaidot, ammatillinen suhtautuminen kollegoihin ja esimieheen, sekä asiantuntijan erityistaidot, yhteistyötaidot, asiakastaidot ja ammattiosaamisen kehittämisen taidot. On kyettävä itse johtamaan itseään, kun kukaan muu ei kontrolloi toimintaa. Osa tarvitsee enemmän tukea kyetäkseen luomaan toimivat rakenteet, kun taas joillakin nämä taidot ovat jo valmiiksi hyvällä mallilla aiemman työkokemuksen tai harrastusten kautta. Voi myös olla, että joillekin vain sopii paremmin jäsennelty työ. (Martela & Jarenko 2017b, 318–319; Salminen 2015, 43, 67.)

Saalasti Oy: n toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja Timo Saalasti kertoo Talouselämä -lehden artikkelissa toimintatapojen muutoksesta omassa yrityksessään ja siitä, että uusi toimintatapa ei sopinut kaikille, sillä osa ihmisistä vaihtoi työpaikkaa. Uudet asiat, kuten yhdessä tekeminen, koettiin vaikeaksi. Yritys on siirtänyt paljon valtaa ja vastuuta työntekijöille ja muutoksen myötä Saalasti on halunnut tehdä organisaatiosta itseohjautuvan. (Lähtenmäki 2015, 34, 36.)

Jokainen työntekijä on kiinnostunut vaikuttamaan omiin työoloihinsa ja lisäksi ihmisiä motivoi tarve saada mielekkäitä tuloksia. Paras tilanne on, kun saa riittävästi sekä haasteita että tukea. Haastamisen ja tukemisen tasapaino on tärkeää, sillä mikäli henkilö tuntee saavansa liikaa töitä, joista hän ei selviydy, eikä saa myöskään tukea, hän ahdistuu ja stressaantuu ja lopulta uupuu. Tasapainon merkitystä on kuvattu kuviossa 4. Toisaalta jos ei myöskään tarjota haasteita, sen seurauksena työntekijä voi alisuoriutua ja työpaikalla olemisen menee vain oleiluiksi. (Salmimies & Ruutu 2013,

152.) Jos työ on lähtökohtaisesti tylsää, silloin keppi ja porkkana voivat olla ainoat syyt tehdä työtä ja tuolloin voi olla järkevää käyttää kyseisiä keinoja. Nykypäivänä kuitenkin työn luonteessa tapahtuvan murroksen myötä yhä suurempi osa rutiininomaisesta työstä on kadonnut ja on menty kohti vaativampaa asiantuntijuutta ja inhimillistä vuorovaikutusta edellyttävää työtä. Voi uskoa siis siihen, että työ tulevaisuudessa voi olla innostavampaa. (Martela & Jarenko 2017b, 316–317.)



KUVIO 4. Haastamisen ja tuen tasapainon merkitys (Salmimies & Ruutu 2013, 153).

### 3.3.1 Motivaatio

Käsite motivaatio tulee latinankielisestä sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista tai liikuttamista ja tällä liikkeellä on tietty voimakkuus, vahvempi tai heikompi, riippuen siitä kuinka intohimoisesti haluamme saavuttaa jotain (Carlsson & Forssell 2017, 170). Henkilö, joka ei tunne inspiraatiota tai impulssia toimia, käsitetään ei-motivoituneeksi, kun taas henkilö, joka on tarmokas ja aktivoitunut tekemään katsotaan motivoituneeksi (Ryan & Deci 2000, viitattu 8.4.2019). Johtamisen osalta puhutaan siitä, että ihmisiä ei voi motivoida, motivaatiota ei voi antaa piikillä tai pillerillä, eikä aikuista ihmistä voi käskää motivoitumaan. Organisaatiossa voidaan kuitenkin luoda sellaiset olosuhteet ja edellytykset, jolloin ihmiset voivat itse motivoitua. Jokaisen on tärkeää löytää omat sisäiset motivaatiotekijät, jotka kantavat pitkälle. (Räsänen 2007, 194–195.)

Siitä mikä synnyttää, pitää yllä ja estää motivaation syntymistä ja jatkumista, ei ole päästy yksimielisyyteen, mutta on luotu erilaisia teorioita, joissa motivaatiota tarkastellaan eri näkökulmista (Carlsson & Forssell 2017, 170). Motivaatiota voidaan tarkastella sisäisen ja ulkoisen motivaation näkökulmista. Sisäinen motivaatio on proaktiivista ja se on lähtöisin ihmisen henkilökohtaisista kiinnostuksen ja arvostuksen kohteista. Tuolloin yksilö hakeutuu tekemään asioita ja tehtäviä, jotka häntä itseään kiinnostavat sekä innostavat tai jotka tuntuvat hänestä arvokkailta. Tekeminen vetää häntä puoleensa, eikä tehtävä tuolloin kuormita samalla tavalla, kuin jos motivaation lähde on ulkoinen. Ulkoinen motivaatio tarkoittaa motivaatiota, jossa tekemisen syy on irrallinen itse tekemisestä, kuten palkka tai bonukset, ja pahimmillaan tekeminen itsessään voi tuntua pakkopullalta, eikä työ itsessään motivoi. Kun motivaation lähde on vain ulkoinen, joutuu työntämään itseään tekemään käsillä olevan asian ja tämä kuluttaa henkisiä resursseja. (Martela & Jarenko 2015, 26.)

Tavoitteen voi ajatella liittyvän olennaisesti motivaatioon, sillä tavoite määrittelee mihin suuntaa liike ohjautuu. Tavoite voi olla alitajunnan kätköissä ja eri ihmisillä voi olla hyvin erilaisia sisäisiä motivaatiotekijöitä, joita ei välttämättä aina tiedosta. (Carlsson & Forssell 2017, 170–171.) Tärkeää on, että tekemisestään tulee pitää ja on tärkeää löytää se työ, josta todella nauttii. Mikäli ei pidä siitä mitä tekee, ei omaa osaamistaan jaksaa jatkuvasti kehittää ja on jatkuvasti jäljessä sitä henkilöä, joka oikeasti nauttii samasta tekemisestä. Tästä syystä sisäinen motivaatio on sekä onnellisuuden että menestyksen salaisuus. (Martela 2015, 33, 50–51.)

Oli ihminen omassa työssään kuinka pätevä tahansa, ei työnteko ole kuitenkaan kovin tehokasta, mikäli motivaatio ja tahto tekemiseen puuttuvat. Motivaatio tulisi olla esimiehen ja työnantajan intressissä, sillä vain ihminen, joka on motivoitunut, on tehokas työssään. Mitä itsenäisempää ja vastuullisempaa työ on, nousevat motivaatio ja tahto sitä tärkeämmäksi. (Räsänen 2007, 195.) Tulee kuitenkin huolehtia, että on pitkällä tähtäimellä riittävästi energiaa ja voimia saavuttaa tavoite. Vaikka olisi kuinka motivoitunut ja saa sisäisestä motivaatiosta energiaa pyrkiä kohti tavoitetta, on huolehdittava kokonaisvaltaisesti jaksamisesta ja hyvinvoinnista. (Carlsson & Forssell 2017, 172.)

Itsemääräämisoikeus teoria (Self-Determination theory, SDT) on yksi motivaatioon liittyvä makroteoria, jota on tutkittu myös organisaatioissa ja työpaikoilla. Teorian mukaan kaikilla työntekijöillä on kolme psykologista perustarvetta, jotka ovat pätevyys, autonomia sekä yhteenkuuluvuus ja nämä toteutuessaan edistävät motivoitumista, hyvää suorituskkyä ja hyvinvointia, mikä pidemmällä aikavälillä lisää myös organisaation tuottavuutta. Ulkoinen tai pakotettu motivaatio, kuten ra-

hallinen bonus tai muu palkkio, voi vaikuttaa yksilöön positiivisesti hetkellisesti ja edesauttaa tehtävästä suoriutumista, mutta se ei kuitenkaan edistä pidempiaikaista motivoitumista, työtyytyväisyyttä tai hyvinvointia. Näiden kolmen psykologisen perustarpeen katsotaan myös toimivan ravintona yksilön kukoistamiseen työpaikalla. Psykologiassa kukoistamisella tarkoitetaan yksilön henkistä, nousujohteista kasvua, jota voi tapahtua jokapäiväisten kokemusten myötä vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Nopean kasvun yhteydessä voi työntekijöiden tarmokkuus lisääntyä ja he löytävät lisää oppimismahdollisuuksia, mikä taas voi lisätä motivaatiota. (Deci, Olafsen & Ryan 2017, viitattu 25.3.2019; Spreitzer & Porath 2014, viitattu 22.4.2019.)

Motivaatioon liittyy myös itsensä toteuttaminen, jonka kautta syntyy inhimillistä kasvua tukeva elämä, jolloin voi olla oma itsensä ja pääsee tekemään asioita, jotka ovat itselle tärkeitä. Itsensä toteuttamisen voi jakaa kahteen perustarpeeseen, jotka ovat vapaaehtoisuus ja kyvykkyys. Vapaaehtoisuus tarkoittaa kokemusta siitä, että on vapaa päättämään itse, ja sen edellytyksenä ovat vallan- ja toiminnanvapaus. Vastakohtana vapaaehtoisuudelle on pakotettu ja tiukasti kontrolloitu tekeminen. Kyvykkyydellä tarkoitetaan kokemusta siitä, että osaa tehdä ja saa asioita aikaan. Yksilö, joka kokee itsensä kyvykkääksi, uskoo pystyvänsä suorittamaan hänelle annetut tehtävät menestyksekkäästi ja tuolloin myös nauttii tekemisestä, jossa kokee olevansa taitava. Tärkeä osa kyvykkyyttä on myös kokemus oppimisesta eli tunne siitä, että kyvykkyys on kasvamassa. (Martela 2015, 33, 50–51.)

### **3.3.2 Sitoutuminen**

Sitoutumisen voidaan katsoa olevan merkki terveestä kulttuurista. Kun työntekijä on sitoutunut, hänen voidaan kuvata silloin olevan fyysisesti, kognitiivisesti ja emotionaalisesti yhteydessä työrooliinsa. Korkean sitoutuneisuuden katsotaan liittyvän yksilön suorituskyvyn paranemiseen. Sitoutuneet työntekijät toimivat pilarina hyvälle työilmapiirille, jossa työntekijät ovat myös tehokkaita, joten siitä syystä on tärkeää pitää heidät onnellisina ja työntekijöiden tulee saada myönteisiä kokemuksia ympäristöstään. (Shenoy & Uchil 2018, viitattu 11.4.2019.) On tutkittu, että kun työntekijät saavat työssään tukea toimia autonomisesti, he myös tuolloin yleensä tuntevat enemmän yhteenkuuluvuutta organisaatioonsa. Esimieheltä sekä kollegoilta saatu tuki itsenäiseen työskentelyyn on tutkimusten mukaan lisännyt työntekijöiden sitoutumista ja vähentänyt vaihtuvuutta. (Deci ym. 2018, viitattu 25.3.2019.)



Henkilöstökokemuksen voidaan katsoa liittyvän vahvasti sitoutumiseen. Henkilöstökokemuksella tarkoitetaan käsitystä, joka työntekijälle on muodostunut työssään saamiensa kokemusten perusteella vuorovaikutuksesta organisaation kanssa. Siihen vaikuttavat niin kulttuuriset, fyysiset kuin teknologiset ympäristötekijät. Kulttuuritekijöihin kuuluvat johtaminen, sisäiset käytännöt sekä ilmapääpiiri organisaatiossa ja näillä on suuri merkitys työntekijän sitoutumisessa. Kun työntekijät ovat sitoutuneita, on silloin myös asiakastyytyväisyyden todettu paranevan, millä taas on suora vaikutus organisaation taloudelliseen vakauteen, tuottavuuden ja tehokkuuden lisääntymiseen sekä taloudelliseen menestykseen. (Shenoy & Uchil 2018, viitattu 11.4.2019.)

