

Opinnäytetyö (YAMK)

Projektijohtaminen

2020

Ulla-Maria Kivistö

ITSEOHJAUTUVAT TIIMIT ASIAKASPALVELU- ORGANISAATIOSSA

Ulla-Maria Kivistö

ITSEOHJAUTUVAT TIIMIT ASIAKASPALVELUORGANISAATIOSSA

Tämän opinnäytetyön toimeksiannon kohdeorganisaatiossa on jo muutaman vuoden ajan panostettu henkilöstön osaamisen kehittämiseen itseohjautuvuuden ja itsensä johtamisen kautta. Vuonna 2019 organisaatiossa otettiin käyttöön uusi toimintamalli, jonka yhteydessä tehty rakenneuudistus tukee siirtymistä itseohjautuviin tiimeihin ja ohjaa samalla henkilöstöä entistä enemmän itseohjautuvuuteen. Uusi toimintamalli on ennen kaikkea johtamismalli, jossa tiimin toiminnan ja osaamisen kehittämisen on tarkoitus lähteä tiimin sisältä yksilöiden itsensä johtamisen lisäksi.

Tutkimustyön tavoitteena oli tutkia henkilöstön kokemuksia uudesta toimintamallista, selvittää mahdollisia kehitystarpeita ja sitä miten itseohjautuvuudessa on kehitytty. Tutkimusmenetelmiksi valittiin kyselytutkimus, joka toteutettiin Webropol-lomakkeella ja toimitettiin vastattavaksi koko kohdeorganisaation henkilöstölle ja haastattelututkimus, joka tehtiin pienemmällä otannalla esimiehille ja henkilöstön edustajille.

Tutkimustuloksien perusteella uuteen toimintamalliin kokonaisuutena ollaan sekä henkilöstökyselyn että haastatteluiden vastausten perusteella suurimman osan mielestä joko tyytyväisiä tai vähintään jokseenkin tyytyväisiä. Erityisesti tyytyväisiä vastaajat ovat esimiehiltään saamaansa tukeen muutokseen liittyvissä asioissa. Pääosin vastaajat myös totesivat, että kehitystä on tapahtunut itseohjautuvuudessa ja itsensä johtamisen taidoissa, mutta haasteeksi todettiin kuitenkin se, että kaikki eivät ole riittävän kyvykkäitä itseohjautumaan ja tähän tarvittaisiinkin tukea. Vastauksissa todettiin, että uusi toimintamalli nimenomaan ohjaa itseohjautuvuuteen ja että esimiehet ovat siirtäneet vastuuta enemmän tiimeille. Toisaalta taas osa vastaajista koki, että vastuuta pitäisi siirtää vielä enemmän. Myös aikaa toivottiin enemmän osaamisen ja toiminnan kehittämiseen tiimeissä.

Toimeksiantajalle toimitettiin kehitysehdotukset, jotka muodostuivat tutkimustulosten, johtopäätösten ja opinnäytetyön teoriaan peilaamisen kautta. Kehitysehdotuksien joukossa oli muun muassa erilaisten käytänteiden rakentamiseen liittyviä ehdotuksia tiimien tueksi. Myös ymmärryksen kasvattaminen kokonaisuuden osalta ja esimiehen roolin kirkastaminen sekä yksilöiden tukeminen itseohjautuvuuden kehittämisessä nousivat kehitysehdotusten joukkoon.

ASIASANAT:

Itseorganisoituminen, itseohjautuva tiimi, itseohjautuvuus, vertaisoppiminen, mentorointi.

BACHELOR'S / MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Project Management

2020 | 57 pages, 7 pages in appendices

Ulla-Maria Kivistö

SELF-ORGANISED TEAMS IN CUSTOMER SERVICE ORGANISATION

For few years the target organisation of this thesis has been investing in the development of the personnel competence regarding self-direction and self-management. In 2019, a new operating model including reorganisation was introduced in the organisation which supports the transition to self-organised teams and at the same time directs the personnel even more to self-direction. Above all the new operating model is a leadership model in which the development of operations and competence is intended to start within the team in addition to the individual self-management.

The aim of the research was to study the personnel's experiences of the new operating model, to find out possible development needs and how self-direction has developed. The research methods used were a survey conducted using the Webropol form and submitted for to the entire personnel of the target organisation, and an interview survey conducted with a smaller group of managers and personnel representatives.

Based on the results of the research, most people think that they are either satisfied or at least somewhat satisfied with the new operating model, based on both the personnel survey and the responses to the interviews. Respondents are particularly satisfied with the support they have received from their managers in matters related to the change. For the most part, respondents also stated that there has been development in self-direction and self-management skills, but the challenge was that not everyone is capable enough to self-direct and support for that is needed. The responses stated that the new approach specifically guides towards self-direction and that managers have transferred responsibility more to the teams. On the other hand, some respondents felt that even more responsibility should be transferred. More time was also hoped for the development of competence and activities in the teams.

Development proposals were submitted to the target organisation, which were formed from research results, conclusions and from the thesis theory. Among the development proposals there were proposals to develop different kind of practices to support the teams. Also increasing understanding of the new operational model is still needed and clarifying the role of the managers. Supporting individuals in the development of self-direction were also among the development proposals.

KEYWORDS:

Self-organisation, self-organised team, self-direction, peer learning, mentoring.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Tutkimusaiheen taustoitus ja toimeksiannon esittely	7
1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset	8
1.3 Opinnäytetyössä käytettävät tutkimusmenetelmät	9
2 ITSEOHJAUTUVAT TIIMIT	11
2.1 Itseohjautuvalla tiimityöskentelyllä saavutettavat hyödyt	14
2.2 Itseohjautuvan tiimityöskentelyn haasteet	16
2.3 Itseohjautuvien tiimien tukeminen	18
3 OPPIMINEN ITSEOHJAUTUVISSA TIIMEISSÄ	23
3.1 Vertaisoppiminen ja osaamisen jakaminen	23
3.2 Mentorointi	27
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	31
4.1 Perusjoukko ja otanta	31
4.2 Aineiston hankinta	32
4.3 Aineiston käsittely	34
5 KYSELYN JA HAASTATTELUIDEN VASTAUKSET	36
5.1 Itseohjautuvuuden tilanne	41
5.2 Esimiestyöskentelyn tilanne	45
5.3 Odotukset, kehitysehdotukset ja tuen tarve	46
6 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	49
6.1 Johtopäätökset tutkimustuloksista	49
6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja hyödynnettävyys	52
6.3 Tutkimuksen hyödynnettävyys	54
LÄHTEET	56

LIITTEET

- Liite 1. Henkilöstökysely.
Liite 2. Haastattelukysymykset.

KUVIOT

Kuvio 1. Toimeksiannon kohdeorganisaation rakenne.	7
Kuvio 2. Tutkimusprosessin kulku.	10
Kuvio 3. Itseohjautuvien organisaatioiden tunnusmaisimpia piirteitä.	12
Kuvio 4. Oppiminen ja kehittyminen huipputiimissä (Kupias & Peltola 2019, 138).	25
Kuvio 5. Mentoroinnin hyödyt. (Kupias & Salo 2014, 31; Ristikangas ym. 2019, 246.)	29
Kuvio 6. Tutkimusprosessin eteneminen.	32
Kuvio 7. Vastausaktiivisuus.	36
Kuvio 8. Vastaajien kokemus omista tuntemuksista.	37
Kuvio 9. Vastaajien kokemukset muutokseen liittyvistä asioista.	38
Kuvio 10. Vastaajien kokemus omasta itseohjautuvuudestaan ja itsensä johtamisen kyvykkyyksistään.	41
Kuvio 11. Vastaajien kokemus esimiehen antamasta tuesta.	45
Kuvio 12. Opinnäytetyön teorian peilaus tutkimustuloksiin.	50

TAULUKOT

Taulukko 1. Kehitysehdotukset toimeksiantajalle.	52
--	----

1 JOHDANTO

Itseohjautuvuuden ja itseohjautuvien tiimien tarve sekä tärkeys nyt ja tulevaisuudessa perustuu yhteiskunnan ja työelämän muutoksiin, jossa liiketoimintaympäristöt muuttuvat entistä nopeammin ja kompleksisemmiksi, rutiinoiden vähentyessä ja jopa hävitessä, asiantuntijatyön sekä itsenäinen päätöksenteon lisääntyessä ja uusien teknologisten ratkaisujen mahdollistaessa entistä hajautetumpia rakenteita organisaatioissa (Martela & Jarenko 2017, 107).

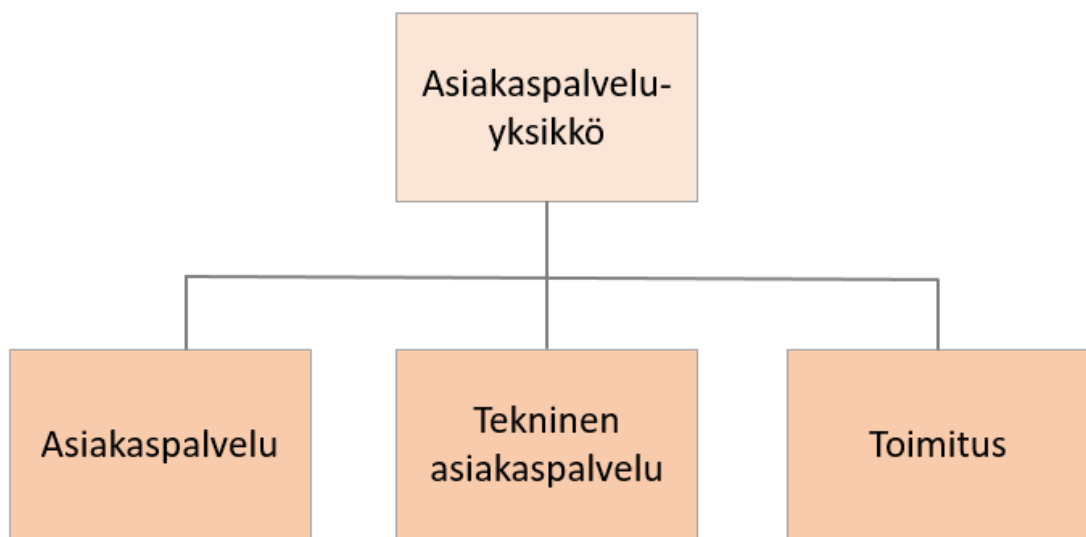
Jopa Suomen koululaisten uusi opetussuunnitelma perustuu ja kannustaa itseohjautuvuuteen. Vuosien 2016-2019 aikana ala- ja yläluokilla porrastetusti käyttöön otettu uusi opetussuunnitelma määrittelee sellaisia opittavia taitoja kuten oppimaan oppiminen ja vuorovaikutustaidot. Oppimaan oppimisella halutaan korostaa oppilaan roolia olemaan aktiivisempi ja vastaamaan enemmän omasta oppimisestaan osaamalla hakea tietoa itsenäisesti sekä käsittelemään ja arvioimaan sitä. Tämä edellyttää itseohjautuvuutta sekä tavoitteiden asettamista yhdessä opettajan kanssa ja määrittelyä siitä miten tavoitteisiin päästään. (Savaspuro 2019, 123.)

Lisäksi työntekijöiden vaatimukset ovat muuttuneet ja muuttumassa suuntaan, jossa halutaan työskennellä sellaisissa organisaatioissa, jossa vapautta ja vastuuta annetaan entistä enemmän henkilöstölle sekä niin, että organisaatiokulttuuri tukee luottamuksellisuutta, joustavuutta ja tasa-arvoisuutta. Organisaatioita halutaan johdettavan nimenomaan kulttuuri ja sen henkilöstö edellä, jolloin yksilöiden henkilökohtaisestikin tärkeämpiä motivaattoreita on merkityksellinen työ eikä raha. (Savaspuro 2019, 40.)

Uudistumiskyky on avainsana ja ominaisuus, jota tämän päivän organisaatiot tarvitsevat ollakseen kilpailukykyisiä. Tekoälyn hyödyntämisen ja kehittymisen vaikutuksena tietotyö ja tiimityöskentely lisääntyy, jolloin vanhat hierarkkiset johtamismallit ja organisoitumisen tavat eivät enää sovellu muuttuneisiin tapoihin työskennellä. Kilpailuetua voidaan saavuttaa sellaisissa organisaatioissa, jossa henkilöstölle annetaan mahdollisuuksia, henkilöstöä motivoidaan ja vastuutetaan, henkilöstön osaamista kehitetään jatkuvasti sekä osataan hyödyntää teknologiaa oikealla tavalla ja tiimityöskentelyn voimaa. (Hakola ym. 2019, 40-41.) Lisääntyvää tiimityöskentelyä voidaan hyödyntää parhaimmillaan niin, että tiimeissä jokainen auttaa toistaan kehittymään ja tulemaan sekä paremmiksi työntekijöiksi että ihmisiksi (Savaspuro 2019, 174).

1.1 Tutkimusaiheen taustoitus ja toimeksiannon esittely

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Suomessa ICT-alalla toimiva yritys. Yrityksen asiakaspalveluorganisaatiossa on muutaman vuoden ajan panostettu henkilöstön osaamisen kehittämiseen itseohjautuvuuden ja itsensä johtamisen kautta. Tässä opinnäytetyössä toimeksiantoon liittyvä kohdeorganisaatio on rajattu yrityksen asiakaspalveluyksikköön. Asiakaspalveluyksikkö jakaantuu kolmeen eri osastoon, joissa vastataan loppuasiakkaiden asiakaspalvelusta, teknisestä asiakaspalvelusta sekä palveluiden toimituksesta. Organisaatorakenne on kuvattu kuviossa yksi (1.).