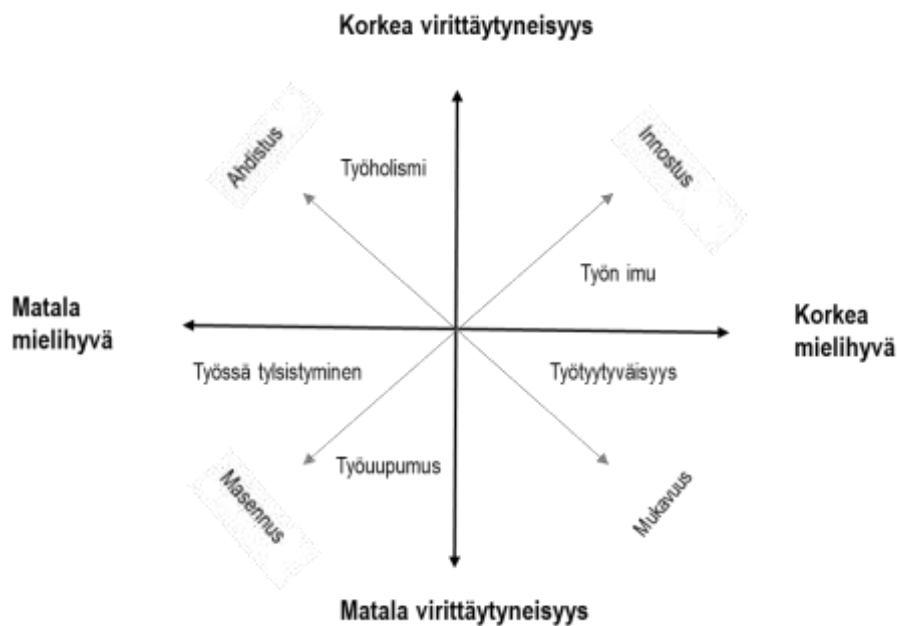
Martela ja Jarenko viittaavat kirjassaan Gallup Inc.:n tekemään tutkimukseen, jossa heidän keräämästään aineistosta käy ilmi, että innostavissa työoloissa työskentelevät työntekijät olivat 25-50 prosenttia vähemmän alttiimpia vaihtamaan työpaikkaa. Työn imu, josta kerrotaan lisää jäljempänä, vähentää työntekijöiden halua vaihtaa työpaikkaa. Lähtökohtaisesti työpaikat, jotka onnistuvat pitämään kiinni hyvistä työntekijöistä, menestyvät paremmin pitkällä aikavälillä verrattuna organisaatioon, jossa ovi käy tiuhaan. Uuden työntekijän rekrytointi ja perehdytys ovat kalliita prosesseja ja kestää aina oman aikansa, ennen kuin uuden työntekijän panos vastaa jo pidemmän aikaa olleen ja lähtevän työntekijän panosta. Rahallisten kulujen lisäksi haittoja tulee esimerkiksi tiimin hajoamisesta sekä kadotetusta hiljaisesta tiedosta. (2015, 47.)

### **3.3.3 Työhyvinvointi**

”Jo vuosikymmenten ajan ovat organisaatiot tavanneet tehdä vuosittaisia henkilöstötyytyväisyyskyselyitä, joissa työntekijöiden hyvinvointia selvitetään kysymällä heiltä, kuinka tyytyväisiä he ovat työhönsä, asteikolla 1-10.” (Martela & Jarenko 2015, 37).

Martelan ja Jarenkon mukaan työtyytyväisyyteen keskittyminen on kapea näkökulma, joka ei yleensä tavoita olennaista. Kun työntekijä merkitsee kyselyyn esimerkiksi numeron 9, se voi tarkoittaa käytännössä, että hänestä kaikki on ok ja uusi kahvikone tai välipala-automaatti taukokuoneessa on hyvä juttu, tai se voi tarkoittaa sitä, että hän on todella innostunut viimeisimmästä työprojektista. Ensimmäinen vastaus viittaa siihen, että työntekijä on passiivisen tyytyväinen työhönsä, mutta ei siitä erityisen innostunut, kun taas jälkimmäinen vastaus viittaa siihen, että työntekijä on innostunut työstään ja on valmis panostamaan siihen ja näillä on suuri ero. Ilman toimivaa mittaria nämä erot voivat jäädä johtoportaalte näkymättömiksi. (2015, 38.)

Mäkikankaan, Maunon ja Feldt: n mukaan työhyvinvointi käsitteenä on hyvin laaja ja monitahoinen. Arkikielessä sillä yleensä tarkoitetaan työssä viihtymistä tai jaksamista, eikä itse kokemuksen sisältöä eritellä sen tarkemmin, kuten liittyykö käsitys esimerkiksi työilmapiiriin, -ergonomiaan tai terveysongelmiin. Työlainsäädännön näkökulmasta työhyvinvoinniksi käsitetään työn tekeminen turvallisesti asianmukaisissa työ oloissa, jotka pohjautuvat kansainvälisen työjärjestön ILO: n määritelmään. Työhyvinvointia voi myös tarkastella psykologisesta näkökulmasta ja tutkimalla tunneperäistä työhyvinvointia, josta Peter Warr on 1990 -luvulla esittänyt teoreettisen mallin (kuvio 5). Tämän mallin ytimenä on tunneperäinen eli affektiivinen kokemus. (2017, 104.)



KUVIO 5. Malli tunneperäisen työhyvinvoinnin eri ulottuvuuksista (Mäkikangas ym. 2017, 105).

Warrin mallin mukaan suurempi painoarvo on mielihyväakselilla, kuin virittymisellä. Hän on määrittänyt kolme tunneperäisen työhyvinvoinnin avainkokemusta: 1. mielihyvä -mielihyvä, 2. ahdistus - mukavuus ja 3. masennus -innostus. Näiden avainkokemusten perusteella hän on erottanut neljä ydintunnetilaa, jotka kuvaavat työhyvinvointia: ahdistus, innostus, masennus ja mukavuus. Työhön liittyviksi kielteisiksi tunnetiloiksi katsotaan kuvassa näkyvät työuupumus, työholismi sekä työssä tilsistyminen. (Mäkikangas ym. 2017, 105–106.)

Työuupumusta on tutkittu jo useamman vuosikymmenen ajan ja sen on todettu kehittyvän pitkittyneen stressin seurauksena, kun työntekijän voimavarat ehtyvät. Työuupumukseen katsotaan kuu-

luvan kyynistyneisyydestä, ammatillisen itsetunnon laskusta sekä uupumusasteisesta väsymyksestä, joista viimeisenä mainittu on näkyvin oire, eikä enää rajoitu yksittäisiin työn kuormitushuipuihin. Kyynistynyt työntekijä kyseenalaistaa työnsä merkityksen ja mielekkyyden ja etääntyy työstään, jolloin työsuorituksiin ei haluta enää panostaa ja ne hoidetaan mekaanisesti. Ammatillisen itsetunnon vähentyessä työntekijän on taipumusta arvioida omaa työssä suoriutumistaan kielteisesti, kokea omat tiedot ja taidot riittämättömiksi, jolloin työteho heikkenee. (Mäkikangas ym. 2017, 106–107.) Tutkimuksen mukaan syvällisellä itsearvioinnilla on vaikutusta työuupumukseen siten, että yksilöllä on itsearvioinnin myötä runsaasti henkilökohtaisia resursseja, jolloin hän kokee vähemmän työuupumusta ja on yleensä tyytyväisempi työhönsä. Tähän itsearviointiin katsotaan kuuluvan yksilön itsetunto, usko omaan kykyihin, omat vaikutusmahdollisuudet sekä henkinen tasapaino. (Best, Stapleton & Downey 2005, viitattu 26.4.2019.)

Työholismin (workaholism) voidaan katsoa olevan muun muassa pakonomaista työskentelyä, ylisitoutuneisuutta, suorituskeskeisyyttä ja perfektionismia. Sitä voidaan kuvata myös kahden ulottuvuuden kautta, jotka ovat tiedollinen ja käyttäytymiseen liittyvä puoli. Tiedollisessa ulottuvuudessa on pakko ajatella ja tehdä työtä, ja käyttäytymiseen liittyvään ulottuvuuteen liittyy ylenpalttinen työskentely. Työstä voi myös olla vaikea irrottautua vapaa-ajalla. (Mäkikangas ym. 2017, 108–109.)

ten Brummelhuis ja Rothbard ovat tutkineet sitä, onko terveyden kannalta eroa, tekeekö vain paljon töitä vai onko suuren työtuntimäärin lisäksi myös sitoutunut työhönsä ja pitää siitä. Heidän tuloksiansa mukaan henkilöllä, jotka työskentelevät jopa 65 tuntia viikossa, mutta eivät ole sitoutuneet työhönsä, on suurempi riski sairastua metaboliseen eli aineenvaihduntaan liittyvään oireyhtymään. (2018, viitattu 27.4.2019.) Lisäksi Balducci, Avanzi ja Fraccaroli ovat tutkimuksensa myötä todenneet, että työholismiin vaikuttavat niin työympäristö, työpaikan vaatimukset sekä yksilön ominaisuudet. He ovat myös todenneet, että paljon työtä tekevä ei automaattisesti ole innoissaan tai nauti työstään, vaikka sitä tekee myös työajan ulkopuolella. (2016, viitattu 27.4.2019.)

Työssä tylsistyminen (job boredom tai boreout) on työuupumusta lyhytkestoisempi ja lievempiaasteisempi ja pääasiallisena tunteena siihen liittyy vahva tyytymättömyys työhön. Työhön voi olla vaikea lähteä, työ ei tunnu mielekkäältä eikä se tarjoa haasteita, työtehtäviin on vaikea keskittyä ja aika tuntuu kuluvan hitaasti. Tylsistymiseen liittyy myös päättämättömyys sekä passivoituminen, jolloin työpäivä voi kulua työhön liittymättömien asioiden ja ajatusten parissa. Tutkimuksen perusteella on määritelty kolme erilaista tyyppiä, jotka ovat jämähtäneet, kiihtyneet sekä epärytmiset

työntekijät. Jämähäntänyt työntekijä kokee oman työnsä rutinoituneeksi, se ei vastaa hänen vahvuuksiaan tai omia toiveita eikä työ tarjoa haasteita. Kiihtyneelle työntekijälle työtä on liikaa tai työlle asetetut tavoitteet eivät hänen mielestään ole järkeviä. Epärytminen työntekijä taas kokee, että työtä ei voi tehdä mielekkäällä tavalla ja se johtui esimerkiksi byrokratiasta ja kontrolloinnista, joka koetaan turhaksi, jatkuvista keskeytyksistä työnteossa tai työnjaon ongelmista. Kun ei koe työtään merkittäväksi, se voi johtaa vähitellen arvostuksen heikentymiseen niin itseään kuin työnantajaa ja työtovereita kohtaan ja lopulta työssä tylsistymiseen. (Mäkikangas ym. 2017, 110–111; Salminen 2015, 73.)

Työtyytyväisyyttä kuvataan yleisesti sillä missä määrin työntekijä pitää tai ei pidä työstään. Nykyisin työtyytyväisyys määritellään moniulotteiseksi, työhön kohdistuvaksi myönteiseksi asenteeksi, jossa korostuvat tunneperäiset elementit. Yleisestä työtyytyväisyydestä tehdään organisaatioissa kyseilyitä yleensä vuosittain, kuten alussa myös mainittiin, joka kuvastaa työntekijän kokonaisvaltaista tunnetta omasta työstään. Työtyytyväisyyttä voidaan myös tutkia osatekijöittäin, jolloin saadaan tietoon tyytyväisyys tai tyytymättömyys työn eri piirteisiin. (Mäkikangas ym. 2017, 113–114.)

Kuvassa esitetty työn imu (work engagement) on se, mitä työpaikoilla kannattaa tavoitella. Työn imua kuvaa mielihyvä sekä korkea virittyneisyys, ja sen kuvataan myös koostuvan työntekijän energisyyden, sitoutuneisuuden ja pystyvyyden kokemuksista. Työn imu voidaan määritellä myös tunne- ja motivaatiotilaksi, jolloin työntekijä kokee omistautuneisuutta, tarmokkuutta ja uppoutuu työhönsä. Työ koetaan merkitykselliseksi, haasteelliseksi sekä inspiroivaksi ja työntekijä saa innokkuuden ja ylpeyden kokemuksia. Työn imussa työstä voi olla jopa vaikea irrottautua, sillä aika kuluu nopeasti ja työ tuottaa nautintoa. On tutkittu, että työn imulla ja työholismilla ei ole keskenään yhteyttä, sillä työnimuun liittyy mielihyvää, kun taas työholismia kuvaa pakonomainen tarve tehdä työtä. (Mäkikangas ym. 2017, 111–112, 115–116, 120.) Martela ja Jarenko kertovat, että on sekä kansainvälisistä että Suomessa tehdyistä tutkimuksista näyttöä siitä, että innostuneet työntekijät ovat tuottavampia työntekijöitä (2015, 40).

Ylipäänsä työntekijät, jotka kokevat työn imua, ovat onnellisempia ja kertovat kokevansa vähemmän masentumisoireita tai ahdistusta. Tämä yhteys ei päde vain nykyhetkessä, vaan työn imun on osoitettu ennustavan tyytyväisyyttä elämään ja vähentävän alttiutta masentua jopa vuosien päähän. Tutkimukset myös osoittavat, että työn imua kokevien työntekijöiden itse arvioitu mielenterveys sekä työkyky ovat paremmat ja että työn imu on yhteydessä lisäksi terveyteen ja biologisiin terveyttä edistäviin prosesseihin. (Martela & Jarenko 2015, 49.)

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Kuten alussa mainittiin, yritykselle järjestettiin kaksi erillistä työpajaa. Ensimmäisessä työpajassa, johon osallistui myös työntekijöitä, käytössä oli Tulevaisuusverstaas -menetelmä yhteistoiminnallisen kehittämisen menetelmänä, ja toisessa työpajassa käytiin keskustelua yrittäjien kanssa yritysvalmennus tyypisesti. Tässä osiossa kerrotaan työpajojen kulusta sekä niissä valituista kehittämiskohteista ja lopuksi tutkimuksen tuloksista. Kuviossa 6 kuvataan vielä, miten kehittäminen on edennyt tämän tutkimuksen aikana.



KUVIO 6. Kehittämistyön eteneminen tutkimuksen aikana.

### 4.1 Työpaja 1

Työpajan sisältö ja aikataulu suunniteltiin yhdessä kohdeyrityksen toimitusjohtajan sekä Oulun ammattikorkeakoulussa hankkeen projektin johtajana toimivan Liisa Kiviniemen kanssa, joka työskentelee hoitotyön yliopettajana Kontinkankaan kampuksella. Ensimmäinen työpaja pidettiin iltapäivällä 3.5.2019 Woimalan tiloissa Oulussa. Paikalla olivat molemmat yrittäjät sekä neljä työntekijää. Alun perin osallistujia piti olla yhdeksän, yrittäjät ja seitsemän työntekijää, mutta lopulta paikalla oli yhteensä kuusi henkilöä.

Työpajan alussa toimitusjohtaja piti noin tunnin pituisen oman osuutensa, kertoen yritykseen ja työhön liittyvistä asioista. Tämän jälkeen projektin johtaja esitteli hanketta, minä opinnäytetyön tekijänä esittäydyin, kerroin muutamalla sanalla tutkimuksestani sekä keräsin yrityksen toimijoilta kirjalliset suostumukset tallentaa työpajan loppukeskustelu. Tämän jälkeen käytiin läpi yritykselle tehdyn henkilöstökyselyn tuloksia ja lopuksi lähdettiin toteuttamaan työpajaa Tulevaisuusverstaas menetelmää käyttäen. Henkilöstökyselyn toteuttivat Oulun ammattikorkeakoulun opiskelijat Elina Kemppainen ja Niina Nissinen osana omaa opinnäytetyötään Henkilöstösuunnittelua kasvavan yrityksen X tarpeisiin (2019, viitattu 8.9.2019). Työpaja kesti kokonaisuudessaan kolme tuntia.

Verstaan ensimmäisessä eli ongelmavaiheessa jokainen osallistuja sai itsekseen miettiä ja kirjoittaa ylös post- it lapuille hänelle mieleen tulevia ongelmia. Ongelmat saivat olla henkilöstökyselyssä esiin tulleita asioita tai muita mahdollisia ongelmia. Jokaiselle annettiin kolme lappua ja yhdelle lapulle sai kirjoittaa yhden ongelman. Yhteensä saimme kymmenen lappua: tulityölupa – onko tehty, palautteen anto, tiedonkulku työmaalta, aktiivisuus, työmaan tilannekartoitus ajoissa – mitä tarvii, milloin valmis, yhden työparin työskentely samalla työmaalla alusta loppuun, tiedonkulun parantaminen jossain asioissa, ennakointi, loma milloin sekä kehityskeskustelukäytäntö. Laput kerättiin kokoon seinälle ja luettiin vielä ääneen läpi.

Tämän jälkeen siirryttiin verstaan toiseen eli mielikuvitusvaiheeseen, jossa osallistujat jaettiin kahteen ryhmään ja molempiin ryhmiin tuli kolme henkeä. Osallistujat jaettiin ryhmiin laskemalla jako kahteen. Ensimmäiselle ryhmälle annettiin mielikuvitusvaiheeseen mietittäväksi ongelmavaiheen aiheet työmaan tilannekartoitus ajoissa, loma milloin, yhden työparin työskentely samalla työmaalla alusta loppuun ja tiedonkulun parantaminen. Toiselle ryhmälle tulivat aiheet kehityskeskustelu, aktiivisuus, tiedonkulku työmaalta, johon yhdistettiin ennakointi, palautteen anto sekä tulityölupa. Ryhmät miettivät mahdollisuuksia muuttaa ongelmatilanteessa esille tulleita asioita sekä ehdotuksia ja ratkaisuja niihin. Kumpikin ryhmä keskusteli noin 15 minuutin ajan ja kirjoitti yhdelle suurelle paperille ylös ehdotuksensa heille jaettuihin ongelmiin.

Ensimmäisen ryhmän tuotos:

- työmaan tilannekartoitus, ajoissa tieto mitä tarvii ja milloin: tekijällä tieto työmaan kokonaistilanteesta, tieto mitä työmaalla on ja milloin valmis, työmaalla valmiiksi riittävästi tavaraa
- lomien suunnittelu: lomien ajankohta tiedossa hyvissä ajoin, jotta voi suunnitella loman ennakoon
- yhden työparin työskentely samalla työmaalla alusta loppuun: helppo suunnitella työvaiheita, jos työrytmi on tiedossa
- tiedonkulun parantaminen tietyissä asioissa: ”uudella” työntekijällä aina tieto työmaan tilanteesta, vihko

Toisen ryhmän tuotos:

- kehityskeskustelu: 1krt/vuosi
- aktiivisuus: kiinnostunut alan uudistuksista ja työstä
- tiedonkulku työmaalta, ennakointi hyvissä ajoin
- palautteen anto: yleisesti ja myös henkilökohtaisesti
- tulityölupa, onko tehty: huolehtii riittävän pitkäksi ajaksi

Paperit kerättiin jälleen ja kiinnitettiin seinälle. Kumpikin ryhmä sai vielä suullisesti avata ylös kirjoittamiaan asioita, jotta kaikilla oli asiasta sama käsitys. Seuraavaksi valittiin näistä yhdeksästä kohdasta osallistujien mielestä tärkeimmät, joita lähdetään käsittelemään verstaan viimeisessä eli todellistamisvaiheessa. Jokainen osallistuja sai ehdottaa ja kertoa hänen mielestään tärkeän aiheen ääneen. Yhdeksästä aiheesta valittiin neljä, jotka ovat lomien suunnittelu, tiedonkulun parantaminen tietyissä asioissa, palautteen anto ja tulityölupa. Seuraavaksi osallistujat saivat samoissa, aiemmin jaetuissa ryhmissä miettiä ja keskustella noin 15 minuutin ajan konkreettisista ja toteutettavissa olevista ratkaisuista neljään valittuun aiheeseen ja kirjata nämä ylös yhdelle suurelle paperille.

Ensimmäinen ryhmä:

- tiedonkulun parantaminen
  - o vihko työmaalle, jossa työmaan perustiedot ja päiväkirja tapahtumista
  - o mappiin tulityöluvut ja mittalaput
- tulityölupakäytäntö
  - o isoilla työmailla mappi ja pienissä tehdään aina oma
- palautteen anto
  - o palaverissa reklamaatioiden ja positiivisten läpikäynti
  - o vanhanliiton palaute
  - o henkilökohtainen palaute työmaalla välittömästi
- lomakäytäntö
  - o 2 viikkoa putkeen max
  - o toiveita otetaan vastaan
  - o lomat esille niin voi valita sopivat

Toinen ryhmä:

- palautteen anto
  - o henkilökohtaisesti joko hyvä tai huono
- tulityölupa
  - o varmistaa että tilaajalla on voimassa oleva lupa ja lisää oman nimen
- tiedonkulku
  - o kysyä edelliseltä työntekijältä työkalut yms. tavarat järjestyksessä yhdessä "lanssissa"
- lomien suunnittelu riittävän ajoissa

Kumpikin ryhmä esitteli ääneen omat ehdotuksensa ja näistä käytiin keskustelua. Keskustelun lopputuloksena päädyttiin siihen, että konkreettisia ja toteutettavissa olevia ehdotuksia olivat lomalis-tojen laitto hyvissä ajoin esille yrityksen tiloihin, josta jokainen voi käydä katsomassa ja merkkaa-

massa toivomansa loma-ajankohdan, sekä tiedonkulun parantamisen yhteydessä mielikuvitusvaiheessa esille tullut vihko tai kansio, joka sijoitetaan työmaalle. Vihkoon tai kansioon kirjataan tieto tulityöluvasta ja työntekijä/työntekijät kirjaavat päivän päätteeksi tietoja muun muassa työmaan tilanteesta, tarvikkeista ja tavarasta. Jälkimmäinen edesauttaa myös tilanteesta, jossa työntekijät työmaalla vaihtuvat ja se on myös yrittäjille kooste projektin valmistumisen jälkeen työmaan tapahtumista, mikä voi auttaa löytämään mahdollisia kehityskohteita ja näin ollen auttaa tulevaisuuden suunnitelmissa sekä hankinnoissa.

Palautteen annon osalta yrityksessä päätettiin pitäytyä nykyisessä käytännössä eli käydään yhteisissä palavereissa saatuja palautteita läpi ja sen lisäksi annetaan henkilökohtaista palautetta, niin positiivista kuin rakentavaakin, ja yritetään paremmin muistaa myös henkilökohtainen palautteenanto. Kuitenkaan ei ole tarkoitus alkaa antamaan palautetta pelkän palautteenannon vuoksi, vaan aiheesta. Näitä valittuja asioita yrityksessä lähdettiin kokeilemaan ja toteutus esimerkiksi lomalistojen esillepanon ja työmaille hankittavan vihon/kansion aikoi toimitusjohtaja toteuttaa mahdollisimman pian. Työpajassa tuotetun kirjallisen materiaalin yritys sai pitää itsellään ja ne esitetään työntekijöille, jotka eivät työpajaan päässeet paikalle.

## **4.2 Työpaja 2**

Työpajojen välillä oli kuusi kuukautta, jonka aikana yrityksessä lähdettiin toteuttamaan ensimmäisessä työpajassa valittuja kehitystoimia. Toisessa työpajassa, joka järjestettiin kohdeyrityksen toimitustiloissa 6.11.2019, lisäksi läsnä olivat yrittäjät ja Oulun ammattikorkeakoulussa Pysytään pinnalla -hankkeen projektin johtajana toimiva Liisa Kiviniemi. Yrittäjiltä kerättiin tapaamisen alussa kirjallinen suostumus keskustelun tallentamiseen. Alussa kerrattiin kehittämistoimet, jotka oli valittu toukokuun työpajassa ja keskusteltiin, miten ne olivat toteutuneet. Lisäksi yrittäjille esitettiin jo tehdyn analyysin pohjalta kolme kysymystä: miten edistää tiedonkulkua ja vuorovaikutusta, millä keinoin kaikki saadaan osallistumaan ja innostumaan ja miten edistää yhteistoiminnallisuutta? Lopuksi esitettiin näihin kysymyksiin liittyen vielä muutamia johtamisen näkökulman poimintoja opinnäytetyön viitekehiksestä koskien tiedonkulkua ja viestintää, vuorovaikutusta, luottamusta ja osallistamista, jotka kaikki myös vaikuttavat toisiinsa sekä lisäksi edistävät oppimista. Työpaja kesti noin 1,5 tuntia.



Lomalistojen osalta suunnitelma oli toteutunut ja listat oli laitettu esille kuten suunniteltu, ja jokainen työntekijä oli käynyt sinne merkkäämässä toiveensa. Sen sijaan työmaille ei loppujen lopuksi sijoitettu kansioita tai vihkoa ja siihen kerrottiin syynä olevan henkilöstön vaihtuminen työmaalla ja epävarmuus siitä, käyvätkö kaikki lainkaan työpäivän aikana työmaalla tiloissa, jonne vihko tai kansio oli suunniteltu sijoittaa. Vihon tai kansion pääasiallisena tarkoituksena oli saada tietoa siitä, mitä tarvikkeita ja tavaraa työmaalla on ja missä, eli parantaa siltä osin tiedonkulkua. Tämän sijasta yrityksessä oli korostettu mittauspöytäkirjan käyttöä, joka on ollut heillä käytössä aina, mutta sen täyttämisen osalta linjausta oli tiukennettu, jotta kaikki pöytäkirjat saadaan aina työmaan päättymisen jälkeen täytettynä.

Edellä mainittuun mittauspöytäkirjaan oli lisätty kohta, johon tulee kirjata mitä tarvikkeita ja tavaraa kyseisellä työmaalla on ja missä, ja sitä kautta saadaan kaivattua tietoa. Vaikka työpajassa valittu keino, eli vihko tai kansio, ei ollut toteutunutkaan, kuitenkin toimiva ratkaisuvaihtoehto oli löytynyt yritykseltä itseltään ja yksi ongelma näin ollen poistunut. Tulityöluvan osalta käytäntö on jäänyt entiselleen. Palautteenannon osalta ovat yrittäjät pyrkineet antamaan enemmän henkilökohtaista palautetta, jota työntekijöiden puolesta toivottiinkin. Annettu palaute on ollut yrittäjien mukaan enimmäkseen rakentavaa tai negatiivista eli on annettu palautetta asioista, jotka eivät ole täysin onnistuneet tai missä on parantamisen varaa.