Kuvio 1. Toimeksiannon kohdeorganisaation rakenne.

Lokakuun 2019 alusta lähtien asiakaspalveluyksikössä otettiin käyttöön uusi toimintamalli, jonka tarkoituksena on tukea henkilöstöä entistä enemmän itsensä johtamisen taidoissa ja itseohjautuvuudessa sekä lisäksi tukea kehitystä yksilötason itseohjautuvuudesta tiimitason itseohjautuvuuteen. Se on ennen kaikkea johtamisen malli, mutta muutoksen yhteydessä myös tiimirakenteet uudistettiin niin, että asiakaspalveluyksikössä työskentelevät henkilöt työskentelevät pienemmissä 4-8 henkilön tiimeissä ja yksi esimies johtaa useampaa tällaista tiimiä. Tiimeissä jokaisella on aiempaa suurempi rooli yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa ja tiimit itsessään vastaavat itsenäisesti tiimin toiminnasta, tuloksesta ja yhteistyöstä. Tiimin toiminnan kehittäminen ja henkilöstön oman osaamisen kehittämisen on tarkoitus lähteä tiimin sisältä. Lisäksi asiakaspalveluosastolla työskentelevien henkilöiden joukosta valittiin marraskuun 2019 aikana

tukihenkilöitä, jotka vastaavat oman työnsä ohessa tiimien tukemisesta esimerkiksi asiakaskokemukseen ja osaamiseen liittyvissä asioissa. Uusi toimintamalli ei kuitenkaan ole kokonaisuudessaan vielä valmis ja toimintamallin työstäminen ja kehittäminen jatkuu tähän erikseen nimetyssä hankkeessa.

Toimintamallin kehityshanketta tukeakseen on toimeksiantajan kanssa sovittu, että opinnäytetyö kohdistetaan uuteen toimintamalliin liittyen. Tutkimuksen aihe on ajankohtainen sekä tärkeä toimeksiantajalle, koska uusi toimintamalli ja tiimirakenteet on vasta hiljattain otettu käyttöön, mutta siihen liittyvät tavat toimia ovat vasta rakentumassa ja moni asia vaatii vielä tarkempaa työstöä.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tietoperusta pohjautuu keskeisiin käsitteisiin kuten siihen mitä itseohjautuvuus on yksilötasolla ja mitä se on erityisesti tiimitasolla. Tärkeä osa teoriaa on tutkia lisäksi lähdekirjallisuuden avulla itseohjautuvien tiimien toimintaa hyötyjen ja haasteiden kautta ja miten tiimien toimintaa voidaan tukea. Lisäksi selvitetään oppimisen ja osaamisen jakamisen merkitystä itseohjautuvissa tiimeissä eli sitä miten tiimeissä työskentelevät voivat yhdessä kehittää osaamistaan ja millaista tukea tukiroolissa työskentelevät voisivat tarjota tiimeille esimerkiksi mentoroinnin avulla.

Opinnäytetyön tutkimusosuuden tavoitteena on tutkia miten asiakaspalveluyksikössä työskentelevät henkilöt ovat kokeneet uuden toimintamallin ja nouseeko tutkimustuloksien myötä kehitys- ja muutostarpeita. Lisäksi tutkitaan sitä, onko uudella toimintamallilla ollut merkitystä itseohjautuvuuden kasvamisessa.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset on määritelty seuraavasti:

- 1. Miten uusi toimintamalli asiakaspalveluyksikössä työskentelevien henkilöiden toimesta on koettu?*
- 2. Minkälaisia kehitystarpeita toimintamallin osalta on?*
- 3. Miten koetaan, onko uusi toimintamalli vaikuttanut itseohjautuvuuden tason kehittymiseen?*

1.3 Opinnäytetyössä käytettävät tutkimusmenetelmät

Ensimmäiseksi tutkimusmenetelmäksi on valittu strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu, joka toteutetaan Webropol-lomakkeella. Lomakehaastattelussa esitetään kaikille samat kysymykset, samassa järjestyksessä ja samoin vastausvaihtoehdoin. Lomakehaastattelun avulla vastausaineistoa pystytään analysoimaan kvantitatiivisesti eli tilastollisesti ja se mahdollistaa myös kvalitatiivisen eli laadullisen analysoinnin, kun kyselylomakkeeseen sisällytetään avoimia kysymyksiä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Kyselylomakkeen suunnittelussa ja toteutuksessa on hyvä ottaa lisäksi huomioon seuraavanlaisia asioita ja suosituksia, joilla on vaikutusta kyselytutkimuksen onnistumiseen ja korkeampaan vastausprosenttiin:

- lomakkeen sopiva pituus ja vastaajien käytettävissä oleva aika
- lomakkeen ulkoasun selkeys
- kysymysten selkeys ja yksinkertaisuus (ei saa jäädä tulkinnanvaraa)
- vastaajien anonymiteetin varmistaminen
- lomakkeen rakenne ja sisältö etenee loogisesti
- avointen kysymysten harkittu käyttö
- riittävät ja selkeät vastausohjeet lomakkeen ja yksittäisten kysymysten osalta
- järkevästi muodostetut kysymysten rakenteet ja vastausvaihtoehtojen käyttö
- kyselylomakkeen viimeistely ja koetestaaminen

(KvantiMOTV, 2010).

Kysymysten suunnittelussa on hyvä miettiä myös vastausten mitattavuutta. Muiden kuin avointen kysymysten toteutus voidaan tehdä Likert-asteikoilla, joka on järjestysasteikko.

Likert-asteikko voi sisältää seuraavat vastausvaihtoehdot:

- täysin eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- ei samaa eikä eri mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- täysin samaa mieltä
- en osaa sanoa.

(KvantiMOTV, 2010.)

Toiseksi tutkimusmenetelmäksi on valittu puolistrukturoitu haastattelu, jossa haastateltaville esitetään samat kysymykset samassa järjestyksessä, jotta haastattelu etenee johdonmukaisesti (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Tämä tapa fokusoii haastattelun juuri uuden toimintamallin ympärille ja edesauttaa haastatteluvastausten analysointia.

Haastattelu itsessään on vuorovaikutustilanne, jonka suunnittelussa ja toteutuksessa on hyvä ottaa huomioon seuraavia asioita ja suosituksia:

- haastattelu suunnitellaan ennalta
- haastattelun aikana pyritään motivoimaan haastateltavaa
- haastattelija tietää mitä on tekemässä ja se välittyy myös haastateltavalle
- haastattelutilanteesta luodaan luottamuksellinen

(Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

Tutkimuksen perusjoukkoa ja otantaa sekä aineiston hankintaa ja käsittelyä käsitellään luvussa neljä. Opinnäytetyön lopussa käydään läpi tutkimuksen tulokset ja esitellään johdopäätösten ja teorian kautta muodostetut kehitysehdotukset toimeksiantajaorganisaatiolle sekä arvioidaan opinnäytetyön luotettavuutta ja hyödynnettävyyttä. Tutkimusprosessin kulkua kuvataan kuviossa kaksi (2.).



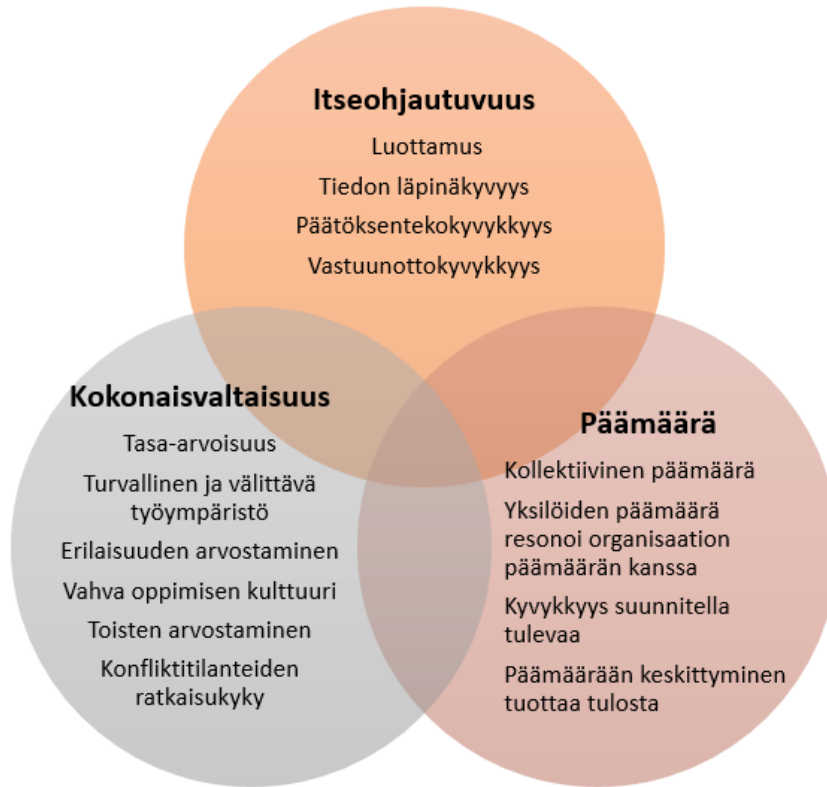
Kuvio 2. Tutkimusprosessin kulku.

2 ITSEOHJAUTUVAT TIIMIT

Itseohjautuvuudella voidaan tarkoittaa niin yksilötason kuin tiimitason itseohjautuvuutta. Englanniksi yksilön itseohjautuvuus on self-determination ja tiimien itseohjautuvuus on self-organisation eli itseorganisoituminen. (Hyrkäs 2018.) Yksilön itseohjautuvuudesta käytetään englanniksi myös termiä self-direction.

Yksilötason itseohjautuvuus on henkilön kykyä toimia oma-aloitteisesti ja kykyä johtaa itse itseään sekä omaa osaamistaan ilman muualta tulevaa ohjausta. Ollakseen itseohjautuva henkilön pitää lisäksi olla riittävän motivoitunut sisäisesti ja tietoinen tavoitteista sekä omata riittävä osaaminen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Martela & Jarenko 2017, 12.) Tutkijoiden Edward Decin ja Richard Ryanin itseohjautuvuusteorian mukaan henkilöiden sisäiseen motivaatioon vaikuttaa seuraavien perustarpeiden toteutuminen: usko omiin kyvykkyyksiin sekä omaehtoisuuden ja yhteisöön kuulumisen tunne. Näiden tarpeiden toteutuessa on sillä vaikutusta henkilön itseohjautuvuuteen luontaisen motivaation kautta. (Savaspuro 2019, 27-28.) Itseohjautuvuuteen kuuluu myös priorisointi-, reflektointi- ja tiimityötaidot ja se voidaan ajatella myös epävarmuuden sietämisenä ja epä-mukavuusalueelle menemisenä. Itseohjautuvuus vaatii siis paljon, mutta parhaimmillaan itseohjautuvuus tarjoaa vapautta, autonomiaa ja kokemuksia onnistumisesta, omaehtoisuudesta ja pystyvyydestä. (Savaspuro 2019, 10-11.)

Organisaatiokulttuurilla on myös merkityksensä itseohjautuvuuden toteutumisen suhteen, sillä edellä mainittujen itseohjautuvuusteorian perustarpeiden tyydyttämiseen voidaan vaikuttaa organisaatiokulttuurin myötä. Itseohjautuvuuden vahvistamiseksi kulttuurin on rakennettava luottamuksesta, autonomiaan kannustamisesta sekä jatkuvasta ja luontevasta vuoropuhelusta johdon ja henkilöstön välillä. (Savaspuro 2019, 51-52.) Fredic Laloux (2014, 230-231) on tutkimustyössään tunnistanut vahvasti itseohjautuvissa organisaatioissa esiintyviä tunnusomaisia organisaatiokulttuurillisia piirteitä, jotka hän on jakanut kolmeen eri osa-alueeseen kuuluviksi: itseohjautuvuus, kokonaisvaltaisuus ja päämäärä. Seuraavassa kuviossa (3.) on kuvattu mukailen Lalouxin nimeämiä piirteitä näitä kolmea osa-aluetta koskien.



Kuvio 3. Itseohjautuvien organisaatioiden tunnusmaisimpia piirteitä.

Itseohjautuva tiimi on tiimi, jossa voidaan työskennellä jopa ilman esimiestä ja tiimi ohjaa itse omaa toimintaansa. Itseohjautuvassa tiimissä jokainen yksilö on edelleen vastuussa omasta työstään, mutta myös niin, että jokaisen työ tukee toisen työtä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiehen rooli tällaisessa tiimissä on olla mahdollistaja, valmentaja ja sparraaja. (Hakola ym. 2019, 179-180.) Tunnuksellisia piirteitä itseohjautuvassa tiimeissä on, että tiimin jäsenet tukevat toisiaan, omaavat yhteiset tavoitteet, ovat valmiita tekemään päätöksiä yhdessä, haluavat tuottaa hyvää asiakaskokemusta, haluavat oppia ja saada palautetta (Parker ym. 2015, 120). Itseohjautuva tiimi voi olla myös innovatiivinen, pystyy improvisoimaan ja ottaa vastuuta omista prosesseistaan (Millward ym. 2010, 52).

Itseohjautuvista tiimeistä puhuttaessa käytetään myös termiä itseorganisoituminen. Itseorganisoituminen on tapa organisoitua niin, että hierarkia pyritään minimoimaan ja henkilöstö organisoituu enemmän keskenään sopimalla kuin johdon määrittelemällä tavalla. Tällöin myös organisaatorakenne ja toimintatavat muotoutuvat ja muokkaantuvat tarpeen sekä tilanteen mukaan. (Martela & Jarenko 2017, 12.) Organisaatiotutkija Lauri Pietinalhon mukaan on tyypillistä, että itseohjautuvuuteen pyrkivissä organisaatioissa

rakenteet muodostuvat lopulta kuitenkin hybridin omaisesti hierarkkisia ja itseorganisoitumisen rakenteita yhdistelemällä, koska päätösvaltaa ei välttämättä haluta tai voida antaa kokonaisvaltaisesti henkilöstön käsiin (Savaspuro 2019, 26-27).

Itseorganisoitumisesta ja itseohjautuvista tiimeistä puhuttaessa törmää usein myös termiin jaettu johtajuus. Jaetulla johtajuudella tarkoitetaan tiimin sekä organisaatioiden sisällä tapahtuvaa johtamista, jossa johtajuuden vastuut jakaantuu kaikkien kesken ja tavoitteena on johtaa toinen toisiaan niin, että päästään tavoitteisiin (Hoch 2014, 541-542). Tiimeissä jaettu johtajuus näyttäytyy niin, että toimitaan nimenomaan tiiminä eikä yksilöinä sekä niin, että tiimin jäsenet työskentelevät vuorovaikutuksessa keskenään, tekevät yhdessä ja ottavat myös vastuuta yhdessä (Manageritiimi Oy 2018, 18). Perinteisten esimiesroolien vähentyessä johtaminen ja siihen liittyvät tehtävät eivät käytännössä vähene, vaan ne näyttäytyvät entistä laajemmin koko organisaatiossa (Laloux 2014, 135).

Kirjassa ”Tiimiäly -opas muuttuvaan työelämään” käytetään termiä ”tiimiäly”. Tiimiäly tarkoittaa kollektiivista älyä, joka muodostuu tiimin yhteisistä osaamisista ja joka samalla hyödyntää jokaisen tiimissä työskentelevän yksilön koko potentiaalin. Jos tiimit osaavat hyödyntää tiimiälyä, tiimit oppivat kokemustensa kautta, keräävät ja jakavat tietoa tehokkaasti, osaavat muuttaa toimintaansa tarvittaessa ja ovat yleisestikin joustavia toiminnassaan. (Hakola ym. 2019, 65.) Lisäksi kirjassa määritellään viisi tiimiälytaitoa, jotka on yhdistetty eri tutkimusten kuten World Economic Forumin sekä Ilmarisen ja Sitran Future score -työelämä tutkimusten listaamien työelämä taitojen perusteella. Nämä viisi tiimiälytaitoa ovat: itsetuntemus, yhteinen suunta, salliva ilmapiiri, lupa ja vastuu toimia sekä rikastava vuorovaikutus. (Hakola ym. 2019, 77-78.)

Tiimitason itsetuntemuksella tarkoitetaan tiimin vahvuuksien tunnistamista ja hyödyntämistä sekä myös heikkouksien tunnistamista. Tiimin pitää myös ymmärtää sisäistä dynamiikkaa ja yhteistä motivoitumista sekä muodostaa käsitys me-pystyvyydestä eli siitä mitä kaikkea tiimin on mahdollista saavuttaa. (Hakola ym. 2019, 94.) Yhteinen suunta on sitä, että tiimillä on yhteiset selkeät tavoitteet ja ne ovat myös tarkoituksenmukaisia ja merkityksellisiä (Hakola ym. 2019, 142). Salliva ilmapiiri nähdään tärkeimpänä tiimiälytaitona, joka rakentuu seuraavan kolmen toimintamallin ympärille: epäonnistumisen näkeminen onnistumisen edellytyksenä, kokeilukulttuurin ja konfliktien hyödyntäminen (Hakola ym. 2019, 170). Organisaatioissa pitää antaa tukea lisäksi itseohjautuvuudelle eli annetaan lupa ja vastuu toimia ja muodostaa organisaatorakenteita niin, että tiimeillä on enemmän vapautta ja päätösvaltaa, jossa päämääränä on tarkoituksenmukainen ja tuloksellinen toiminta (Hakola ym. 2019, 194). Rikastava vuorovaikutus puolestaan on

tiedon avointa jakamista, läpinäkyvyyttä, kuuntelua ja kuulluksi tulemistä, palautteen saamista ja antamista sekä erilaisten digitaalisten työkalujen oikeanlaista hyödyntämistä vuorovaikutustilanteissa (Hakola ym. 2019, 220).

2.1 Itseohjautuvalla tiimityöskentelyllä saavutettavat hyödyt

Miksi organisaatioiden pitäisi tähdätä itseorganisoitumiseen ja miksi yksilötasolla tapahtuva itseohjautuvuus ei enää riitä? Vastauksena voidaan todeta, että itseohjautuvilla tiimeillä saavutetaan enemmän hyötyjä, kuin pelkästään itseohjautuvilla yksilöillä.

Frank Martelan ja Karoliina Jarenkon (2017) toimittamassa kirjassa ”Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa” on tunnistettu kolme tärkeintä hyötyä, mitä itseorganisoitumisella voidaan saavuttaa:

1. motivoituneempi henkilöstö
2. organisaation parempi uusiutumiskyky
3. kustannussäästöt.

Kun henkilöstö on motivoitunutta, työn teko tehostuu ja se on tuottavampaa ja halutaan lisäksi myös kehittyä sekä oppia uutta. Jatkuva kehittyminen vaikuttaa samalla koko organisaation uusiutumiskykyyn, jolloin muutosprosessitkin tehostuu. Kustannussäästöjä itseorganisoitumisella saadaan tehostumisen ja tuottavuuden kasvun lisäksi myös esimiestehtävien vähentymisen kautta. (Martela & Jarenko 2017, 322.)

Muita tunnistettavia hyötyjä ovat lisäksi työhyvinvoinnin lisääntyminen ja asiakaskokemuksen parantuminen (Martela & Jarenko 2017, 270). Yhtenä hyötynä voidaan ajatella myös sitä, että kun hierarkkisuus vähentyy, on toiminta ja päätöksenteko joustavampaa, tehostaen täten toimintaa (Martela & Jarenko 2017, 46). Itseohjautuvasti toimiva tiimi mahdollistaa lisäksi jokaisen potentiaalinsa paremman hyödyntämisen ja toisiltaan oppimisen sekä antaa vapautta toiminnan organisoimiseen (Hakola ym. 2019, 185).

Jos hyötyjä tarkastellaan tiimiällyn ja tiimiällytöiden kautta ja minkälaisista kilpailuetuista se tuo organisaatioille, on hyötyinä määriteltä seuraavat kuusi asiaa:

1. tiimi on enemmän kuin sen yksilöiden vahvuudet ja osaamiset yhteensä
2. tiimissä työskentely kehittää sen jäsenten osaamista enemmän kuin yksin tehden
3. tiimissä pystytään ratkaisemaan paremmin ongelmia kuin yksin
4. tiimissä tunnistetaan ongelmat herkemmin kuin yksin

5. tiimityöskentely on tehokkaampaa kuin yksin työskentely
6. tiimityöskentely luo työhyvinvointia.

(Hakola ym. 2019, 67-68.)

Kilpailuetu ei tulevaisuudessa enää synny teknologisten ratkaisujen avulla vaan henkilöstön osaamisen, yhteistyön ja vuorovaikutuksen kautta. Tällöin tiimiälytaidot korostuvat ja se miten tiimit toimivat, miten niiden yhteistyö toimii muiden kanssa ja miten osaamista osataan jakaa ja kehittää. Parhaimmillaan tiimeissä, joissa tiimiäly toimii hyvin, syntyy luottamuksen ja erittäin yhteistyökykyinen ilmapiiri, joka puolestaan ruokkii luovuutta ja sitä kautta synnyttää uutta sekä motivoi ja myös sitouttaa ihmisiä, jolloin töissä viihdytään. (Hakola ym. 2019, 221-222.)

International Journal of Productivity and Performance Management -lehdessä vuonna 2015 julkaistussa tutkimusraportissa oli selvitetty aiemmin tehtyjen tutkimusten perusteella itseohjautuvien tiimien toiminnan periaatteita. Tässä raportissa nimettiin useita menestyvien itseohjautuvien tiimien tunnusmerkkejä, jotka voidaan ajatella ominaisuuksina, joista tiimeissä työskentelevät henkilöt hyötyvät sekä myös koko organisaatio ja sen asiakkaat. Tärkeimpiä ominaisuuksia hyvin toimivissa itseohjautuvissa tiimeissä, joita tutkimusraportissa tunnistettiin olivat:

- keskinäinen tuki, luottamus ja kunnioitus
- yhteiset tavoitteet
- halu tuottaa hyvää asiakaskokemusta
- halu saada palautetta ja oppia uutta
- selkeät yhteiset tavat toimia ja käyttäytyä
- yhteiset arvot
- onnistumisista iloitseminen
- erinomainen tiimihenki
- valmius tehdä päätöksiä

(Parker ym. 2015, 120.)

Myös Googlen tekemä kaksivuotinen tutkimus nosti esille samankaltaisia ominaisuuksia. Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää mitä ominaisuuksia toimiva ja tehokas tiimi tarvitsee, jotta Google saavuttaisi menestyvämpien tiimien myötä kilpailuetua. Yksi tärkeimmistä havainnoista oli se, että parhaiten menestyviä tiimejä yhdisti se, että jokaisessa tiimissä oli omia yhteisesti jaettuja tapoja toimia. Yhtenä havaintona todettiin, että merkitystä

tiimin menestykseen ei ollut lopulta edes sillä, että minkälaisia henkilöitä ja minkälaista osaamista tiimin jäsenillä oli tai millä tavalla tiimi oli organisoitu. Tiimiälyn kannalta ratkaisevaa oli, että tiimien sisälle muodostuu oma kulttuurinsa ja tiimeillä on merkityksellisiä tavoitteita, tiimissä vallitsee keskinäinen luottamus ja se omaa vastuunottoa ja vuorovaikutus toimii. Tämä kaikki mahdollistaa lopulta sen, että tiimissä uskalletaan kokeilla ja ottaa myös riskejä. (Hakola ym. 2019, 71-73.)

2.2 Itseohjautuvan tiimityöskentelyn haasteet

Edellä käytiin läpi useita erilaisia hyötyjä, mitä itseohjautuvalla tiimityöskentelyllä voidaan saavuttaa. Haasteita ja huomioonotettavan arvoisia asioitakin kuitenkin on. Hierarkkisempi organisoitumistapa voi edelleen olla parempi vaihtoehto, jos organisaation ja henkilöstön kyvykkyydet ja tahto eivät riitä muuttamaan rakenteita itseorganisoitumisen suuntaan tai se ei vaan sovellu toimialaan hyödynnettäväksi.

Ollakseen itseohjautuvia yksilöitä ja toimiessaan itseohjautuvissa tiimeissä tarvitaan seuraavia taitoja: yhteistyötaidot kuten toisten auttaminen omaehtoisesti ja vastuun ottaminen kokonaisuuksista oman työn ohella ja kyvykkyys johtaa itseään. Pitää olla ensin itseohjautuva yksilö, jotta voi menestyksellisesti toimia itseohjautuvassa tiimissä. (Martela & Jarenko 2017, 271.) Koska itseohjautuva työntekijä tarvitsee laajaa osaamista ja on taito, jonka kehittymistä ei saisi laittaa yksistään työntekijän vastuulle, pitää itseohjautuvuudessa kehittymisen tukeminen ottaa huomioon organisaatiossa. Itseorganisoituminen voi olla määriteltynä organisaation strategiassa, mutta on hyvä ottaa huomioon strategiassa myös siihen liittyvä kouluttaminen ja valmentaminen. Tässä on hyvä myös tiedostaa se, että ihmiset ovat eritasoisia itseohjautuvuudessa ja siinä kehittämisessä ja olla suunnittelematta yhtä tiettyä mallia itseohjautuvuuden tukemiseen. (Savaspuro 2019, 81, 105.)

Itseorganisoitumisessa tärkeää on, että annetaan henkilöstölle lupaa ja vastuuta toimia, joka taas vaatii henkilöstöltä kyvykkyyttä oman työn ohjaamiseen ja vastuun kantamiseen. Itseohjautuva tiimityöskentely edellyttää nimenomaan vahvaa oman työn hallintaa, priorisointitaitoja, hyvää kommunikaatiota ja selkeitä rooleja. (Hakola ym. 2019, 184-185.) Huomionarvoista itseohjautuvissa tiimeissä on, että tavoitteiden pitää olla hyviä ja selkeitä, jotta resurssit pystytään kohdistamaan oikealla tavalla ja tehdään oikeita asioita. Lisäksi edellytetään keskinäistä luottamusta toisiin ja toisten osaamiseen. (Hakola

ym. 2019, 185.) Jos luottamusta ei ole, on vaikea lähteä rakentamaan menestyvää itseohjautuvasti toimivaa tiimiä.

Itseorganisoitumiseen tähtäävissä organisaatioissa esimiesten ja johtajien pitää pyrkiä omalla toiminnallaan hierarkkisuuden madaltamiseen ja tämä vaatii myös heiltä työtä, kun tavoitteena on esimies- ja johtotehtävissä olevien henkilöiden asemien heikentäminen ja hierarkkisten ajattelumallien purkaminen (Martela & Jarenko 2017, 164). Esimiesten rooli saattaa samalla muuttua valmentavampaan rooliin ja edellyttää sopeutumista, kun tiimit saavat päätösvaltaa sellaisten asioiden suhteen, jotka ovat aiemmin olleet esimiehen päätösvallan alla (Martela & Jarenko 2017, 283). Jos esimiesroolit lopetetaan kokonaan ja tiimien vapaus kasvaa tätä myötä huomattavasti, saattaa haasteeksi muodostua se, että askel kohti itseohjautuvaa tiimiä on liian suuri (Martela & Jarenko 2017, 292).