Yrittäjille esitettiin toukokuun työpajan materiaalista tehdyn analyysin tuloksia, jotka heidän mukaansa olivat paikkansa pitäviä, jonka jälkeen keskusteltiin siitä, mitä asioita he kokevat tällä hetkellä ongelmallisiksi tai mitkä ovat mahdollisia kehityskohteita, sekä millä keinoin näitä asioita voidaan lähteä kehittämään. Yrittäjät kaipaavat vastavuoroisuutta ja palautetta työntekijöiltä. Lisäksi toivotaan oman työn jonkin tasoista analysointia ja kokonaisuuden hahmottamista, sekä ennakkointia. Näiden esille nousseiden asioiden myötä uusiksi kehitystoimiksi valikoituivat työntekijöiden osallistaminen ja aktivoiminen yhteisissä palaverissa niin, että jokainen pääsee vuorollaan itse omin sanoin kertomaan, mitä omalla työmaalla on tapahtunut, miten siellä on mennyt ja mitä tarvikkeita sieltä löytyy, sen sijaan että vain yrittäjät kertovat työmaasta saamansa palautteen. Uusi palaverimalli otetaan käyttöön tammikuusta 2020 alkaen. Lisäksi yhteisessä palaverissa on tarkoitus kerrata mitä kaikkea työprosessiin kokonaisuutena kuuluu, jotta se on kaikille selkeää ja kaikki työvaiheet osataan hoitaa sekä ottaa huomioon. Palaveria on suunniteltu pidettävän kuukausittain ja niissä korostaa tiedonkulun ja vuorovaikutuksen merkitystä. Kehityskeskustelut pidetään keväällä 2020. Positiivisen palautteen antamista yrittäjien puolelta pyritään edelleen kehittämään ja työyhteisön yhteishenkeä parantamaan esimerkiksi yhteisellä tekemisellä keväällä tai kesällä 2020.

### 4.3 Tutkimustulokset

Tulokset perustuvat aineistoon, joka kerättiin kahdessa työpajassa. Tallennetut keskustelut litteroitiin ja litteroitu teksti luettiin useaan otteeseen läpi, joten aineiston sisältö tuli hyvin tutuksi. Koska aineistoa on määrällisesti vähän, käsitellään tuloksia kokonaisuutena. Aineiston määrä on kuitenkin riittävä silloin, kun sen avulla saadaan vastaus tutkimuskysymyksiin (Ronkainen ym. 2011, 117). Tuloksia kuvataan abstrahoinnin kautta löytyneiden teoreettisten käsitteiden avulla.

#### 4.3.1 Organisaatiokulttuurin kehittäminen

Analyysissä nousi esille palautteenanto ja hyvän palautekulttuurin kehittäminen. Palautekulttuuri on varmasti jokaisessa yrityksessä itsessään haaste ja se, että palautetta muistaa antaa ja että jokainen miettii myös, miten palautetta antaa. Hyvä palautekulttuuri kertoo myös vuorovaikutuksen avoimuudesta yrityksessä. Sekä työntekijöiden että yrittäjien toiveena on saada lisää palautetta. Tällä hetkellä annettava palaute on enemmän yrittäjien antamaa, negatiivista tai rakentavaa, ja näitä palautteita on annettu niin yhteisissä palaverissa kuin henkilökohtaisesti. Henkilökohtaisen palautteen antamista on lisätty. Negatiivisen tai rakentavan palautteen anto, ainakin tiettyä henkilöä koskeva, tulisi antaa kahden kesken ja yleisellä tasolla työhön liittyvää ja kaikkia koskevaa palautetta voi jatkossa käydä läpi palaverissakin. Palauteilanteissa luottamus on ensiarvoisen tärkeää ja sillä on monia positiivisia vaikutuksia. Yrittäjillä on mahdollisuus muokata organisaatiokulttuuria järjestelmällisen palautteenannon avulla, mikä voi tarkoittaa uuden opettelua ja muutosta myös heidän osaltaan.

*”Ehkä se on ollut enemmän negatiivista palautetta, on sanottu, jos joku ei ole mennyt ihan putkeen.”*

*”Monesti se negatiivinen palaute on semmosta, että se on myös opetus, jos se liittyy johonkin töihin.”*

Positiivisen palautteen antaminen on vähäisempää, se koetaan yrittäjien näkökulmasta haasteelliseksi ja lähinnä palautteen antaminen uskottavasti. Oikean ajoituksen löytäminen palautteen antamiseksi mietityttää ja se, että missä tilanteessa palautteen antaa, jotta siitä ei jää teennäinen tunne. Tähän osa-alueeseen kannattaa kiinnittää huomiota ja nostaa positiivisia asioita enemmän esille myös yhteisissä palaverissa. Hyvin toimivan työntekijän arvostaminen tulisi muistaa, jolloin

he saavat vahvistusta tekemäänsä työhön ja sen myötä lisää itsetuntemusta. Tällä hetkellä selkeästi itseohjautuvammin toimivia työntekijöitä pidetään mahdollisesti jopa itsestäänselvyytenä ja luotetaan, että kyllä he hoitavat homman, jolloin positiivisen palautteen antaminen unohtuu.

*”Positiivista palautetta tietenki vois, mutta se ei ole helppoa, että missä kohti sitä luontevasti vois antaa.”*

*”Ja sitten tuo just tuo palautteen anto, että ei sitä tavallaan ruveta kuitenkaan niinkö antamaan vaan sen takia, että annetaan palautetta, vaan sitten annetaan ihan oikeasti, kun on syytä.”*

*”Sillaihan se on helppo, että kun siellä työmaalla on semmonen kaveri, että tietää että se tekkee. Kunhan hommaa vaan tavaraa, niin homma hoituu. Kun antaa työmaan, niin ei periaatteessa tarvi käydä siellä.”*

Esille analyysissä nousi myös luottamus. Tilanteessa, jossa esimerkiksi ei ole varma, miten tulee toimia, tulee voida luottaa työkaveriin sekä esimieheen ja siihen, että hän ei esimerkiksi kysymisen vuoksi ala arvostella kysyjää tietämättömyydestä, vaan antaa tarvittaessa apua. Työntekijän tulee tietää, että esimiehen tarkoitusperät ovat positiiviset, eikä hän käytä toisen haavoittuvuutta hyväkseen. Mahdollisesti työntekijät ovat voineet tottua perinteiseen vastakkainasetteluun ja käskyttämisen kulttuuriin, minkä vuoksi kokevat asian vaikeana. Voi myös olla, että he tuntevat, että kaikkia ei kohdella tasa-arvoisesti tai kaikkien mielipiteitä ei huomioida. Yrittäjien puolesta tärkeäksi koettiin, että he saisivat myös työntekijöiden näkökulman tietoonsa, jotta pystyvät heitä auttamaan ja tukemaan. Epäonnistumisten salliminen on myös tärkeää sen lisäksi, että niistä keskustellaan, jotta tilanne ei mene siihen, että virheitä aletaan peitellä. Jos epäselvyydet ja virheet saadaan käsiteltyä, voidaan silloin estää virheiden toistuminen ja siten parantaa toimintaa. Ongelmien salaaminen ja käsittelemättä jättäminen ei edistä yrityksen kehittymistä. Omien virheiden myöntäminen on kuitenkin hyvä tapa ja virheistä voi aina oppia.

*”Se on jäänyt vähä siihen, että kehtaako tuommosta kysyä, että mullahan tuo pitäis tietää. Se ei oo tyhymä joka kyssyy.”*

*”Ja sit tommonen henkilökohtanen palaute, ni puhuttiin tuossa, että niin palajo ko tekkee niin tullee hyviä ja välillä ei niin hyviä juttuja, että käyvvään ne nopiaa siinä työmaalla, työmaalla läpi ja that’s it ja ei jäähä niihi sen kummemmin rypemään tai kiinni.”*

#### 4.3.2 Osallisuuden edistäminen

Aineistosta nousi esiin myös osallisuuden edistäminen yrityksessä ja työntekijöiden osallistumien keskusteluun yhteisissä palaverissa. Tällä hetkellä ei kaikkien toimijoiden kesken ole vuoropuhelua, vaan keskustelu, niin palaverissa kuin kahden kesken, on usein yksipuolista, eikä esimerkiksi palautteenannon yhteydessä saada kaikilta vastausta siihen, miksi jokin virhe on tapahtunut. Tämä voi johtua siitä, että kaikki eivät ole tottuneet keskustelemaan työstään ja osa todennäköisesti, varsinkin isomman ryhmän edessä, sulkeutuu. Tämä näkyi myös ensimmäisessä työpajassa, missä keskustelua syntyi enemmän pienryhmissä työskennellessä ja ryhmien tuotoksien esittely ääneen jäi yrittäjille. Voi myös olla, että työntekijät saattavat keskustella asioista keskenään, mutta eivät yrittäjien kanssa. Toiveena on vastavuoroisuuden lisääminen sekä sen myötä ratkaisujen etsiminen yhdessä.

*”Sehän on yleensä palaverissa, että suurin osa istuu ja juo kahvia ja vaan osa antaa palautetta.”*

*”Ei tavallaan pysty, ei oo varmaan tottunut ite keskustelemaan.”*

*”Aivan hyvä oli yhdessä pohtia tuommosia asioita, että jääpähän vähä mietiskelyn varaa, sekä työntekijän että työnantajan puolelta, että kyllä se ihan hyvä on.”*

Hyvä informaationkulku on tärkeää yrityksen toiminnassa ja hyvällä työyhteisöviestinnällä voidaan edistää vastuullisuutta sekä rakentaa yhteisöllisyyttä. Tiedonkulku ja sen parantaminen nousi esille ja yhdeksi kehityskohteeksi. Tiedonkulkua saatiin hieman parannettua ensimmäisen työpajan jälkeen lisäämällä lomalistat yrityksen tiloihin ja tekemällä muutokset olemassa olevaan mittauspöytäkirjaan, sekä korostamalla lapun täyttämisen ja palauttamisen tärkeyttä. Esille nousi esimerkkinä myös tilanteita, jolloin yksi työprojekti on loppuillaan ja valmistumassa, eikä siitä ilmoiteta yrittäjille ennakoon tai sinä päivänä, kun työt ollaan saamassa päätöksen vaan vasta valmistumista seuraavana aamuna, kun pitäisi käytännössä aloittaa jo uudella työmaalla. Mikäli tieto tulisi jo edellisenä päivänä, ehdittäisiin hankkia uudelle työmaalle materiaaleja ja jatkamaan pääsee nopeammin. Tuolloin työskentelyyn ei tulisi turhia katkoksia ja työ olisi joustavampaa. Osa työntekijöistä toimii jo ennakoivasti.

*”Tuon kautta pitäis saada sitä, että kun työmaa valmistuu, pitäis ilmoittaa jo illalla eikä tulla seuraavana aamuna seittämältä, että mitä nyt.”*

### 4.3.3 Itseohjautuvuuden edistäminen

Ensimmäisen työpajan pohjalta nousi esille se, että työyhteisön kehittäminen ja toiminnan saaminen käytäntöön vaatii toimia kaikilta. Kyseessä on yhteinen haaste, joka edellyttää hieman uuden opettelua kaikilta, mutta nähtiin, että siitä kuitenkin lopputuloksena on myös hyötyä kaikille. Kaikilla siis tulee ottaa omalta osaltaan vastuu, jotta työyhteisöä voidaan kehittää. Keinot, miten kaikki saadaan kiinnostumaan yhteisistä asioista, tulee yrittäjien löytää ja jokaisen kohdalta etsiä niitä asioita, jotka häntä motivoivat.

*” Ei oo isoja, ja tavallaan vaikka sitä vastuuta tullee, niin se hyöty tulee kaikille siitä varmaan.”*

Myös oman työskentelyn ja työajan järjestely sekä ajankäyttö nousivat esille ja se, että jokainen on itse vastuussa siitä, miten työmaalla toimii olettaen, että työntekijällä on työn tekemiseen tarvittavat tiedot. Itseohjautuvuus edellyttää hyviä työelämätaitoja. Työelämätaitojen kehittäminen ongelmanratkaisutaitojen sekä suunnittelu- ja organisointitaitojen osalta vaikuttaa olevan tarpeen, esimerkiksi ajattelemalla enemmän koko työprosessia, eikä vain käsillä olevaa työtä. Yrityksessä on eri ikäisiä työntekijöitä ja usein työparina työskentelee kokeneempi työntekijä ja vähemmän kokeneempi työntekijä, jolloin mahdollisesti kokeneempi, enemmän työelämätaitojakin omaava työntekijä hoitaa hommat, eikä toinen työntekijä silloin välttämättä opi huolehtimaan sellaisista asioista, joista hänen pitäisi. Kun tällainen työntekijä jossain vaiheessa työskentelee yksin, hän ei sitten osaakaan tehdä kaikkea, mitä hänen pitäisi. Kuitenkin työprosessiin kuuluu erilaisia toimia, joiden opettelussa tulee jokaisella olla aktiivinen ja ottaa vastuu.