Työelämäntutkija Jari Hakasen mukaan itseohjautuvuudesta on tullut trendikästä ja vaarana on, että organisaatioissa puretaan hierarkioita ja vähennetään esimiehiä väärin perustein, koska ei olla riittävän perusteellisesti selvitetty sitä, että onko organisaatiolla edellytyksiä siirtyä itseorganisoitumisen malliin ja muutoksia tehdään vain trendikyyden takia. Organisaatioissa pitäisi pyrkiä jakamaan vastuuta ja valtaa uudella tavalla ylhäältä alaspäin, mutta jos vain vastuu lisääntyy ja valta halutaan säilyttää edelleen muualla kuin henkilöstön keskuudessa, ei se lisää henkilöstön autonomiaa ja heikentää samalla motivaatiota. Yhtenä sudenkuoppana Hakanen mainitsee myös johtamisen ulkoistamisen henkilöstölle. Vuonna 2018 tehdyn kyselytutkimuksen mukaan itseohjautuvissa organisaatioissa, joissa halutaan henkilöstön johtavan itse itseään, pitää panostaa organisaation johtamisen laatuun ja määrään sekä varmistaa, että esimiehillä on riittävästi aikaa alaisilleen. Tällaisissa organisaatioissa pitää tuntea alaiset yksilöinä, koska jokainen tarvitsee erilaista tukea ollakseen itseohjautuva: joku on luonnostaan itseohjautuva ja joku toinen taas tarvitsee ohjausta oman työnsä organisointiin. (Savaspuro 2019, 32-34.)

Lauri Pietinalho on väitöskirjatutkimuksessaan määritellyt keskeisiä asioita, miksi itseohjautuvuuteen pyrkivät organisaatiot epäonnistuvat sen toteuttamisessa. Tässä niistä tärkeimmät nostot:

- muutos itseohjautuvaksi organisaatioksi jää kesken tai epäonnistuu, koska muutos ei ole tapahtunut organisaatioissa kokonaisvaltaisesti eikä sitä ole ohjattu riittävän hyvin eikä henkilöstö ole saanut riittävästi tukea ja tiimejä ei ole tuettu riittävästi olemaan itseohjautuvia

- hierarkian luoma turva poistuu liian nopeasti ja henkilöstö ei saa tarpeeksi aikaa muuttaa toimintatapojaan itseohjautuviksi
- tiimeissä syntyy valtatyhjiöitä, jos valta- ja vastuukysymyksiä ei ole määritelty tai ne ovat epäselviä
- vallan ja vastuun lisääntyessä osa ottaa liikaa riskejä ja osalla työnteko muuttuu tehottomammaksi, kun ei ole enää esimiestä johtamassa
- henkilöstö ei ymmärrä mitkä organisaation päämäärä ja tavoitteet ovat tai eivät halua olla tavoittelemassa yhteistä päämäärää itseorganisoitumisen suhteen.

(Savaspuro 2019, 34-36.)

Tärkeää olisikin, että henkilöstölle tarjotaan tukea, ohjausta ja työkaluja työstä suoriutumiseen itseohjautuvalla tavalla ja varmistetaan, että jokaiselle on selkeää, mitä vastuu ja vapaus käytännössä tarkoittaa niin henkilökohtaisella tasolla kuin tiimitasolla. Tällöin vältetään myös valtatyhjiöilmiöltä, jossa tiimeihin syntyy epävirallinen hierarkia ja päätösvalta päätyy tiimissä vain tiettyjen henkilöiden käsiin ja luo tyytymättömyyttä muiden keskuudessa. (Savaspuro 2019, 43.)

It-konsultointiyrityksen Bilotin toimitusjohtaja Sini Sittnikow on todennut, että itseohjautuvuus toteutuu hyvin vain, jos sitä johdetaan hyvin (Savaspuro 2019, 110). Uudet toimintatavat itseorganisoitumisen osalta pitää näkyä myös jokapäiväisessä arjessa ja pitää se puheissa mukana, jotta muutoksesta tulee lopulta arkipäivää ja onnistumisen mahdollisuudet kasvavat (Savaspuro 2019, 164).

2.3 Itseohjautuvien tiimien tukeminen

Kuten edellä jo mainittiin, pitää olla kyvykkyyttä olla itseohjautuva, jotta voi toimia itseohjautuvassa tiimissä. Organisaatioissa on hyvä huomioida, kun ollaan suuntaamassa itseorganisoituvaan malliin toimia, että henkilöstö saa tarvittaessa tukea myös yksilötasolla, jos itseohjautuvuuden suhteen on haasteita. Seuraavaksi keskitytään kuitenkin siihen, että minkälaisia asioita on hyvä ottaa huomioon itseohjautuvien tiimien tukemisessa aina tiimien muodostamisesta lähtien, minkälainen rooli tukemisen osalta on esimiehillä tai muulla johdolla sekä käydään läpi erilaisia itseohjautuvuutta tukevia käytänteitä.

Tiimien muodostaminen

Itseohjautuvien tiimien tukemisen ensimmäinen askel voidaan ajatella tiimien muodostamisena. Yksi tapa on, että tiimit muodostetaan esimiesten ja muiden johtajien päätöksellä. Tässä pitää kuitenkin ottaa huomioon, että olennaista on huolehtia, että tiimit muodostetaan moninaisesta joukosta eri yksilöitä. Tämä tapa mahdollistaa sen, että tiimin sisällä on erilaisia näkökulmia ja mahdollisesti myös erilaisia tapoja toimia, jos yksilöt tulevat eri tahoilta. Näin saadaan yleensä yhdistettyä parhaat käytänteet ja hyödynnettyä moninaisuuden tuoma rikkaus näkökulmien suhteen. (Hakola ym. 2019, 155.) Myös erään tutkimuksen mukaan tiimien muodostamisessa kannattaa hyödyntää moninaisuutta, koska se vaikuttaa positiivisella tavalla tiimin suoriutumiseen ja siihen miten johtajuutta jaetaan tiimissä (Hoch 2014, 556).

Toinen tapa muodostaa tiimejä on antaa henkilöstön tehdä päätös. Yhdysvaltalainen toimaatinjalostusfirma Morning Star on usein käytetty esimerkki vahvasti itseorganisoituneesta yrityksessä. Siellä henkilöstö neuvottelee vuosittain kollegoiden kesken keskinäisiä sopimuksia siitä keitä kollegoita tarvitsevat eniten työnsä suorittamiseksi. Tässä tavassa on kuitenkin tärkeää huomioida se, että pitää olla tiettyjä jo sovittuja toimintamalleja ja organisaatorakenteita sekä kommunikaatio- ja tukikanavia, jotka tukevat tiimien vuorovaikutusta ja organisoitumista itsenäisesti. (Martela & Jarenko 2017, 12-14.)

Esimiehen tai muun johdon rooli

Esimiehen tehtäviä itseorganisoituvassa ympäristössä on luoda salliva ilmapiiri, kannustaa toimintaa siihen suuntaan, että on lupa ja vastuu toimia ja toimia esimerkkinä rikastavan vuorovaikutuksen osalta ja erityisesti kannustaa palautteen antamiseen (Hakola ym. 2019, 224). Tärkeä rooli esimiehillä on myös tiimien itsetuntemuksen vahvistamisessa kuten tiimien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamisessa ja erityisesti vahvuuksien hyödyntämisessä.

Lisäksi pitää osata kannustaa kaikkia johtamaan, niin itseään kuin jaetun johtajuuden kautta tiimiä, koska johtaminen on kaikkea sitä mitä itseohjautuvalta yksilöltä ja tiimiltäkin vaaditaan: kokonaisuuden hahmottamista ja sen mukaan toimimista, valintojen tekemistä, vastuun kantamista, priorisointitaitoja ja suunnan näyttämistä (Martela & Jarenko 2017, 215-216). Vastuun ja vallan siirtyessä henkilöstölle, myös päätöksen tekoon pitää kannustaa ja antaa tukea. Esimies voi luottamusta rakentamalla luoda ympäristön, jossa työntekijä luottaa omaan osaamiseensa ja osaa tehdä päätöksiä itsenäisesti, jonka myötä työntekijä alkaa johtamaan omaa työtänsä. (Savaspuro 2019, 162.)

Vaikka esimiesroolit olisi sen perinteisessä merkityksessä lopetettu, tarvitsevat itseohjautuvat tiimit tukea ja toiminnan ohjaamista epäsuorasti ja tarvittaessa myös suorasti. Tuki voi olla konkreettisia työvälineitä tai valmennusta, neuvontaa ja sparrailua palautteen saamista unohtamatta. Itseohjautuvilla tiimeillä pitää myös olla selkeä suunta ja merkitys tekemiselleen, jonka suhteen pitää antaa tukea tiimeille siinä, että nämä asiat tulevat määritellyiksi. (Martela & Jarenko 2017, 315.) Tärkeää on myös miettiä miten tiimit saavat tarvittaessa apua ongelma- ja konfliktitilanteisiin. Tällaisten tilanteiden käsittelyyn on oltava olemassa selkeä prosessi, jotta jokainen uskaltaa nostaa vaikeita asioita käsiteltäväksi (Laloux 2014, 166). Esimerkiksi useita kertoja hollannin parhaaksi yritykseksi valitussa hoiva-alan yrityksessä Buurtzorgissa, jossa tiimeillä ei ole esimiehiä laisinkaan, on ongelmatilanteita varten nimetty valmentajia. Valmentajien rooli on auttaa ratkomaan näitä tilanteita niin, että tiimit itse löytävät ratkaisun ongelmaansa. (Savaspuro 2019, 29.)

Työelämäntutkija Jari Hakasen mukaan esimiesten ja johtajien pitäisi johtaa palvelevasti, henkilöstön ollessa proaktiivisia. Parhaimmillaan palvelevan johtamisen kautta esimies auttaa ja tukee työntekijää kehittymään ja ottamaan entistä enemmän vastuuta, työntekijän ollessa aloitteellinen, päämäärätietoinen ja aikaansaava. (Savaspuro 2019, 49.) Toimitusjohtaja Taru Tujunen viestintätoimisto Ellun Kanoista puolestaan toteaa, että itseohjautuvissa organisaatioissa tarvitaan enemmän johtamista kuin hierarkkisissa organisaatioissa ja nimenomaan ihmisten johtamista ja niin, että päätöksiä ja vastuunkantoa tehdään yhteistyössä henkilöstön kanssa (Savaspuro 2019, 66-67).

Kun itseohjautuville tiimeille annetaan lupa ja vastuu toimia, pitää varmistaa, että jokaisella on ymmärrys organisaation päätavoitteista, jotka yleensä on johdettu strategiasta. Koska kaikki toiminta tähtää strategisten tavoitteiden saavuttamiseen, pitää ne olla tiedossa, jotta itseohjautuvat tiimit voivat toimia vastuullisesti kohti yhteisiä tavoitteita. Organisaation pitää myös luottaa, jotta lupa ja vastuu toimia voidaan antaa ja tarvittaessa myös ohjeistaa se tiimeille, että mitä tämä kaikki käytännössä tarkoittaa. (Hakola ym. 2019, 172-175.)

Edellä käydyissä haasteissa mainittiin, että tavoitteiden pitää olla selkeät. Vaikka itseohjautuvat tiimit määrittelisivätkin itse omat tavoitteensa, voidaan tavoitteiden määrittelyyn antaa tukea. Tavoitteiden määrittelyssä on hyvä pohtia seuraavia asioita:

- tavoite on ilmaistu selkeästi ja se on mitattavissa ja se linkittyy organisaation strategiaan

- tavoite määritellään niin hyvin, että jokainen tietää mitä pitää tehdä tavoitteen saavuttamiseksi ja mitä halutaan saavuttaa
- tavoitteen haluttu lopputulos on kuvattu konkreettisesti.

(Hakola ym. 2019, 135.)

Hochin (2014, 555) tutkimusraportin mukaan jaetulla johtajuudella ja tiedon jakamisella on positiivisia vaikutuksia tiimin suorituskyykyyn ja itseohjautuvia tiimejä kannattaa valmentaa, jotta jaetun johtajuuden malli tulee otettua käyttöön ja tiedon jakamisen tärkeys ymmärretään.

Erilaisia käytänteitä itseohjautuvuuden tueksi

Edellä on jo muutaman kerran sivuttu palautteen antamisen tärkeyttä. Koska itseohjautuvissa tiimeissä uuden oppiminen ja yhdessä kehittyminen on tärkeää, on yhtä tärkeää antaa ja saada palautetta, koska palautteen kautta voidaan myös kehittyä. Itseorganisoitumiseen tähtäävässä organisaatiossa ja tiimeissä on hyvä pohtia millainen palautekulttuuri halutaan luoda tukemaan palautteen antamista ja saamista ja millaisin käytäntein. Hyvä keino saada palautetta on pyytämällä ja määrittelemällä tarkemmin mistä ja miten sitä pyydetään. (Hakola ym. 2019, 210-211.) Myös epäonnistumisia kannattaa jakaa tiimeissä, koska niistäkin voidaan oppia ja niiden jakaminen luo myös luottamusta (Hakola ym. 2019, 150).

Palautekulttuurin luomisen ja siihen liittyvien käytänteiden lisäksi itseohjautuvia tiimejä voidaan tukea luomalla käytänteet siihen miten tiimeissä kehitettyjä hyväksi todettuja tiimin sisäisiä käytänteitä tai onnistumisia jaetaan koko organisaation tiedoksi ja jaettavaksi (Hakola ym. 2019, 159). Jo aiemmin mainitussa Morning Star -yrityksessä tiimit valmistelevalle joka vuosi esityksen kollegoilleen, jossa käsitellään itsearvioiden tiimin suoriutumista ja millaisia suunnitelmia tiimillä on tulevaisuudessa. Tarkoituksena on, että näissä tilaisuuksissa tiimit oppivat toisiltaan ja voivat myös haastaa toisiaan esittämällä kysymyksiä. Tällöin heikommin suoriutuneet tiimit saavat mahdollisuuden kuulla miten paremmin suoriutuneet tiimit ovat mahdollisesti tehneet eri tavalla menestyäkseen ja parhaat vinkit tulevat muutenkin jakoon. (Laloux 2014, 125.)

Myös kokeilukulttuuriin kannustaminen on hyvä tapa tukea itseohjautuvia tiimejä kehittämään ja luomaan uutta. Nopeilla kokeilulla tai prototyypeillä päästään testaamaan tehokkaasti uusia ideoita, jolloin voidaan tehdä joustavasti muutoksia kehitteillä olevaan

asiaan tai päättää hylätä se toimimattomana ideana resursseja haaskaamatta (Hakola ym. 2019, 157).

Konkreettinen toimenpide tiimien itseohjautuvuutta tukemaan on tehdä tiimeissä tiimisopimuksia. Sopimuksen työstössä voi olla mukana ja tukena esimies, valmentaja tai muu vastaavassa roolissa työskentelevä. Sopimuksessa sovitaan tiimin pelisäännöt ja tarkemmalla tasolla tarvittaessa myös tehtäväroolit ja osaamiseen sekä valtaan ja vastuuseen liittyvät asiat. Myös tuottavuuteen, laatuun ja työhyvinvointiin liittyviä asioita voidaan käsitellä tiimisopimuksessa. (Manageritiimi Oy 2018, 28.)

Tiimien tueksi voidaan perustaa myös muita toiminteita joko esimiehen tuen lisäksi tai esimiehen tukea korvaavaksi. Saksalaisessa terveystalossa Heiligenfeldissä tiimien tukena toimii ulkoisia valmentajia, joilta tiimit voivat tarvittaessa varata aikaa käsitelläkseen aiheita kuten tiimin välisiä ihmissuhteita, systeemiajattelua ja johtamista (Laloux 2014, 157). Suomalaisessa teknologiayrityksessä Vincitissä puolestaan on kehitetty johtamisen palvelumalli ”Leadership as a Service”, joka haastaa johtamisen perinteiset tavat ja tarjoaa yksilöllisiä palveluita työntekijöilleen heidän erilaisiin tarpeisiinsa vastaten. Esimiesroolit on perinteisessä merkityksessä mallin myötä lopetettu, mutta entisiä esimiehiä hyödynnetään edelleen heidän vahvuuksien kautta henkilöstön yksilöllisten tarpeiden täyttämisen apuna. Palvelumallia varten on oma verkkopalvelunsa, josta yksittäinen työntekijä voi valita erilaisia johtamispalveluita kuten omaan osaamiseen, uraan, liiketoimintaan ja hyvinvointiin liittyen sekä kenen kanssa henkilö haluaa asiasta keskustella. Tapaamisia voi varata vaikkapa henkilöstöjohtajan, coachin tai asiakkuusjohtajan kanssa. (Martela & Jarenko 2017, 288-294.) Vastaavan kaltaista mallia pystyisi soveltaen hyödyntämään myös tiimien tukemisessa.

3 OPPIMINEN ITSEOHJAUTUVISSA TIIMEISSÄ

Itseohjautuvien tiimien toiminnan edellytyksen ehtoja ovat erityisesti luottamus, läpinäkyvyys, avoimuus ja vuorovaikutus. Tähän liittyy lisäksi riittävä kommunikaatio ja informaation jakaminen. Tärkeää on myös järkevä työnjako ja vastuista sopiminen sekä uuden oppiminen, osaamisen jakaminen ja yhdessä kehittyminen unohtamatta tavoitteiden määrittelyä ja tavoittelemista ja yhteistä vastuuta tuloksista. Nämä teemat toistuivat Martelan ja Jarenkon (2017) toimittaman kirjan ”Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa?” kirjoituksissa. Lisäksi organisaatio, jossa hyödynnetään tiimiälyä, on pohjimmiltaan myös oppiva organisaatio. Tällöin organisaatiolla on kyvykkyyttä oppia uutta, kehittyä ja muuntautua aina tarvittaessa. (Hakola ym. 2019, 58-59.) On kuitenkin hyvä ymmärtää, että itseohjautuvalla tiimillä pitää olla riittävä toimivalta toimiakseen itseohjautuvasti ja että sille annetaan samalla mahdollisuus kehittää toimintaansa ja osaamistaan (Huusko 2007, 84).

Itseohjautuvuuden lisäksi voidaan puhua myös yhteisohjautuvuudesta. Yhteisohjautumisessa oppiva organisaatio tukee yksittäisen henkilön itseohjautuvuuden kehittymistä niin että tuetaan toinen toisiaan ja jaetaan vastuuta oppimisesta sekä jaetaan yhteinen ymmärrys oppimisen tavoitteista (Toivola 2019, 28-29).

Itseorganisoituvissa organisaatioissa voidaan hyödyntää myös tiimien jäsenten osaamista niin, että ulkoisten konsulttien tai valmentajien sijasta hyödynnetään sellaisten työntekijöiden osaamista ja tietotaitoa, jotka ovat tietyissä asioissa vahvoja asiantuntijoita. Osaamista jaetaan tällöin nimettyjen henkilöiden kautta, ohjatusti sekä kustannustehokkaammin. (Laloux 2014, 180.)

3.1 Vertaisoppiminen ja osaamisen jakaminen

Tiimeissä työskentelevät henkilöt ovat yleensä eniten tekemissä keskenään ja vaikuttavat täten eniten myös toistensa tekemiseen sekä oppimiseen. Ei siis riitä, että keskitytään pelkästään tekemiseen vaan myös oppimista on hyvä organisoida ja miettiä miten hyödynnetään tiimissä olevaa osaamista sekä miten oppimista voidaan yhdessä edistää. Erilaisten toimintamallien ja työkalujen avulla henkilöstö oppii toisiltaan, mahdollistaen samalla myös itse- ja vertaisreflektoinnin. (Kupias & Peltola 2019, 19-21.)

Oppiminen tiimeissä onkin yleensä tehokkaampaa kuin yksin oppiminen. Tiimissä oppiminen voi olla jopa 50 prosenttia tehokkaampaa, kun samassa oppimistilanteessa koko tiimin kanssa omaksutaan ja opitaan helpommin uusia asioita ja toimintatapoja, jakaen samalla avoimesti opittua tietoa. (Salminen 2017, 81.) Lisäksi yhteiset toimintatavat syntyvät ja kehittyvät yhdessä tekemällä samalla, kun peilataan tiimin toimintaa niin tavoitteisiin kuin palautteeseen (Huusko 2007, 85).

Työssä oppiminen voidaan jaotella karkeasti kolmeen eri kategoriaan: oppiminen työtä tekemällä, oppiminen järjestetyssä tilaisuudessa kuten koulutuksessa ja oppiminen vuorovaikutuksen kautta. Tiimityöskentelyssä oppiminen voi tapahtua parhaimmillaan kuin itsestään: työtä tekemällä ja muiden kanssa vuorovaikutuksessa, kun työstä keskusteleminen on aktiivista, osaamista jaetaan ja halutaan oppia toisilta. Myös yhdessä tapahtuva kehittäminen ja epämuodollinen mentorointi voidaan ajatella vuorovaikutuksen kautta oppimisena. Oppiminen ja erilaisten osaamisten hyödyntäminen voidaan ajatella organisaatioissa voimavarana, joista on hyvä keskustella aktiivisesti ja läpinäkyvästi eikä jättää keskustelua vain kehityskeskustelujen varaan. (Kupias & Peltola 2019, 24-26.) Työssä oppiminen on tehokkaampaa, kun ymmärretään työn vaatimukset ja tavoitteet, ollaan itseohjautuvia, osataan soveltaa opittua ja aikaisempaa osaamista, mutta vielä tehokkaampaa oppiminen on silloin, kun rakennetaan toimivia toimintamalleja oppimisen ympärille ja opitaan yhdessä (Kupias & Peltola 2019, 28-29).

Tiimeissä voi olla erilaisia oppijoita, jolloin toisten tuella myös hitaammin oppivat voivat kehittyä muiden tuella nopeammin (Kupias & Peltola 2019, 76). Tämä edellyttää kuitenkin luottamusta ja sujuvaa vuorovaikutusta tiimin jäsenien välillä, jotta toisia kannustetaan ja autetaan oppimaan sekä halutaan jakaa omaa osaamistaan. Tiimin jäsenillä ja mahdollisella esimiehellä on jokaisella roolinsa luottamuksellisen ja vuorovaikutuksellisen ilmapiirin luomisessa. (Kupias & Peltola 2019, 98-100.)

Itseohjautuvissa tiimeissä osaamisen kehittämisen päävastuu on tiimillä itsellään, jolloin uuden oppiminen, ammattitaidon ja toimintatapojen kehittäminen pitää nähdä osana tiimin jokapäiväistä arkea (Salminen 2017, 96). Tällöin jokaisen kehittymistä tuetaan tiimissä tiimin tarpeisiin peilattuna ja kehittymistä tapahtuu jatkuvasti, kun myös uutta osaamista ja tietoa jaetaan tiimissä (Salminen 2017, 138-139). Tiimien sisällä pitää olla täten ymmärrys tiimin jäsenten osaamistasosta, jotta osaamista voidaan yhdessä kehittää siihen suuntaan, että yhteiset tavoitteet on mahdollista saavuttaa (Huusko 2007, 88).

Tiimeissä on siis hyvä pysähtyä miettimään oppimisen ja kehittymisen kannalta sitä, että millaista osaamista tiimissä on ja miten sitä jaetaan ja hyödynnetään sekä miten osaamista voidaan yhdessä kehittää (Kupias & Peltola 2019, 135). Kun tiimi toimii hyvin yhteen ja on motivoitunut, näyttäytyy oppiminen ja kehittyminen tiimissä seuraavan kuvion (4.) kaltaisena:



Kuvio 4. Oppiminen ja kehittyminen huipputiimissä (Kupias & Peltola 2019, 138).

Jotta tiimi voi onnistua, oppia ja kehittyä edellyttää se turvallista ilmapiiriä, oppimis- ja kehityssuuntatuneisuutta, yhteisiä tavoitteita sekä tulossuuntatuneisuutta, unohtamatta yhteisiä pelisääntöjä ja toimintatapoja (Kupias & Peltola 2019, 139). Myös virheistä, ongelma- ja kriisitilanteista voi oppia ja ne kannattaa nähdä asioina, jotka kuuluvat tiimin kehittämiseen (Kupias & Peltola 2019, 149).

Tiimien oppimista tukeakseen on hyvä sopia vertaisarvioinnin käytänteistä. Vertaisarviointi eri tutkimusten mukaankin on hyvä keino tehostaa oppimista ja sillä on merkityksensä myös yhteistyön rakentajana. Vertaisarviointia tekemällä tulee samalla reflektoitua omaa tekemistä, joka kehittää samalla itsearviointitaitoja, tukee itseohjautuvuudessa

kasvua sekä auttaa yhteisohjautumaan. (Luostarinen & Nieminen 2019, 190; Toivola 2019, 33.) Vertaisarvioinnin kautta voidaan saavuttaa myös seuraavan laisia hyötyä:

- edesauttaa käymään avointa keskustelua tiimin toimintakykyyn vaikuttavista tekijöistä
- auttaa löytämään jokaisen vahvuuksia ja kehittämiskohteita
- vahvistaa vastuunottokykyä
- mahdollistaa tunnistamaan onnistumisia, joista tiimi voi oppia ja kehittyä.

Tiimeissä tehtävän vertaisarvioinnin avuksi voidaan organisaatioissa tehdä valmis vertaisarviointilomake, joka helpottaa arvioinnin tekemistä ja varmistaa, että arviointi on tasapuolista ja siinä annettava palaute on rakentavaa. (Salminen 2017, 43-45.)

Myös reflektio voidaan ajatella yhtenä oppimisen osa-alueena. Tiimeissä reflektointia voidaan hyödyntää esimerkiksi haastavissa arjen tilanteissa tai vaikkapa pidetyn koulutustilaisuuden jälkeen. Refleктоimalla tiimi pysähtyy jakamaan näkökulmiaan, arvioimaan tapahtunutta ja tekemään päätelmiä. Kokemuksista keskustelu ja niiden käsittely opettavat jo itsessään ja voivat edesauttaa tekemästä tiettyjä virheitä uudelleen tai kehittämään tuttuja toimintatapoja paremmiksi. (Kupias & Peltola 2019, 66-67.)