*” Ja varsinki ku päivä päättyy, niin siinähan on tuo tulityövärtio vastuu ja siinä on periaatteessa pilli ku on kiinni, ni tunti on aikaa siinä, että miten sen järjestellee, että se on.”*

*” Monta miestä ja vähän on, että kuka siivoaa ja jää sitten siivoamatta.”*

Yksi esille noussut mahdollinen ongelma yrityksessä on ollut myös se, että työntekijät todennäköisesti luottavat yrittäjien hoitavan asiat kuntoon, mikä taas passivoi heitä ja heidän toimintaansa. Aiemmin, kun yritystoiminta on ollut pienempää, on yrittäjä osallistunut enemmän päivittäiseen työhön ja kaikkeen siihen liittyvään tekemiseen. Yrityksen kasvaessa tilanne on muuttunut, työmaiden määrä lisääntynyt ja samalla yrittäjien manager -rooliin liittyvien tehtävien määrä kasvanut, kun vanhat käytännöt ovat säilyneet. Karkeasti sanottuna voi olla, että työntekijät käyvät ”vain töissä”

tekemässä sen työn, joka heille kuuluu asiaa sen kummemmin miettimättä. Tämä vanha toimintamalli ei enää vastaa kasvaneen yrityksen tarpeita. Jatkuvasta valvonnasta ja varmistamisesta halutaan siirtyä enemmän itseohjautuvaan toimintaan, mikä edellyttää hyvää tiedonkulkua, työntekijöiden vastuunottoa, vastuun jakamista heille ja edellä mainittuja ongelmanratkaisu- sekä suunnittelu- ja organisointitaitoja, kuitenkin niin että työntekijät tietävät aina tarvittaessa saavansa tukea yrittäjiltä.

*”Niin pienestä on tämä firma lähteny, että X on se, joka on tehny kaikkea, jolla on ollut koko paletti hallussa, ja työntekijöille on jääny vaan oma hommasa.”*

#### **4.3.4 Johtaminen**

Analyysissä nousi esille myös johtaminen. Johtajan tulee huolehtia yrityksessä sen toiminnan peruspilareiden kunnosta. Peruspilareina voidaan pitää esimerkiksi aiemminkin mainittujen yhteisien pelisääntöjen olemassa oloa sekä selkeää ohjeistusta ja palaverikäytäntöä. Johtajan tehtävä on osaltaan vaatia ja valvoa, että pelisääntöjä noudatetaan. Yrittäjien tiukemman linjan ottaminen oli saanut aikaan toivotun muutoksen tiedonkulun osalta ja selkeän ohjeistuksen todettiin helpottavan myös työntekijöitä. Esimerkiksi työprosessin ja siihen kuuluvien asioiden kertaaminen yhdessä todettiin aiheelliseksi. Mikäli työntekijöille on epäselvää, mitkä ovat heidän velvollisuutensa ja mitä heiltä odotetaan, odotuksiin on hankala vastata.

*”Helpottaa työntekijöitäkin, kun tulee meidän puolelta tulee selvä se, että se tehdään näin ja piste.”*

*”Ei ole tehty aikaisemmin ollu suunniteltua, näin selvää ja siksi varmaan ei ole toiminu, kun ei ole itsekään oikein ehkä varma, että miten tämä kannattas tehdä.”*

Coachaavan otteen avulla työntekijöitä voi aktivoida enemmän esittämällä kysymyksiä, kuin tarjoamalla suoraan valmiita vastauksia, ja sitä kautta auttaa heitä ajattelemaan sekä analysoimaan enemmän omaa työtään. Tällä hetkellä sitä jo jonkin verran tehdään ainakin paikan päällä työmaalla tai puhelinkeskusteluissa, mistä kannattaa edelleen pitää kiinni ja toimintaa voi kokeilla lisäksi laajentaa esimerkiksi yhteisiin palavereihin. Kysymyksiä kautta voi auttaa toista hoksamaan asioita itse ja sen myötä kehittymään omassa työssään.

*” Jos joku homma tökkää, keskeytyy, niin ajatellaan, että se on työpäivä tässä. Sitten kysyykin, että pystyykö tehdä semmosta ja he hoksaa, että no voi.”*

*” Palaverieissa voi sitten kun kysytään vaikka, että mikä siellä on tilanne vaikka tavarän suhteen, niin siinä muut näkee, että miten joku on ajatellut asiaa ja mitä se on tulevaisuuteen miettiny.”*

Samat asiat toistuvat muun muassa yhteisissä palaverieissa, joissa toimintakaava on ollut pitkään samakaltainen. Palaverieita on säännöllisen epäsäännöllisesti, yrittäjät kertovat niissä ajankohtaisia tietoja ja palautteita käydään läpi ja tämä toimintatapa ei ilmeisestikään tuo odotettua lopputulosta. Palaverikäytännön muokkaamisen toivotaan tuovan muutosta. Tarkoituksena on aktivoida niissä työntekijöitä enemmän ja sen kautta edistää vuorovaikutusta. Kun palaverieissa säännöllisesti annetaan työntekijöille puheenvuoro, se voi ajan myötä lisätä keskustelua ja avoimuutta. Muutoksen johtaminen edellyttää kuitenkin kärsivällisyyttä ja oikeiden toimintatapojen löytyminen voi olla pitkä prosessi. Liian pian ei kannata odottaa asioiden muuttuvan, eikä hylätä uutta toimintatapaa heti toimimattomana. Toinen yrittäjästä totesikin, että tässä samalla on oppinut paljon itsekin ja että usein muutokset ovat hyvinkin pienistä asioista kiinni.

*” Kuitenkin palaverieissa, jos ne on kerran kuussa, siellä samat asiat toistuu.”*

*” Se on varmaan just tuo palaverikäytäntö. Ruvetaan koko systeemiä ajamaan siihen suuntaan, että aktivoidaan työntekijöitä ajattelemaan.”*

Kuviossa 7 esitetään vielä tiivistettynä analyysin kautta saadut tutkimustulokset ja toimenpiteet, joiden avulla eri osa-alueita sekä niiden myötä itseohjautuvuutta kohdeyrityksessä voidaan edistää.



KUVIO 7. Kooste tutkimustuloksista.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää miten edistää itseohjautuvuutta yrityksessä, millä keinoin muutos saadaan toteutettua ja mitä muutoksia toimintamalliin siirtyminen edellyttää yrityksen johdolta ja työntekijöiltä. Tutkimuksen viitekehyksessä on kerrottu mitä itseohjautuvuuden edistäminen edellyttää niin koko organisaatiolta, kuin työnantajalta että työntekijältä. Muutoksen toteuttamisen keinot tulee kuitenkin löytää aina yrityksestä itsestään kokeilemalla, mikä juuri heillä toimii.

Itseohjautuvuudella pyritään pois perinteisestä hierarkkisesta organisaatiosta ja antamaan valtaa sekä vastuuta työntekijöille. Toive työntekijöiden suuremmasta vastuunotosta omassa työssään tuli tutkimuksen aikana esille, mutta keinoja sen edistämiseksi kaivattiin. Osa työntekijöistä toimii jo itseohjautuvammin, mikä osaltaan voi kertoa siitä, että heillä on enemmän työkokemusta, osaamista ja he omaavat enemmän työelämätaitoja, joita tarvitaan, jotta voi toimia itseohjautuvasti. Jotta kaikilta työntekijöiltä näitä taitoja löytyy tai jotta ne kehittyvät, voi olla tarpeen keskustella heidän kanssaan tarkemmin henkilökohtaisista kehittymistarpeista esimerkiksi kehityskeskusteluissa ja pyrkiä antamaan heille lisää työnopastusta ilmenneiden tarpeiden mukaan.

Ottamalla enemmän coach-roolia esimies voi tukea työntekijöitä tehtävien toteuttamisessa heille yksilöllisesti mahdollisimman sopivalla tavalla ja hän auttaa yksilöä kehittymään ja hyödyntämään koko nykyisen ja käyttämättömän potentiaalinsa (Carlsson & Forssell 2017, 38–39). Kuitenkin oli ihminen omassa työssään kuinka pätevä tahansa, ei työnteko ole kuitenkaan kovin tehokasta, mikäli motivaatio ja tahto tekemiseen puuttuvat. Motivaatio tulisi olla esimiehen ja työnantajan intressissä, sillä vain ihminen, joka on motivoitunut, on tehokas työssään. Mitä itsenäisempää ja vastuullisempaa työ on, nousevat motivaatio ja tahto sitä tärkeämmäksi. (Räsänen 2007, 195.) Motivoiva työympäristö onkin asia, mitä yrityksessä halutaan työntekijöille tarjota.

Kuten Kupias, Peltola ja Pirinen toteavat, pienessä yrityksessä uran luominen voi olla jopa mahdollista, mutta työntekijän kanssa voi yhdessä hakea tapoja, jotka hän kokee kykyjen kehittämiseksi (2014, viitattu 11.4.2019). Myös jo kokeneempien työntekijöiden kanssa kannattaa ottaa esille heidän tulevaisuuden toiveensa ja mielenkiinnon kohteensa työn osalta. Jokainen työntekijä on kiinnostunut vaikuttamaan omiin työoloihinsa ja lisäksi ihmisiä motivoi tarve saada mielekkäitä tuloksia. Positiivista palautetta kannattaa antaa. Paras tilanne on, kun saa riittävästi sekä haasteita että tukea. Haastamisen ja tukemisen tasapaino on tärkeää, sillä mikäli työntekijä tuntee saavansa liikaa



töitä, joista hän ei selviydy, eikä saa myöskään tukea, silloin hän ahdistuu ja stressaantuu ja lopulta uupuu. Jos taas työntekijöille ei tarjota haasteita, sen seurauksena hän voi alisuoriutua ja työpaikalla oleminen menee vain oleiluiksi. (Salmimies & Ruutu 2013, 152.) Esimiehen tulee pyrkiä yhdessä työntekijän kanssa rakentamaan polkua kohti yhdessä sovittuja päämääriä (Martela & Jarenko 2015, 156–157).

Autonomia eli itsemääräämisoikeus vaatii itsekontrollia, joka taas vaatii oikeaa informaatiota, jotta voi tehdä oikeita päätöksiä ja jotta on mahdollista toimia itseohjautuvasti (Syrjänen & Tolonen 2017, 205–206). Ilman viestintää työyhteisöön kuuluvat eivät tiedä, mitkä esimerkiksi ovat tavoitteet, miten ja millä perusteilla työt jaetaan tai miten he ovat työssään menestyneet. (Åberg 2006, 96). Avoin tiedonkulku auttaa niin työntekijöitä kuin yrittäjiäkin asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Hyvä palautekulttuuri kertoo osaltaan avoimesta ilmapiiristä. Avoimuus näkyy vuorovaikutuksessa siinä, että keskustelukumppani ei arvostele, vaan etsii osuvia kysymyksiä ja niiden kautta jäsentää tilannetta. Tällaista ilmaisua voi jokainen opetella ja vahvistaa harjoittelemalla. (Manka 2008, 146.)

Yritys on maininnut yhdeksi arvokseen avoimuuden, joten sen lisäämiseksi entisestään kannattaa viestinnän ja palautekulttuurin kehittämistä jatkaa. Yksi keino, jolla näitä pyritään jatkossa edistämään, on palaverikäytännön muutos säännöllisemmäksi ja työntekijöitä osallistavampaan suuntaan. Åbergin mukaan sisäisessä viestinnässä esimies-alainen-verkko on sen perusta. Yhteiset, säännöllisesti kokoontuvat kokoukset ovat hyvin toteutettuna toimiva sisäisen viestinnän muoto. (2006, 108.) Myös muita käytössä olevia viestintäkanavia ja niiden tarkempaa käyttötarkoitusta voi pohtia, eli millaista asiaa viestitään minkäkin kanavan välityksellä ja miten varmistetaan tiedonkulku mahdollisille poissaolijoille. Kasvokkain pidettävien palavereiden lisäksi yrityksessä pidetään yhteyttä puhelimitse sekä WhatsApp -sovelluksen kautta. Paljon operatiivista tietoa voi kulkea myös työtoverilta toiselle. Åberg kertoo, että on tutkittu viestintään tyytyväisten olevan yleensä myös tyytyväisempiä työhönsä ja lisäksi viestintätyytyväisyyden ja työmotivaation välillä on yhteys (2006, 96, 110). On tärkeää myös kuunnella työntekijöitä, antaa kaikille tasapuolinen mahdollisuus ilmaista oma mielipiteensä ja että he voivat tuoda esiin omia näkemyksiään muutoksesta sekä osaltaan vaikuttaa niiden toteuttamiseen.