Organisaatioissa tiimejä voidaan tukea oppimisen osalta niin, että luodaan yhdessä toimivia oppimisen käytäntöjä ja hyödynnetään oppimisen sosiaalisuutta eli sitä miten jokainen oppii toisiltaan ja uusia näkökulmia jaetaan. Lisäksi organisoimalla yhteistyötä niin tiimien välille kuin muiden osastojen ja yksikköjen välille, edistetään laajemmin muilta oppimista, jolla samalla edesautetaan toimintatapojen tai uusien asioiden kehittämistä. (Kupias & Peltola 2019, 110-111.) Tiimeille pitää antaa aikaa oppimisen suhteen ja aikaa myös toteuttaa oppimiseen liittyviä käytäntöjä kuten kollegan työn seuraamista (Kupias & Peltola 2019, 99).

Esimiehen rooli tiimin oppimisessa on enemmänkin toimia fasilitaattorin roolissa ja mahdollistaa osaamisen jakaminen ja kehittäminen tiimin sisällä. Tällöin esimies tukee tiimiä kehittämään yhteistyönä osaamista ja tuomaan samalla kaikkien osaamista esille. (Kupias & Peltola 2019, 163.) Tiimejä tukeva valmentaja tai vastaavassa roolissa työskentelevä tarvitsee substanssiosaamisen lisäksi myös opastamis- ja ohjausosaamista. Tärkeää on osata tukea toisia oppimaan, mutta myös niin, että jokainen samalla kehittyy reflektoinnissa ja itseohjautuvuudessa. (Kupias & Peltola 2019, 115.) Mentorointi on yksi osaamisen jakamisen ja oppimisen keino, jota käydään läpi tarkemmin seuraavassa luvussa 3.2.

3.2 Mentorointi

Mentoroinnilla tarkoitetaan yleensä kokeneemman työntekijän ja kokemattomamman työntekijän välistä vuorovaikutussuhdetta, jossa kokeneempi henkilö toimii mentorina ja kokemattomampi henkilö mentoroitavana. Mentorin tarkoituksena on tukea mentoroitavaa hänen ammatillisessa kehittämisessä, joka edellyttää myös sitä, että mentoroitavan roolissa oleva on motivoitunut kehittymään. Yksinkertaisimmillaan mentorointi on tiedon siirtämistä mentorilta mentoroitavalle ja mentorin osaamisen jakamista. Parhaimmillaan sekä mentori että mentoroitava oppivat, kun mentoroinnin yhteydessä tapahtuu molemmin puolista reflektointia, rikastaen samalla osaamista kokemustiedon avulla (Kupias & Salo 2014, 11-14.) Mentorointi voidaan nähdä myös menetelmänä, joka synnyttää samalla uusia näkökulmia ja ratkaisuja organisaation toimintaa kehittäen (Kupias & Salo 2014, 47).

Mentorointia tapahtuu organisaatioissa jatkuvasti, kun työntekijät mentoroivat toisiaan haastavissa tilanteissa toistensa vahvuuksia ja kokemusta hyödyntäen (Kupias & Salo 2014, 20). Tällöin voidaankin puhua vertaismentoroinnista, jossa osaamista ja kokemusta hyödynnetään puolin ja toisin, vuorovaikutuksen ollessa tasavertaista. Vertaismentoroinnissa on mahdollista reflektoida omaa osaamista toisen osaamista vastaan ja nimenomaan myös niin, että osapuolilla on sellaista osaamista, jonka suhteen jokainen voi toimia mentorina sekä oppien toisiltaan. (Kupias & Salo 2014, 30-31.)

Mentorointia voidaan myös organisoida henkilöstön kehittämiseksi esimerkiksi mentorointiryhmien avulla tai määrittelemällä mentorointipareja, jolloin mentorointi tapahtuu pitkäkestoisemmin ja sille asetetaan myös tavoitteita (Kupias & Salo 2014, 21-22). Yksi tapa järjestää mentorointia on tehdä sitä pienryhmissä, jolloin useampi mentoroitava pääsee hyödyntämään tietyn mentorin tarjoamasta tuesta osaamiseen ja kokemukseen liittyen. Pienryhmämentoroinnin etuna on se, että mentoroitavana olevat henkilöt pääsevät jakamaan mentoroinnin yhteydessä oppimaansa, omaa osaamistaan sekä kokemuksiaan, jolloin vertaistuen kautta mentoroitavat oppivat samalla myös toisiltaan eikä pelkästään mentorilta (Kupias & Salo 2014, 27). Sekin on mahdollista, että kaksi tiimiä mentoroit toisiaan, jolloin toinen ryhmä toimii mentorin roolissa ja toinen mentoroitavan roolissa ja rooleja tarvittaessa vaihtaen (Kupias & Salo 2014, 29).

Mentorointi voidaan nähdä nyt ja tulevaisuudessa enemmän valmentavana mentorointina, jonka avulla osaamista kehitetään ja opitaan uutta yhteistyössä eikä niinkään pelkkänä tiedon ja osaamisen siirtämisenä ja jakamisena mentorin ja mentoroitavan välillä. Valmentava mentorointi on yksi hyvä tapa vastata työelämän muutoksiin kuten digitalisaatioon yhteisen tekemisen tärkeyttä korostaen. Valmentava mentorointi perustuu arvostukseen, osallistamiseen ja tavoitteelliseen yhteistyöhön. Arvostusta ei voi olla ilman luottamusta ja arvostuksen pitää olla molemminpuolista. Osallistamisessa mentoroijalla on tärkeä rooli saada yksilöiden ja tiimien koko potentiaali käyttöön aktivoimalla keskustelua ja myös ajattelua. (Ristikangas ym. 2019, 9-10.)

Tavoitteellisella yhteistyöllä halutaan oppia yhdessä, jolloin kaikki osapuolet vaikuttavat toisiinsa ja päinvastoin: tulevat myös toisistaan vaikutetuiksi. Valmentava mentorointi voi olla myös kokeiluihin rohkaisemista. Parhaimmillaan valmentava mentorointi sitouttaa, luo motivaatiota ja on kilpailuetu, koska tiimeissä menestytään yhteisen ajattelun, keskustelun ja näistä kumpuavien ideoiden kautta. (Ristikangas ym. 2019, 15.) Valmentava mentorointi vastaa kysymyksiin: miten me yhdessä onnistumme, jotta tavoitteet saavutetaan ja mitä voimme oppia toisiltamme. Lisäksi sen yhtenä tavoitteena on totuttujen ajattelu- ja toimintamallien kyseenalaistus. (Ristikangas ym. 2019, 20.)

Mentoroinnilla voi olla erilaisia tavoitteita, jolloin pitää miettiä mikä on paras tapa tehdä mentorointia ja se voi myös muuntautua pitkäkestoisemman mentorointisuhteen myötä. Mentorointi voi liittyä esimerkiksi perehdyttämiseen, ongelman ratkaisuun, ammatilliseen kasvuun ja hiljaiseen tietoon. (Kupias & Salo 2014, 33-34). Tapahtuu mentorointia sitten miten tahansa, kyse on lopulta aina henkilöstön osaamisen kehittämisestä niin mentorin kuin mentoroitavan roolissa olevan ja parhaimmillaan myös sitä, että hyödynnetään kummankin osaamista ja kokemuksia (Kupias & Salo 2014, 18-19). Lisäksi mentorointiin kuuluu aina luottamuksellinen vuorovaikutus (Kupias & Salo 2014, 31).

Seuraavassa kuviossa (5.) on määritelty mentoroinnilla saavutettavia hyötyjä jaoteltuna yksilö – ja organisaatiotason hyötyihin.

Yksilötason hyödyt	Organisaatiotason hyödyt
<ul style="list-style-type: none"> • Kasvattaa ammattitaitoa, ymmärrystä ja luottamusta • Mentoroinnissa sekä mentoroitava että mentori oppivat ja parhaimmillaan opittavan asian lisäksi myös itsestään ja osaamisestaan • Kehittää oppimistaitoja kuten reflektointia • Vahvistaa johtajuutta ja itsensä johtamista • Auttaa tunnistamaan omat vahvuudet, mahdollisuudet ja voimavarat • Lisää itsetuntemusta • Edistää verkostoitumista ja vahvistaa yhteistyötaitoja • Kehittää palautetaitoja 	<ul style="list-style-type: none"> • Edistää kulttuurin muuttumista suuntaan, jossa avoimuus ja jakaminen koetaan tärkeinä • Mentoroinnin avulla olemassa oleva organisaatiokulttuuri tulee näkyvämmäksi, kun uskomuksia ja tapoja käsitellään mentoroinnissa • Auttaa hyödyntämään hiljaista tietoa • Mentoroinnin avulla toimintatapoja voidaan kehittää reflektoinnin kautta • Ylläpitää jatkuvuutta, kun organisaation henkistä pääomaa voidaan siirtää kokeneiden osaajien lähtiessä • Oppiminen on jatkuvaa ja sitä tapahtuu yli organisaatorajojen, joka tukee henkilöstön kehittymistä ammatillisina • Mentorointi on tulevaisuutta, koska osaamisen ja kokemusten jakamisen sekä reflektoinnin tarve ei ole vähenemässä

Kuvio 5. Mentoroinnin hyödyt. (Kupias & Salo 2014, 31; Ristikangas ym. 2019, 246.)

Mentoroinnista hyötyy siis mentoroitavan lisäksi myös mentori sekä koko organisaatio. Mentorointiprosessissa mentorikin saa mahdollisuuden reflektoida ja pysähtyä ajattelemaan omia kokemuksia. Lisäksi mentorointi itsessään voi olla opettavainen kokemus mentorille ja mahdollistaa myös mentorin kehittymisen ja perspektiivin laajentumista uusien näkökulmien avulla. (Ristikangas ym. 2019, 34-35.)

Valmentavaa tapaa hyödyntävä mentoroija, jonka tarkoituksena ei ole olla vain tiedon ja osaamisen siirtäjänä, on hyvä ottaa huomioon seuraavia asioita mentoroinnissaan:

- kehittää mentoroitavan ymmärrystä ajattelustaan ja käyttäytymisestään
- tukee ja haastaa mentoroitavaa ymmärtämään miten oma toiminta vaikuttaa muihin henkilöihin ja prosesseihin
- haastaa miettimään arvoja, asenteita sekä olettamuksia
- tukee ja kehittää mentoroitavaa tekemään parempia päätöksiä
- kannustaa reflektointiin ja kokemusten kautta oppimiseen

(Ristikangas ym. 2019, 31).

Mentori voi törmätä myös haasteisiin, jotka eivät edistä mentorointisuhdetta ja ovat esteenä mentoroitavan kehittymiselle. Tällaisia haasteita on esimerkiksi mentoroitavan passiivisuus ja innostuksen puuttuminen, jotka kielivät sitouttamattomuudesta. Tällaisessa tilanteessa on mentorin hyvä käydä keskustelua mentoroitavansa kanssa siitä, että mentoroitava ymmärtää mikä on mentoroinnin tavoite ja mitä se häneltä edellyttää

ja yrittää löytää asioita, jotka mentoroitavaa tilanteessa motivoivat. (Ristikangas ym. 2019, 232-233.) Toisaalta on hyvä tiedostaa se, että valmentavassa mentoroinnissa, mentorointi käynnistyy yleensä mentoroitavan pyynnöstä, koska se perustuu pääsääntöisesti itseohjautuvuuteen, jossa mentoroitava tunnistaa itse tarpeet mentoroinnille ja mitä aiheita mentoroinnissa halutaan käsitellä. Tällöin mentoroitava on lähtökohtaisesti sitoutuneempi, mutta mentorointia voidaan toki ohjata muualtakin käsin esimerkiksi organisaation mentorointiohjelmien kautta. (Ristikangas ym. 2019, 249.)

Jos organisaatiossa on erillisiä mentorointiohjelmia ja toimintatapoja valmentavaan mentorointiin, johtaa se parhaimmillaan valmentavaan kulttuuriin, jossa lopulta tiimeissä työskentelevät hyödyntävät valmentavaa mentorointia keskenään ja on samalla oppivan organisaation kivijalka. Tämä voi heijastua asiakaspalvelussa työskentelevien työntekijöiden kautta positiivisesti myös asiakkaisiin, kun toiminta on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista. (Ristikangas ym. 2019, 251.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen otantaa sekä aineiston hankinta- ja käsittelyprosessia. Valitut tutkimusmenetelmät on esitelty aiemmin luvussa 1.3.

4.1 Perusjoukko ja otanta

Ensimmäiseksi tutkimusmenetelmäksi valittiin strukturoitu lomakehaastattelu. Koska vastaajilta ei voida edellyttää, että vastaaminen on pakollista, kyselytutkimus kannattaa toteuttaa kokonaistutkimuksena eikä satunnaisotantaa tarvitse tehdä tällöin erikseen. Otanta määräytyy täten vastaajien määrän mukaisesti. (KvantiMOTV, 2003). Kyselytutkimuksen perusjoukon muodostaa tällöin asiakaspalveluyksikössä työskentelevät noin 290 henkilöä.

Aki Taanila (2019) toteaa tutkimusmenetelmäblogissaan, että kyselytutkimuksissa on vastaajia yleensä alle 20 prosenttia otokseen valituista, koska kyselytutkimuksissa tapahtuu katoa, kun kaikki otokseen valitut eivät tule vastaamaan kyselyyn. Taanilan (2019) mukaan katoa voi yrittää ehkäistä motivoimalla vastaajia kertomalla selkeästi ja tiivistetysti kyselytutkimuksen merkityksen ja varmistamalla, että vastaaminen on helppoa ja sujuvaa sekä lähettämällä tarvittaessa muistutuksen henkilöille, jotka eivät ole reagoineet ensimmäiseen kyselyn vastauskutsuun.

Edellä mainitut asiat puoltavat sitä seikkaa, että järkevintä on tehdä kokonaistutkimus. Lisäksi vastausprosentin osalta tavoitteeksi määriteltiin 30 prosenttia.

Toimeksiantajan kanssa sovittiin, että toiseksi tutkimusmenetelmäksi valitut puolistrukturoidut haastattelut tehdään asiakaspalveluyksikön eri osastoilla työskenteleville esimiehille (12 henkilöä) ja henkilöstölle (12 henkilöä). Asiakaspalvelun tukiroolissa työskentelevät henkilöt rajattiin haastatteluiden ulkopuolelle, koska heitä oli jo haastateltu toimintamallin kehityshankkeen työryhmän puolesta aiemmin.

Esimiehiä asiakaspalveluyksikössä työskentelee yhteensä 22 henkilöä, joten valittu otanta kattaa yli puolet esimiehistä. Tiimeissä työskentelevien osalta otanta on suhteessa pieni, mutta he vastaavat joka tapauksessa myös henkilöstökyselyyn, joten otantamäärä todettiin olevaan riittävä haastatteluiden osalta. Lisäksi haastatteluiden osalta piti ottaa huomioon käytössä olevat resurssit. Täten todettiin olevan realistista toteuttaa

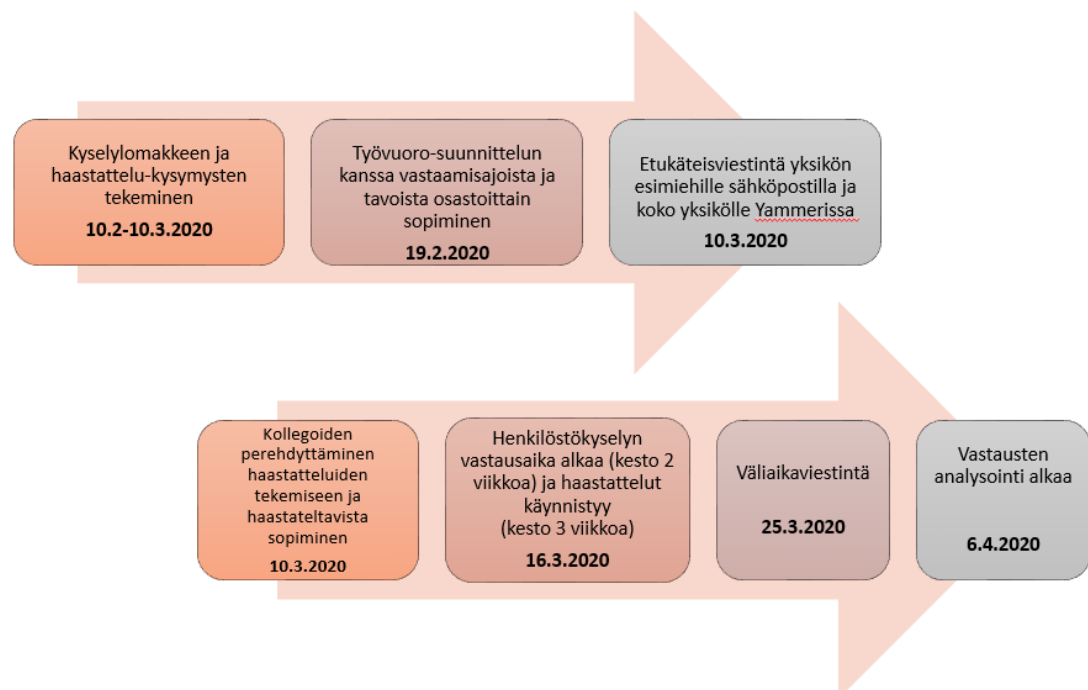
yhteensä 24 haastattelua oman työn ohessa käyttäen apuna oman tiimin kollegoita eri paikkakunnilta. Haastateltavien valinnassa otettiin huomioon osastojen henkilöstömäärä ja valinnat suhteutettiin niin, että suurempien osastojen osalta haastateltiin enemmän esimiehiä kuin pienemmissä osastoissa.

4.2 Aineiston hankinta

Määriteltyjen tutkimusmenetelmien ja valittujen otantojen mukaan aineisto hankittiin lomakehaastattelun eli kyselytutkimuksen ja puolistrukturoitujen haastattelujen avulla. Tutkimusta varten haluttiin kerätä tietoa ja mielipiteitä kaikilta asiakaspalveluyksikössä työskenteleviltä henkilöiltä, joita uusi toimintamalli koskettaa. Henkilöstömäärä vastaushetkellä oli noin 290 henkilöä esimiehet pois lukien.

Sekä kyselylomakehaastattelu että puolistrukturoidut haastattelut toteutettiin henkilöitä käsittelemättä huomioiden Euroopan Unionin yleisen tietosuojasetuksen eli GDPR:n (General Data Protection Regulation). GDPR:n mukaan henkilötietoja ovat kaikki se tieto, jotka liittyvät tunnistettuun tai tunnistettavissa olevaan henkilöön kuten nimi, osoite ja puhelinnumero. (Tietosuojavaltuutetun toimisto.)

Seuraava kuvio (6.) kuvaa tutkimusprosessin etenemistä tarkemmin.



Kuvio 6. Tutkimusprosessin eteneminen.

Kyselylomake on esitelty liitteessä yksi ja haastattelukysymykset liitteessä kaksi. Liitteenä oleva lomake sekä haastattelukysymykset on esitetty tässä opinnäytetyössä alkuperäisiä mukailten. Kohdeorganisaatiossa lomake ja kysymykset on toteutettu tietyin tarkennuksin ja sisäisiä tietoja sisältäen.

Kyselylomakkeen sekä haastatteluiden kysymyksiä käsiteltiin yhdessä kehityshankkeen työryhmän kanssa kahdessa eri palaverissa, jolla haluttiin varmistaa kyselylomakkeen kysymysten laatu. Hyödynsin myös oman esimieheni näkemyksiä. Kysymyksiä suunniteltaessa opinnäytetyön tutkimuskysymykset vielä tarkentuivat, koska prosessin edetessä tiettyjen aiheiden kysymykset karsiintuivat pois. Tällä haluttiin välttää, ettei kyselylomake olisi ollut liian laaja ja haluttiin samalla fokusoida kysymykset hankkeen kannalta tärkeimpiin asioihin. Nyt tehty henkilöstökysely oli jatkumoa lokakuussa 2019 tehtyyn kehityshankkeen työryhmän toteuttamaan kyselyyn, jossa silloin kartoitettiin lähtötilannetta. Tästä kyselystä haluttiin säilyttää yksi sama kysymys (kysymys numero 3.), jotta vastauksia voidaan verrata lähtötilanteeseen. Muut kysymykset muotoituivat oman opinnäytetyöprosessin vahvistuneen ymmärryksen ja oppimisen sekä uuteen toimintamalliin syvällisen perehtymisen kautta että kehityshankkeen työryhmän ja oman esimieheni kanssa käytyjen keskustelujen avulla. Likert-asteikolla toteutetuissa kysymyksissä päädyttiin lopulta jättämään vaihtoehto ”ei samaa eikä eri mieltä” -vaihtoehto pois, koska haluttiin välttää neutraaleja mielipiteitä ja kysymysten aiheet sallivat sen, että jonkinlainen mielipide muu kuin neutraali asiasta oli oltava.

Kyselylomake annettiin loppuvaiheessa läpikäytäväksi asiakaspalveluosastolla tukiroolissa työskentelevälle henkilölle, jonka avulla yksi epäselkeäksi osoittautunut kysymyksen asettelu saatiin päivitettyä selkeämmäksi lopulliseen versioon. Itse kyselylomake toteutettiin Webropol-kyselynä ja sen rakenne tehtiin mahdollisimman selkeäksi kuten jaottelemalla kysymyksiä useammalle sivulle.

Kyselytutkimuksen osalta korkeampaan vastausprosenttiin pyrittiin vaikuttamaan eri tavoin. Asiakaspalveluyksikön työvuorosunnittelussa määriteltiin asiakaspalveluosastolle erilliset vastausajat (10 minuuttia) ja muille osastoille annettiin omat ohjeistuksena vastaamisen osalta. Etukäteisviestinnällä haluttiin selvittää miksi henkilöstökysely ja haastattelut tullaan tekemään ja miten sekä millä aikataululla. Henkilöstökyselyn alkaessa viestittiin vielä tarkemmin ohjeistaen miten ja milloin vastaaminen tulee tehdä eri osastoilla ja mitä pitää ottaa huomioon, kun saa kutsun haastatteluun, koska tiettyä työtä tekevien piti ilmoittaa haastatteluaika erikseen työvuorosunnitteluun. Henkilöstökyselyn

toisella vastausviikolla tehtiin lisäksi muistuttelevaa viestintää, jolla saatiin aktivoitua niitä henkilöitä vastaamaan, jotka eivät vielä olleet vastanneet.

Alkuperäinen tarkoitus oli suorittaa haastattelut kasvotusten. Koronaviruspandemia kuitenkin muutti suunnitelmat, koska yleisten suosituksien ja työnantajan ohjeistuksien mukaan etätöitä piti tehdä niin paljon kuin mahdollista samalla välttäen videoneuvotteluita verkon kuormitusta vähentääkseen. Haastatteluajkojen sopimisten sujuvoittamiseksi ja aikataulusta kiinni pitämisen vuoksi, haastattelut tehtiin lopulta kahdenkeskisissä Skype-palaverissa. Haastatteluita tekevät kollegat myös ohjeistettiin ennen haastatteluiden alkamista ja perehdytettiin tarkemmin aiheeseen. Yhdessä sopien ja oimimme haasteltavat niin, että pyrimme haastattelemaan itsellemme tutuimpia henkilöitä, jotta haastattelutilanne olisi luonnostaan luottamuksellinen. Haastatteluita varten valittiin esimiehiä sekä tiimiläisiä eri osastoilta ja paikkakunnilta. Haastattelijoina lisäkseni oli yhteensä kahdeksan henkilöä.

4.3 Aineiston käsittely

Toimeksiantajan kanssa sovittiin, että opinnäytetyössä henkilöstökyselyn ja haastatteluiden vastausaineisto käsitellään yksikkötasolla. Toimeksiantajalle on toimitettu lisäksi erikseen raportti, jossa vastaukset on yksikkötason lisäksi jaoteltu osastotasoisesti ja samalla analysoiden mahdollisia eroavaisuuksia osastojen välillä. Osastojen mahdolliset eroavaisuudet vastausten ja havaintojen osalta rajataan opinnäytetyön ulkopuolelle siksi, että toimeksiantaja kokee tiedon olevan sellaista sisäistä luottamuksellista tietoa, jota ei opinnäytetyössä ole tarvetta julkisesti käsitellä.

Haastatteluvastauksien osalta aineisto jaoteltiin tätä tutkimusta varten erikseen esimiesten ja henkilöstön vastaajien kesken. Henkilöstökyselyn avointen kysymysten sekä haastatteluiden vastausten osalta on rajattu opinnäytetyön ulkopuolelle sellaisia vastauksia ja huomioita, jotka ovat opinnäytetyön kohdeorganisaation sisäistä tietoa. Muiden vastauksien osalta opinnäytetyössä on hyödynnetty anonyymeja sitaatteja. Toimeksiantajalle toimitettiin erikseen kaikki henkilöstökyselyn avointen kysymysten vastaukset että haastatteluiden vastaukset ja niiden perusteella tehdyt tarkemmat havainnot ja huomiot.

Aineiston käsittelyä varten henkilöstökyselyn ja haastatteluiden kysymykset jaoteltiin omiin teemoihinsa, joissa kummankin valitun tutkimusmenetelmän aineistoa käsiteltiin

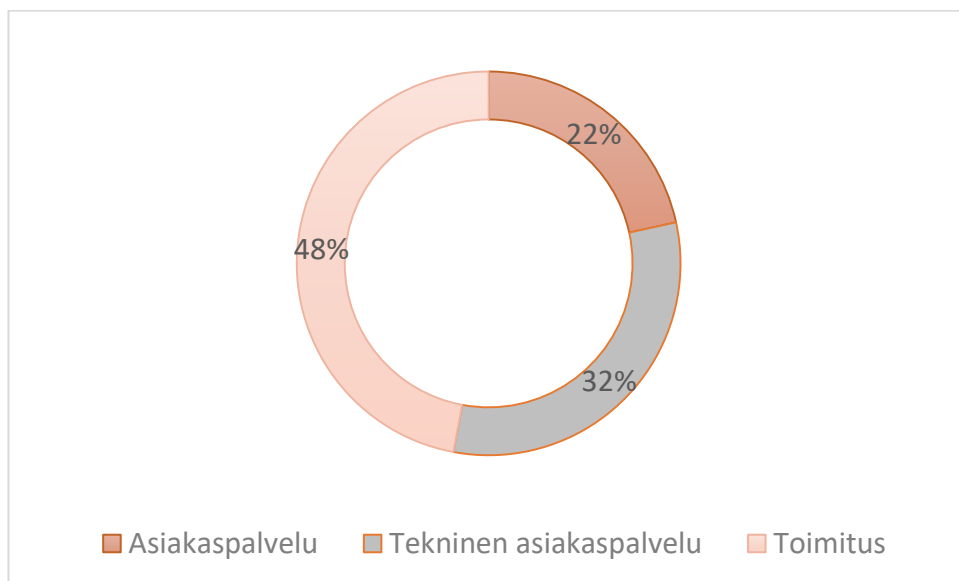
tietyn teeman alaisuudessa. Seuraavassa luvussa käsitellään vastauksia valittujen teemojen mukaisesti ja teemoja ovat:

- kokemukset nykytilanteesta
- itseohjautuvuuden tilanne
- esimiestyöskentelyn tilanne
- odotukset, kehitysehdotukset ja tuen tarve.