Vuorovaikutus lisää ymmärrystä syihin, miksi toinen toimii niin kuin toimii sekä edistää oppimista. Vuorovaikutuksen kautta rakennetaan myös luottamusta, joka on hyvin toimivan esimies-alaisuuhteen perusedellytyksiä. Luottamukseen voidaan katsoa liittyvän aiemminkin mainittu avoin tiedon-

kulku, rehellisyys ja arvostava vuorovaikutus, jolloin voi luottaa toisen osapuolen hyviin tarkoituksiin. Kun esimies pystyy luottamaan alaisiinsa, hänen ei silloin tarvitse turvautua jatkuvaan valvomiseen ja kontrollointiin. Kun työntekijät ottaa mukaan ja heitä arvostaa, se auttaa luottamuksen rakentamisessa. Luottamuksen voi ajatella tarkoittavan muun muassa lahjomattomuutta, luonnetta, kykyä, uskoa, luotettavuutta, rehellisyyttä ja oikeudenmukaisuutta (Starnes, Truhon & McCarthy, viitattu 22.4.2019).

Yrityksessä on toiveena vähentää varmistamisen ja valvomisen tarvetta, joten molemminpuolisen luottamuksen rakentamiseen ja ylläpitoon kannattaa panostaa. Keskustelua työntekijöiden kanssa kannattaa edelleen jatkaa ja mahdollisuuksien mukaan myös lisätä. Luottamus on erityisen tärkeää palautetilanteessa ja kun palautetta osaa antaa ja vastaanottaa rakentavasti, se luo luottamusta myös siihen, että työyhteisössä voidaan käsitellä tarvittaessa vaikeita asioita. Aito luottamus kehittyy ajan myötä pienten tekojen myötä. Aidosti luottamuksellisen suhteen luominen työpaikalla edellyttää sekä työntekijän että työnantajan vastavuoroisuutta ja vastuun ottamista luottamuksellisen suhteen aloittamisesta, kehittämisestä ja ylläpidosta. (Starnes ym., viitattu 22.4.2019.)

Yrityksessä on todennäköisesti tällä hetkellä tilanne, että työntekijät luottavat yrittäjien hoitavan asioita niin, että heille jää vain oma perustyö hoidettavaksi, kuten käytännössä on ollut silloin, kun yritystoiminta on ollut pienempää. Toiminnan kasvaessa vanha toimintamalli ei enää vastaa yrityksen tarpeita, joten sen kehittämistä tulee miettiä. Yrittäjien on hyvä tehdä selkeä suunnitelma ja miettiä, mitä he haluavat työntekijöiden tekevän ja mitkä ovat heidän roolinsa tulevaisuudessa, jotta sitä kohti voidaan toimintaa lähteä muuttamaan. Työntekijöiden tulee myös ymmärtää, mikä muuttuu, mitä heiltä odotetaan työn suhteen, millaista ammattitaitoa he tarvitsevat uudessa tilanteessa ja kenen kanssa työtä jatkossa tehdään (Manka 2008, 91, 100–101).

Nykyistä työprosessia voi olla myös hyvä tarkastella, tarvittaessa muokata ja käydä läpi kaikkien työntekijöiden kanssa. Muutokset työyhteisössä koetaan usein uhkana ja muutos voi herättää ihmisten mielissä epävarmuutta, huolta ja jännitystä. Kuten viitekehyksessä todettiin, kaikista muutoksista on tärkeä viestiä ja muutokset tulee aina perustella avoimesti, jotta voi lievittää erilaisten mielikuvien syntyä työntekijöiden keskuudessa. Kokeilukulttuuri kuvaa usein itseohjautuvaa organisaatiota ja siihen kuuluu olennaisesti matala kynnys kokeilla rohkeasti sellaisiakin ideoita, joiden onnistumisesta ei ole varmuutta. Muutosta ei toki kannata tehdä vain muutoksen vuoksi, mutta sitä ei tule myöskään pelätä. Kuten alussa mainittiinkin, keinot muutosten toteuttamiseen tulee löytää aina yrityksestä itsestään, ja toimivat keinot voi löytää yhdessä kokeilemalla.

## 6 POHDINTA

Kun tutkimusprosessi päättyy, arvioidaan sen toteutusta, luotettavuutta ja käyttökelpoisuutta. Tutkimusta aina aiheen valinnasta ohjasi Pysytään pinnalla -hanke, jonka avulla pyrittiin hakemaan muutoskyvykkyyttä hankkeeseen osallistuville pk-yrityksille. Keskustelu hankkeessa mukana olevien ammattikorkeakoulun opettajien kanssa johti lopulta aihevalintaan eli itseohjautuvuuteen, joka sopi hyvin hankkeen aihepiiriin ja lopulta myös kohdeyrityksen kehitystavoitteisiin. Lisäksi itseohjautuvuus on ollut paljon esillä sekä kansainvälisesti että organisaatioiden sisällä. Itseohjautuvuus kiinnosti tutkijaa erityisesti siksi, että itseohjautuvuudella pyritään yrityksen menestymisen ja tuotavuuden lisäksi edistämään muun muassa työhyvinvointia ja vuorovaikutusta sekä lisäämään yhteisöllisyyttä organisaatioissa. Työn toteutuksen kannalta oli tärkeää aiheen rajaus, sillä itseohjautuvuuteen liitetään runsaasti erilaisia käsitteitä edellä mainittujen lisäksi, kuten motivaatio, sitoutuminen, avoimuus, autonomia ja niin edelleen, ja tuli päättää mitkä ovat tutkijan mielestä oleelliset käsitteet tämän tutkimuksen osalta. Haastetta rajaamiseen toi se, että kun viitekehystä alettiin kirjoittamaan, ei kohdeyritys ollut vielä tiedossa. Kuitenkin loppujen lopuksi rajaus oli varsin osuva ja viitekehyksessä käsiteltäviä asioita tuli esille tutkimusprosessin aikana.

Jo tutkimusprosessin alussa selkiytyi, mitä tieteellisiä menetelmiä tutkimuksessa tullaan käyttämään ja päätökseen vaikutti osaltaan hanke, johon tutkimus liittyy. Pysytään pinnalla -hankkeen puolesta, yrityksille järjestettiin erilaisia työpajoja, joten kyseistä toteutusmuotoa oli hyvä jatkaa myös tämän tutkimuksen osalta, jotta tutkimus ei näyttäyty kohdeyritykselle täysin erillisenä toimintana, vaan osana hanketta. Opinnäytetyön tavoite oli muuttaa yrityksen toimintatapaa edistämällä itseohjautuvuutta, jotta yrityksen toiminta olisi joustavampaa, vuorovaikutus avoimempaa, yrityksen toiminnan kehittäminen olisi yhteisvastuullista ja myös työtyytyväisyys sekä -hyvinvointi paranisi. Toimintatutkimus sopi tutkimusmenetelmäksi siksi, että tutkimuksen lisäksi sen oleellisia elementtejä ovat toiminnan kehittäminen ja yhteistoiminta. Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jonka avulla pyritään ratkaisemaan organisaatiossa ilmeneviä käytännön ongelmia ja tähän tutkimuksella pyrittiin.

Toimintatutkimuksen luonteen mukaisesti kehittämisprosessin aikana tilanteet muuttuivat ja nämä muutokset vaikuttivat tutkimusprosessin etenemiseen. Tutkimuksen alussa oli ajatuksena, että molempiin työpajoihin osallistuvat sekä yrittäjät että työntekijät, joten tutkimus vaati kohdeyritykseltä sekä aikaa että resursseja. Yrityksen työtilanteen vuoksi toiseen työpajaan pääsivät paikalle vain

yrittäjät, mutta tutkija pääsi heidän kanssaan kuitenkin pohtimaan keinoja, joilla he jatkavat kehittämistyötä yrityksessä ja pyrkivät lisäämään päivittäisessä työssä myös työntekijöiden osallistumista. Tutkimusprosessi vaati siten joustavuutta ja sopeutumista myös itse tutkijalta. Toimintatutkimuksessa tutkijan osallistumisen aste voi vaihdella suuresti ja toisinaan tutkimuksen on katsottu olevan lähellä konsultointia. Tässä tutkimuksessa tutkija ei työpajojen ulkopuolella osallistunut yrityksen kehittämistyöhön, vaan sitä toteuttivat yrityksen toimijat itsenäisesti.

Opinnäytetyöprosessissa pyrittiin alusta alkaen noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimuksen osallistuvien eri osapuolten oikeudet, vastuut ja velvollisuudet sovittiin ja yhteistyösopimus tehtiin sekä hankkeen että kohdeyrityksen kanssa. Tutkittavia informoitiin tutkimuksen tarkoituksesta, prosessista, anonymiteetin säilyttämisestä sovitusti, osallistumisen vapaaehtoisuudesta ja jokaiselta osallistujalta kerättiin kirjallinen suostumus kerättävän aineiston käyttämisestä tutkimuksessa. Viitekehyksen aineistoa kootessa tavoitteena oli kerätä tietoa monipuolisesti käyttäen olemassa olevaa aineistoa. Lähdeviittauksin annettiin muiden kirjoittajien töille niille kuuluva arvo ja merkitys tässä tutkimuksessa. Kirjallisuuden lisäksi lähteenä käytettiin internetiä, missä julkaisukynnys on kuitenkin matala. Kriittinen suhtautuminen sisältöihin ja hyvien lähteiden valitseminen oli tärkeää. Pääasiassa internet lähteet koostuvat asiantuntija-artikkeleista sekä tutkimuksista. Yleensä luotettavimpia julkaisijoita ovat julkisen sektorin toimijat, tutkimuslaitokset ja korkeakoulut. Esimerkiksi yksityisen tahon toimijoiden julkaisuihin ja verkkosivuihin kannattaa suhtautua varauksellisemmin, sillä sisältö voi olla markkinoivaa ja kertoa vain osatotuuden.

Itse opinnäytetyön valmistumisen aikataulu hieman piteni suunnitellusta, mutta se oli toisaalta odotettavissa, sillä toimintatutkimus on lähtökohtaisesti syklistä, pitkäkestoista ja vaatii enemmän aikaa, jotta parannusehdotusten toimivuudesta voi nähdä merkkejä. Kehitystyö muutoinkin vaatii pitkäjänteisyyttä ja muutoksien toteutuminen voi yrityksessä kestää kuukausia, jopa vuosia. Työskentely opinnäytetyön viitekehyksen osalta aloitettiin marraskuussa 2018, kohdeyritys löytyi huhtikuussa 2019 ja työ valmistui vuoden 2019 lopussa eli työskentely tutkimuksen parissa kesti reilun vuoden. Tutkijalla oli tutkimuksen alkaessa ehkä hieman liian suuret odotukset ja tutkija oli innostunut työntekijöille tarjotusta mahdollisuudesta saada äänensä kuuluviin sekä vaikuttaa, mutta tutkimus ei toteutunutkaan täysin odotetusti. Toisaalta on ymmärrettävää, kun kyseessä on pk-yritys, on yritykselle iso asia antaa paljon resursseja ja aikaa tutkimukselle. Mikäli tutkimusprosessi olisi kestänyt pidempään, esimerkiksi keväälle 2020 saakka, silloin olisi voinut olla mahdollista toteuttaa uusi työpaja suuremmalla osallistujamäärällä.

Tutkija olisi halunnut enemmän esille työntekijöiden näkökulmaa, mutta varsinkin syvällisemmän tiedon saaminen edellyttäisi osallistumista yrityksen toimijoiden päivittäiseen työhön ja toimintaan, esimerkiksi työntekijöiden mukana kulkemista rakennustyömailla. Tämän tutkimuksen osalta vastaavanlainen osallistuminen ei ollut etukäteen mietitty vaihtoehto, eikä sellaisen toteutus myöskään tutkijan oman työn ja käytettävän ajan vuoksi ollut mahdollista. Pohdittavaksi jää, olisiko saatu enemmän keskustelua ja muutosta aikaiseksi, mikäli tutkija olisi osallistunut aktiivisemmin kehitystyöhön. Toisaalta, koska yritys oli tutkijalle ennen prosessin alkua tuntematon, eikä tutkija osallistunut aktiivisesti yrityksen päivittäiseen toimintaan tutkimuksen aikana, voi sen ajatella parantavan tulosten puolueettomuutta.

Muutoksen aikaansaaminen käytännön työelämässä voi olla vaikeampaa kuin muutokseen vaikuttavien tekijöiden selvittäminen, mikä tutkijalle vielä selkeni tutkimuksen aikana. Lisäksi tutkija sai täysin uudenlaista näkökulmaa työyhteisön kehittämiseen, sillä aiemmat kokemukset ovat tulleet työntekijän näkökulmasta. Viitekehystä kootessa tutkija sai myös uutta ymmärrystä omille kokemuksille työelämässä ja paljon ajantasaista tutkimustietoa ajatellen tutkijan omaa ammatillista kehittymistä nyt ja tulevaisuudessa. Aiempaa kokemusta pk-yrityksen kehitystyöstä ei tutkijalla ollut, joten siltäkin osin opinnäytetyöprosessi toi uusia kokemuksia. Työ on koonnut yhteen ajantasaista tietoa koskien itseohjautuvuutta ja siihen liittyviä käsitteitä, joilla on rooli itseohjautuvuuden ilmeneemisessä. Lisäksi työstä voi löytää ideoita, joilla vastaavassa tilanteessa oleva tai muutosta kaipaava pk-yritys voi lähteä kehittämään omaa toimintaansa itseohjautuvampaan suuntaan.

Kuten Ojasalo ym. (2015, 59) totesivat, tutkimuksen osalta on muistettava, että muutosta voi joko tapahtua tai olla tapahtumatta. Tämän tutkimusprosessin aikana suurta muutosta ei kohdeyrityksessä tapahtunut, mutta saatiin sanoitettua kehitystä kaipaavia asioita ja löydettiin ideoita, joita yrityksessä lähdetään kokeilemaan. Vaikka itse tutkimuksen lähtökohtaisena tavoitteena oli kehityksen näkeminen jo tutkimusprosessin aikana, kuitenkin tärkeää näkökulma oli, että kohdeyritys saisi kaipaamaansa apua ja vinkkejä kehitystyöhönsä. Vaikka kehittämistyö yrityksessä jatkuu, eikä toisessa työpajassa valittujen keinojen toteutumista käytännössä päästy tämän tutkimuksen aikana näkemään, jonkinasteista muutosta ja oppimista kohdeyrityksessä kuitenkin on jo tapahtunut. Ensimmäisen työpajan päätteeksi toinen yrittäjistä totesi, että kyseisenlainen yhteinen kehittämistapahtuma ei jää heillä viimeiseksi, joten heille löytyi sitäkin kautta uudenlaisia toimintatapoja, joita he voivat jatkossa yrityksessä käyttää. Yrityksessä on tarve ja halu kehittää toimintaansa ja tämä oli yksi etappi heidän kasvupolullaan.

## 6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen perinteisiä luotettavuuden mittareita ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti tarkoittaa, että saadut tulokset ovat pysyviä eivätkä johdu sattumasta. Jos tutkimus tehdään uudelleen ja saadaan samat tutkimustulokset, silloin reliabiliteetti toteutuu. Yleensä validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimus kohdistuu oikein ja tutkitaan oikeita asioita. Laadullisessa tutkimuksessa validiteetilla taas viitataan siihen, että tavoitteena on toimittaa tutkimus, jossa taataan, että raportti tai kuvaus on oikea. Arviointia tulisi tehdä koko tutkimuksen ajan, ei vain sen loppuvaiheessa (Eriksson & Kovalainen 2008, 207). Tässä tutkimuksessa on pyritty kuvaamaan tutkimusprosessi, sen eteneminen, valitut menetelmät sekä käytetty analyysimenetelmä mahdollisimman tarkasti. Aineiston analysointia on avattu lisäksi esimerkin muodossa. Aineiston ja tulkinnan dokumentointi on tärkeää luotettavuuden kannalta, sillä riittävän tarkka dokumentaatio on edellytys tulosten ja ratkaisun jäljittämiseksi (Kananen 2017b, 72).

Tässä tutkimuksessa on käytetty laadullisia aineistonkeruumenetelmiä, joten luotettavuutta on tarkasteltu laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerien kautta. Tutkimusaihe oli yhtenevä kohdeyrityksen tavoitteiden kanssa, joten voidaan ajatella, että tutkimus on tehty tarpeeseen ja on tutkittu oikeita asioita. Eriksson ja Kovalainen (2008, 207—208) toteavat, että toimintatutkimuksessa on hyvä ottaa huomioon se näkökulma, että usein tilanne on ainutlaatuinen, jossa käytännön ongelmanratkaisu kulkee käsi kädessä tutkimuksen kanssa, joten reliabiliteetti ei toimintatutkimuksessa edellä mainitusti välttämättä toteudu. Käytännössä saman tutkimuksen toistaminen samassa kohteessa ei enää tuota vastaavaa muutosta, sillä tutkimuskohteen toiminta on jo muuttunut (Kananen 2017b, 70). Laadullisessa tutkimuksessa yleistäminen tapahtuu teorian kautta eli teorian pätevyys määrää mahdollisuuden tiedon yleistämiseen tapausmäärän sijaan (Koskinen, Alasuutari & Peltanen 2005, 268).

Luotettavuutta voidaan mitata myös muilla sitä kuvaavilla käsitteillä, kuten uskottavuus, joka voidaan muun muassa tulkita tarkoittavan tutkimukseen osallistuneiden riittävää kuvaamista ja arviota kerätyn aineiston totuudenmukaisuudesta. Uskottavuutta lisää myös se, vastaako tutkijan tekemä käsitteellistäminen ja tulkinta tutkittavien käsityksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, viitattu 16.4.2019.) Tämän tutkimuksen eteneminen ja siihen osallistuneet on pyritty kuvaamaan tarkkaan, kuitenkin tiedonantajien anonymiteetti säilyttäen ja viitaten vain heidän asemaansa yrityksessä puhumalla yrittäjistä, työntekijöistä tai toimijoista. Lisäksi yrittäjille esitettiin ensimmäisen työpajan aineistosta tehdyn analyysin tuloksia, jotka he vahvistivat. Tällöin voidaan todeta tutkimuksen olevan luotettava

tutkittavan kannalta (Kananen 2017a, 177). Tutkimustulokset tulevat selkeämmäksi ja ymmärrettävämmäksi, kun tekemiset kerrotaan tarkkaan. Tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus painottuu, sillä tutkimusta arvioidaan kuitenkin kokonaisuutena, ja se on yleisesti ottaen hyvä väline, kun tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, viitattu 16.4.2019.)

Koska tutkimuksessa tavoitteena on muutos, luotettavuutta voidaan arvioida ratkaisun toimivuuden ja onnistumisen kautta eli validiteettia tarkastellaan tuotoksen kannalta (Kananen 2017b 69). Ojasalon ym. (2015, 58) mukaan toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jonka avulla pyritään ratkaisemaan organisaatiossa ilmeneviä käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutosta jo tutkimuksen aikana. Tutkimusta suunniteltaessa pyrittiin valitsemaan sellaiset tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät, joilla on mahdollisuus saada vastaukset tutkimuskysymyksiin, joilla mahdollistetaan työntekijöiden osallistuminen sekä löydetään kohdeyritykselle keinoja yritystoiminnan kehittämiseen. Vain osa työntekijöistä pääsi osallistumaan ensimmäiseen työpajaan, joten osallistuminen toteutui vain osittain, kuten myös samassa työpajassa valitut kehittämistoimet. Yritykselle kuitenkin löydettiin kehityskohteita sekä keinoja, joita he lähtevät kokeilemaan. Ensimmäisen työpajan jälkeen muutosta ei juurikaan ollut tapahtunut, mutta toisessa työpajassa valittuja toimia lähdetään yrityksessä toteuttamaan heti vuoden 2020 alussa.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on paljon vartija, sillä hän päättää ketä tutkitaan, mitä kysytään tai ei kysytä sekä miten kerätty aineisto analysoidaan ja tulkitaan (Kananen 2017a, 176). Tutkijan ollessa tutkimusasetelman luoja ja tulkitsija, periaatteessa myönnetään, että tiedonantajan kertomus suodattuu tutkijan oman kehyksen läpi, mikä taas voi vaikuttaa puolueettomuuteen (2018, viitattu 16.4.2019). Voi siis ajatella, että tutkittavat asiat eivät kerro vain ja ainoastaan tutkittavasta ilmiöstä tai asiasta, vaan mukana ovat tutkijan omat asenteet ja uskomukset lähtien siitä, miksi kyseinen aihe on alun perin päätynyt tutkimuskohteeksi. Todennäköistä on, että jos toinen tutkija tulkitsee kerättyä aineistoa, hänen tekemänsä analyysi antaa hieman erilaisia tuloksia.

Tämän tutkimuksen tutkijalla ei ole syvempää tuntemusta rakennusalaista tai kohdeyrityksestä, mutta työskentely kyseisellä toimialalla on hyvin erilaista kuin asiantuntijaorganisaatiossa, joihin usein tutkimusaiheeseen liittyvässä kirjallisuudessa viitataan. Sen vuoksi voi ajatella, että myös kehittämistyö on kyseisellä toimialalla eri tavalla haasteellista johtuen jo työn luonteesta ja työskentelytavoista, mahdollisen keskustelukulttuurin puuttumisesta tai sen vähäisyydestä, eikä vastaavanlaiseen kehittämistyöhön todennäköisesti ole totuttu.

## 6.2 Jatkotutkimusehdotuksia

Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista nähdä tutkimus siitä, miten itseohjautuvuus ja vuorovaikutus ovat kohdeyrityksessä edenneet, sillä toisen työpajan kehitysideoiden toteutus sekä vaikutukset jäivät tämän tutkimuksen osalta näkemättä. Kiinnostavaa olisi myös nähdä millaisille muille uusille toimintatavoille on tämä tutkimus antanut inspiraatiota kohdeyrityksessä, sillä yrittäjien mukaan keskustelu antoi heille paljon ideoita muun muassa palaverikäytännön muokkaamisen osalta ja ensimmäisen työpajan jälkeen he olivat kehittäneet oman ratkaisun tiedonkulkuun liittyen, kun alkuperäinen idea oli todettu toimimattomaksi. Kuten aiemmin on todettu, voi muutos organisaatiokulttuurissa kestää kuukausia tai jopa vuosia, ja se aiheuttaa aina myös muutosvastarintaa, mutta kiinnostavaa olisi nähdä miten kohdeyritys on muutoksen toteuttamisessa onnistunut ja ovatko useammat työntekijät enemmän itseohjautuvia.

Lisää tutkimusta liittyen itseohjautuvuuden edistämiseen pk-yrityksissä ylipäätään olisi kiinnostavaa nähdä, sillä tämän tutkimuksen viitekehysten aineistoa etsiessä vastaavia tutkimuksia ei juuri tullut vastaan. Myöskään rakennusalan yrityksiä ei vastaan tulleissa tutkimuksissa esiintynyt, vaikka useilla eri toimialoilla itseohjautuvuutta on jo tutkittu. Pk-yrityksetkin voivat toimia kotimaan lisäksi kansainvälisestikin ja toimintaympäristön muutokset sekä kova kilpailu vaikuttavat samalla tavoin pienempiin yrityksiin, jotka tarvitsevat myös toiminnassaan uudistumiskykyä ja joustavuutta pysyäkseen muutoksen matkassa.

Työtyytyväisyys, -hyvinvointi sekä motivaatio ovat tärkeitä asioita toimialasta tai yrityksen koosta riippumatta ja näitä itseohjautuvuuden on tutkittu edistävän, joten todennäköisesti organisaatioiden edelleen muuttuessa lisää tutkimuksia näistä aiheista tulee jatkossakin. Työ muuttuu yhä enemmän asiantuntijamaiseen suuntaan ja tänä päivänä korostuu työntekijän oma aktiivisuus, vastuunotto ja yrittäjämäinen toiminta. Elämäntilanteiden- ja työelämäntaitoja tarvitaan yhä enemmän ja olisi kiinnostavaa nähdä tulevaisuudessa lisää tutkimuksia myös näiden aiheiden osalta ja miten kyseiset taidot ilmenevät uuden työelämään astuvan sukupolven kohdalla.



## LÄHTEET

Accard, P. 2015. Complex hierarchy: The strategic advantages of a trade-off between hierarchical supervision and self-organizing. *European Management Journal* 33 (2), 89–103. Viitattu 21.3.2019, <https://www.sciencedirect-com.ezp.oamk.fi:2047/science/article/pii/S0263237314000826?via%3Dihub>.

Ahleskog, N. 2018. Itseohjautuvuuden pimeä puoli: kun vapaudesta muodostuu vankila. *Filosofian Akatemia. Blogi* 30.10.2018. Viitattu 28.3.2019, <https://filosofianakatemia.fi/blogi/itseohjautuvuuden-pimea-puoli-kun-vapaudesta-muodostuu-vankila?fbclid=IwAR03iXUcjVJR>

Anderson, P. 1999. Complexity Theory and Organization Science. *Organization Science* 10 (3), 216–232. Viitattu 28.3.2019, <https://web-a-ebscohost-com.ezp.oamk.fi:2047/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=a0650297-9cd4-410d-99df-72c4005cf93c%40sdc-v-sessmgr04>.

Balducci, C., Avanzi, L. & Fraccaroli, F. 2016. The Individual “Costs” of Workaholism: An Analysis Based on Multisource and Prospective Data. *Journal of Management* 44 (7), 2961–2986. Viitattu 27.4.2019, <https://journals-sagepub-com.ezp.oamk.fi:2047/doi/10.1177/0149206316658348>.

Best, R.G., Stapleton, L.M. & Downey, R.G. 2005. Core Self-evaluations and Job Burnout: The Test of Alternative Models. Viitattu 26.4.2019, [https://www.researchgate.net/publication/7517319\\_Core\\_Self-Evaluations\\_and\\_Job\\_Burnout\\_The\\_Test\\_of\\_Alternative\\_Models](https://www.researchgate.net/publication/7517319_Core_Self-Evaluations_and_Job_Burnout_The_Test_of_Alternative_Models).

Bos-Nehles, A. 2018. Is it possible to manage without managers? *People Management* 5.1.2018. Viitattu 25.3.2019, <https://www.peoplemanagement.co.uk/voices/comment/managing-without-managers>.

ten Brummelhuis, L.L. & Rothbard, N.P. 2018. The difference between working long hours and workaholism: response to commentary on “Beyond Nine to Five”. *Academy of Management Discoveries* 4 (1), 97–100. Viitattu 27.4.2019, <https://web-b-ebscohost-com.ezp.oamk.fi:2047/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=6c01484c-6adb-48f1-8f38-d584c75b4c40%40pdc-v-sessmgr01>.

Carlsson, M. & Forssell, C. 2017. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Courtright, S. 2011. Self-Leadership: A Multilevel Review. *Journal of Management* 37(1),185-222. Viitattu 25.3.2019, [https://www.researchgate.net/publication/254121247\\_Self-Leadership\\_A\\_Multilevel\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/254121247_Self-Leadership_A_Multilevel_Review).

Deci, E. L., Olafsen, A. & Ryan, R. M. 2017. Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 4, 19-43. Viitattu 25.3.2019, [https://www.researchgate.net/publication/312960448\\_Self-Determination\\_Theory\\_in\\_Work\\_Organizations\\_The\\_State\\_of\\_a\\_Science](https://www.researchgate.net/publication/312960448_Self-Determination_Theory_in_Work_Organizations_The_State_of_a_Science).

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. *Qualitative Methods in Business Research*. Lontoo: SAGE Publications Ltd.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1996. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Viitattu 8.10.2019, <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685047>.

Gruber, M.J., Gelman, B.D. & Ranganath, C. 2014. States of Curiosity Modulate Hippocampus-Dependent Learning via the Dopaminergic Circuit. *Neuron* 84, 486–496. Viitattu 9.4.2019, [https://www.cell.com/neuron/pdf/S0896-6273\(14\)00804-6.pdf](https://www.cell.com/neuron/pdf/S0896-6273(14)00804-6.pdf).

Hirsjärvi, S, Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Hougaard, R. 2018. *Ajatteleva johtaja*. Helsinki: Alma Talent Oy.

Itäaho, M. 2017. Pari ajatusta muutoksessa johtamisesta. *Kauppalehti* 13.2.2017. Viitattu 26.2.2019, <https://blog.kauppalehti.fi/terve-yritys/miten-johtaa-muutosta>.

Jokela, A. 2019. Itseohjautuvuus: TOP 5 opit ja mokat – osa 2. Viitattu 16.10.2019, <https://parcero.fi/itseohjautuvuus-top-5-opit-ja-mokat-osa-2>.

Jungk, R. & Müllert, N.R., 1987. Tulevaisuusverstaat-käsikirja demokratian elvyttämisen mahdollisuuksista. Suom. K. Vaara. Helsinki: Keskinäisen Sivistyksen Seura-Suomen lataamo. Alkuperäisjulkaisu 1981.

Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 2019. Pysytään pinnalla. Viitattu 6.4.2019, <https://www.jamk.fi/fi/Tutkimus-ja-kehitys/projektit/pysytaan-pinnalla/etusivu/>.

Järvi, K., Välikangas, L. & den Hond, F. 2017. Tilaa innovoinnille! Teollisen yrityksen matka kohti itseohjautuvuutta. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.) Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa. Helsinki: Alma Talent, 221–242.

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017a. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017b. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kemppainen, E. & Nissinen, N. 2019. Henkilöstösuunnittelua kasvavan yrityksen X tarpeisiin. Viitattu 8.9.2019, [https://oamk.finna.fi/Record/theseus\\_oamk.10024\\_171077](https://oamk.finna.fi/Record/theseus_oamk.10024_171077).

Kenttä, P. 2017. Organisaation kehittämisen paluu tulevaisuuteen. Filosofian Akatemia. Blogi 12.12.2017. Viitattu 5.2.2019, <https://filosofianakatemia.fi/blogi/organisaation-kehittamisen-paluu-tulevaisuuteen>.

Keskustelu toimitusjohtajan kanssa 30.4.2019. Kohdeyritys.

KOPPA. Jyväskylän yliopisto, 10.4.2015. Viitattu 16.4.2018, <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku/tieteenfilosofiset-suuntaukset>.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kuitunen, M. & Pystynen, J. 2017. Johtaminen palveluna. Miten muuttaa työntekijät johtamisen kohteista johtamisen kuluttajiksi? Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.) Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa. Helsinki: Alma Talent, 287–310.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Viitattu 11.4.2019, [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/IACBFXJTFF#kohta:ESI-MIES\(\(20\)OSAAMISEN\(\(20\)KEHITT\(\(c4\)J\(\(c4\)N\(\(c4\)\(\(20\).](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/IACBFXJTFF#kohta:ESI-MIES((20)OSAAMISEN((20)KEHITT((c4)J((c4)N((c4)((20).)

Laloux, F. 2014. Reinventing organizations. Massachusetts: Nelson Parker.

Lähteenmäki, P. 2015. Valta työntekijöille. Talouselämä 30.10.2015, 32–37.

Manka, M. 2008. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. 2. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Martela, F. 2015. Valonöörit. Sisäisen motivaation käsikirja. Helsinki: Gummerus.

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi - voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Alma Talent.

Martela, F. 2017. Itseohjautuvuus – Mistä siinä on pohjimmiltaan kyse? Filosofian Akatemia. Blogi 15.5.2017. Viitattu 5.2.2019, <https://filosofianakatemia.fi/blogi/itseohjautuvuus--mista-siina-pohshyimmiltaan-on-kyse>.

Martela, F. & Jarenko, K. 2017a. Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.) Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa. Helsinki: Alma Talent, 9–32.

Martela, F. & Jarenko, K. 2017b. Kohti itseohjautuvampaa tulevaisuutta. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.) Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa. Helsinki: Alma Talent, 311–327.

Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. 2017. Tykkää työstä: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

Neck, C. 2006. Self-leadership. West Yorkshire: Emerald Group Publishing. Viitattu 4.2.2019, <http://ebookcentral.proquest.com.ezp.oamk.fi:2048/lib/oamk-ebooks/reader.action?docID=267425&ppg=7>.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Piha, K. 2017a. Olisiko aika päivittää ihmiskäsitys? Viitattu 27.3.2019, <https://ellunkanat.fi/artikkeli/olisiko-aika-paivittaa-ihmiskasitys/>.

Piha, K. 2017b. Konflikti päivässä. Kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon. Helsinki: Alma Talent.

Pinchot, G. & Pinchot, E. 1996. Älykäs organisaatio. Maarianhamina: Mermerus.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: WSOYpro.

Rubin, A. 2004. Tulevaisuudentutkimus tiedonalana. TOPI – Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaalit. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. Viitattu 6.2.2019, <https://tulevaisuus.fi/metodit/skenaariotyoskentelyn-sovelluksia/osallistavat-menetelmat/tulevaisuusverstaas/>.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. Contemporary Educational Psychology 25(1), 54–67. Viitattu 8.4.2019, <https://mmrg.pbworks.com/f/Ryan,+Deci+00.pdf>.

Räsänen, M. 2007. Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Saldaña, J. 2014. Coding and Analysis Strategies. Teoksessa P. Leavy (toim.) The Oxford Handbook of Qualitative Research. Oxford University Press, 581–605. Viitattu 23.10.2019, <https://ebookcentral-proquest-com.ezp.oamk.fi:2047/lib/oamk-ebooks/reader.action?docID=1657789>.

Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Salminen, J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. Espoo: J-Impact.

Salovaara, P. 2017. Monikollinen johtajuus: Kuinka organisoida itseohjautuvuutta. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.) Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa. Helsinki: Alma Talent, 49–78.

Savolainen, T. 2000. How organizations promote and avoid learning: development of positive and negative learning cycles. *Journal of Workplace Learning* 12(5), 195—204. Viitattu 11.4.2019, <https://www-emeraldinsight-com.ezp.oamk.fi:2047/doi/full/10.1108/13665620010336198>.

Schein, E. H., 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Suom. R. Liljamo & A. Miettinen. Espoo: Weilin + Göös.

Shenoy, V. & Uchil, R. 2018. Influence of Cultural Environment Factors in Creating Employee Experience and Its Impact on Employee Engagement: An Employee Perspective. *International Journal of Business Insights & Transformation* 11(2), 18-23. Viitattu 11.4.2019, <https://web-b-ebSCO-host-com.ezp.oamk.fi:2047/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=ee79f9d4-26b0-4b94-8695-3464235025f4%40pdc-v-sessmgr06>.

Spreitzer, G.M. & Porath, C. 2014. Self-Determination as a Nutrient for Thriving: Building an Integrative Model of Human Growth at Work. Viitattu 22.4.2019, [https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=1DyFAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA245&dq=Sustainable+Organizations+and+Leadership+Development:+Developing+Self-efficacy+and+a+Growth+mindset+in+Employees&ots=lhuOhBZQxF&sig=-QP-3rn7qvpdsdS2yVVPs7hZGNI&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=1DyFAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA245&dq=Sustainable+Organizations+and+Leadership+Development:+Developing+Self-efficacy+and+a+Growth+mindset+in+Employees&ots=lhuOhBZQxF&sig=-QP-3rn7qvpdsdS2yVVPs7hZGNI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false).

Starnes, B.J., Truhon, S.A. & McCarthy, V. 2010. Organizational Trust: Employee-Employer Relationships. Viitattu 22.4.2019, <http://asq.org/hdl/2010/06/a-primer-on-organizational-trust.pdf>.

Surakka, T. 2018. Eläköön johtajuus - pomottaminen on kuollut. Espoo: Decanet Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.

Syrjänen, T. & Tolonen, A. 2017. Tanssia kaaoksen veitsenterällä – Itseohjautuvuus käytännössä. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.) Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa. Helsinki: Alma Talent, 201–220.

Talvio, M. & Klemola, U. 2017. Toimiva vuorovaikutus. Viitattu 13.11.2019, <https://www.elibrary.com/reader/9789524518031>.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Viitattu 16.4.2019, <https://www.elibrary.com/reader/9789520400118>.

Työturvallisuuskeskus 2016. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. Viitattu 30.4.2019, [https://ttk.fi/files/5128/TTK\\_Tyoyhteisoviestinnalla\\_hyvinvointia\\_2016.pdf](https://ttk.fi/files/5128/TTK_Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2016.pdf).

Törmälä, V., Markkanen, J. & Kadenius, T. 2015. Uusi ajattelu - uusi johtaminen. Helsinki: Suomen Liikekirjat.

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasan yliopisto. Liiketaloustiede. Väitöskirja. Viitattu 11.4.2019, <https://www.univaasa.fi/fi/research/publications/orders/database/?julkaisu=78>.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää. Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Infor.

Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokat	Pääluokat	Yhdistävä luokka
<p>Selkeä yhteinen hyöty</p> <p>Hyöty kaikille</p> <p>Yhteinen hyöty</p> <p>Hyöty myös yksilölle</p> <p>Yhdessä pohtiminen</p> <p>Yhteinen mappi kaikkien saatavilla</p> <p>Paras ratkaisu löytyi työn ja sen tekijän kautta</p> <p>Sai uutta näkökulmaa</p> <p>Työntekijän ja työnantajan näkökulmat</p>	<p>Yhteishyödyllistä</p> <p>Yhdessä tekeminen ja ratkaisujen hakeminen</p> <p>Vastavuoroisuus</p>	<p>Yhteisvastuullinen kehittäminen</p>	<p>Osallisuuden edistäminen yrityksessä</p>
<p>Työmaan tapahtumat ja tilanne</p> <p>Tarvittavan tiedon löytyminen</p> <p>Tietoa riittävän ajoissa</p> <p>Tieto paremmin perille</p> <p>Tietoa mahdollisista ongelmista</p> <p>Asioiden läpikäynti palaverissa</p> <p>Materiaali ja valitut kehityskohteet esillä seuraavassa palaverissa</p> <p>Työparien keskinäinen keskustelu</p> <p>Yhteydenotto suoraan edelliseen työntekijään</p> <p>Keskustelua työntekijöitä nähdessä</p> <p>Kaikki paikalla</p> <p>Helpottaa suunnittelua</p> <p>Tietää, mitä muut ovat jo sopineet</p> <p>Yhteinen lomalista esille</p> <p>Varmin kysyä siltä, joka on viimeksi ollut työmaalla</p> <p>Kirjoittaa joka tapauksessa</p>	<p>Tiedonkulun parantaminen</p> <p>Ajantasaisen tiedon saaminen</p> <p>Avoin ilmapiiri</p> <p>Keskinäinen vuorovaikutus</p> <p>Mukana oleminen</p> <p>Yhteisen näkemyksen muodostaminen</p> <p>Kaikille sama tieto</p> <p>Tiedonkulun läpinäkyvyys</p>	<p>Avoin tiedonkulku</p>	