5 KYSELYN JA HAASTATTELUIDEN VASTAUKSET

Henkilöstökyselyn vastausaika päättyi 27.4.2020 ja vastaajia oli yhteensä 91 henkilöä, joka on 31 prosenttia asiakaspalveluyksikön työntekijöistä (pl. esimiehet). Vastausprosentin osalta tavoite oli määritelty 30 prosenttiin, joten tavoite täyttyi. Haastatteluiden osalta ennalta sovitut 24 haastattelua toteutuivat myös sovitun mukaisesti.

Vastausaktiivisuus osastoittain osastojen henkilömäärään suhteutettuna on kuvattu kuviossa seitsemän (7.).



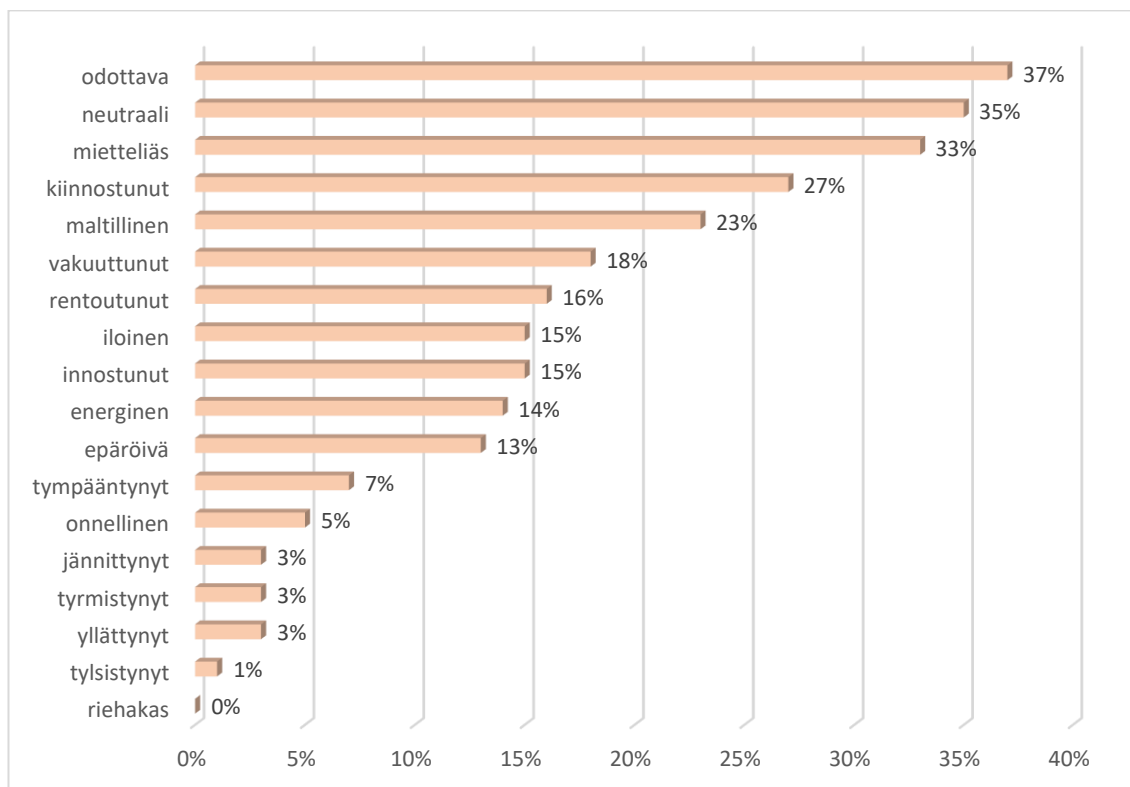
Kuvio 7. Vastausaktiivisuus.

Aktiivisin osasto henkilöstökyselyyn vastaamisessa oli toimitus, josta vastauksia saatiin yhteensä 39 henkilöltä (48 %). Teknisestä asiakaspalvelusta vastauksia saatiin yhteensä 15 henkilöltä, jolloin vastausaktiivisuus suhteutettuna osaston henkilömäärään oli 32 prosenttia. Asiakaspalveluosastolla on eniten henkilöstöä, mutta vastausaktiivisuus jäi henkilöstömäärään suhteutettuna pienimmäksi sen ollessa 22 prosenttia (37 henkilöä).

Kokemukset nykytilanteesta

Henkilöstökyselyn alussa haluttiin selvittää henkilöstön tuntemuksia nykytilanteesta peilaten niitä lähtötilanteeseen, kun uusi toimintamalli otettiin käyttöön vuoden 2019 loka-kuussa. Ensimmäisenä kysyttiin nykyhetken tuntemuksia muutoksen osalta, jossa vastaaja sai valita yhdestä kolmeen adjektiivia, joka kuvaa parhaiten vastaajan sen hetken

tuntemuksia. Samanlainen kysymys oli esitetty lokakuussa 2019 toteutetussa henkilökyselyssä, jolloin uusi toimintamalli oli juuri otettu käyttöön. Kuviossa kahdeksan (8.) on esitetty tämän kysymyksen vastaustulokset.



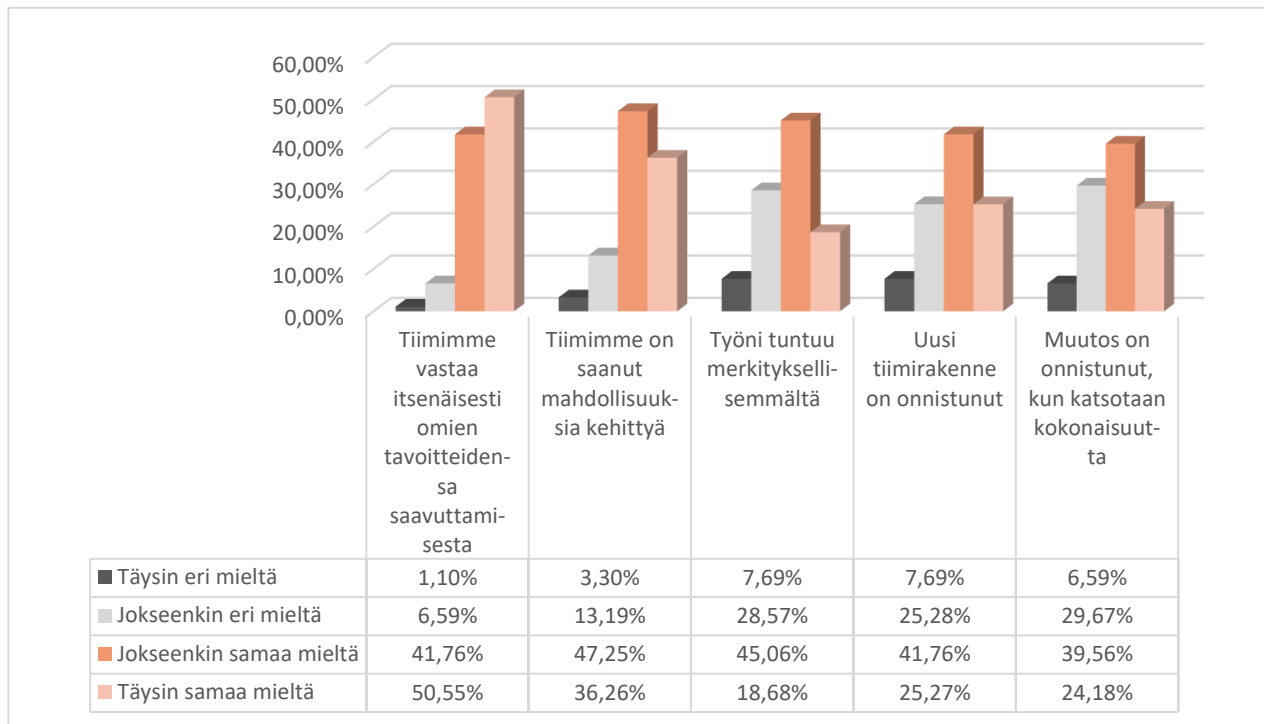
Kuvio 8. Vastaajien kokemus omista tuntemuksista.

Yli kolmannes (37 %) vastaajista koki tuntemuksensa olevan joko tai sekä että odottava, neutraali (35 %) tai mietteliäs (33 %). Noin joka neljännes vastaajista ilmoitti olevansa joko tai sekä että kiinnostunut (27 %) tai maltillinen (23 %). Lähes viidennes puolestaan tunsi olevansa joko tai sekä että vakuuttunut (18 %). Vain muutama henkilö koki olevansa joko tai sekä että jännittynyt (3 %), tyrmistynyt (3 %) tai yllättänyt (3 %).

Nykytilanteen osalta haluttiin selvittää lisäksi miten uuteen toimintamalliin liittyvät seuraavat asiat koettiin:

- tiimien itsenäinen vastuu omien tavoitteidensa saavuttamisesta
- tiimien saamat mahdollisuudet kehittyä
- työ tuntuu merkityksellisemmältä
- uusi tiimirakenne on onnistunut
- uusi toimintamalli on onnistunut, kun katsotaan kokonaisuutta.

Vastaustulokset näiden väittämien osalta on esitetty kuviossa yhdeksän (9.).



Kuvio 9. Vastaajien kokemukset muutokseen liittyvistä asioista.

Puolet vastaajista (50,5 %) koki, että oma tiimi vastaa itsenäisesti omien tavoitteidensa saavuttamisesta ja lähes 42 prosenttia vastaajia oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä.

Lähes puolet vastaajista (47 %) kokivat olevansa puolestaan jokseenkin samaa mieltä siitä, että oma tiimi on saanut mahdollisuuksia kehittyä ja 36 prosenttia vastaajista olivat asian suhteen täysin samaa mieltä.

Lähes joka viides (19 %) totesi, että työ tuntuu merkityksellisemmältä kuin aiemmin ja 45 prosenttia vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä väittämän osalta. Kuitenkin jopa lähes kolmannes (29 %) oli asian suhteen jokseenkin eri mieltä.

Tiimirakenne koettiin onnistuneena joka neljännen (25 %) vastaajan osalta ja jokseenkin samaa mieltä onnistuneisuudesta oli 45 prosenttia vastaajista. Neljännes (25 %) vastaajista olivat puolestaan jokseenkin eri mieltä asian suhteen.

Uutta toimintamallia kokonaisuutena ajatellen lähes neljännes (24 %) oli sitä mieltä, että muutos on onnistunut ja 40 prosenttia koki olevansa jokseenkin samaa mieltä onnistuneisuudesta. Lähes kolmannes (30 %) oli kuitenkin asiasta jokseenkin eri mieltä.

Nykytilanteeseen liittyvän kysymyksen väittämien osalta täysin eri mieltä olevia oli vastaajista selkeä vähemmistö.

Yhteenveto kyselyn avoimen kysymyksen vastauksista

Henkilöstökyselyssä oli mahdollisuus erikseen perustella ja tarkentaa vastauksiaan nykytilanteen kokemuksiin liittyen. Vastaajia tähän kysymykseen oli 53 henkilöä (58 % vastaajista). Avointen vastausten joukossa oli sekä positiivisia että negatiivisia kokemuksia uudesta toimintamallista.

Uusien tiimirakenteiden osalta osa koki, että uudet tiimikoot ovat liian pieniä. Tämä näyttäytyy vastaajien antamien vastausten perusteella niin, että mahdolliset poissaolot vaikuttavat nopeasti pienten tiimien dynamiikkaan negatiivisesti. Lisäksi oli kokemuksia etäännyttämisestä ja yhteishengen huonontumisesta. Erityisesti yhden osaston vastauksista ilmeni, että osa uusista tiimeistä on vastaajien mielestä muodostettu väärin perustein, joka näyttäytyy niin, että tietyille tiimeille työt kasaantuvat, kun työtehtäviä on jaettu epätasaisesti ja riittävää osaamista ei kaikilla olekaan.

”Liian pienet tiimit yhdistettynä kasvaneisiin etätöihin ovat etäännyttäneet myös tiimiläisiä, kun samaan aikaan ei olla paikalla kuin muutaman henkilön kanssa.”

”Muutosten jalkautus ja osaamisen laajentaminen on kestänyt luvattoman kauan. Tehtäviä ei ole saatu siirrettyä järkevästi ja resursointi ei tunnu onnistuneen.”

Positiivisesti vastanneet puolestaan kokivat, että oma nykyinen pienempi tiimi toimii hyvin ja yhteistyö sujuu sekä koettiin, että oma tiimi on itseohjautuva. Lisäksi pidettiin siitä, että vastuu on lisääntynyt, jonka myötä myös työn mielekkyys sekä merkityksellisyys on kasvanut. Tärkeänä pidettiin nimenomaan vastuun ja vapauden saamista sekä oman toiminnan kehittämisen mahdollisuuksia.

”Tiimimuutokset ovat hyvin onnistuneita, ja vastuunlisäys tiimiläisille on juuri se tapa, millä tulosta saadaan aikaiseksi. Itseohjautuvuus korostuu tässä metodissa.”

”Koen, että olemme tiiminä edelläkävijöitä, olemme saaneet vapauksia ja vastuu kehittymisestämme on meidän käsissä.”

”Uusi tiimirakenne on mahdollistanut ketterämmän toiminnan kehittämisen kun päätökset ja kokeilut tehdään pienemmällä porukalla.”

Yhteenveto haastatteluvastauksista

Haastatteluissa kysyttiin seuraavat kaksi kysymystä nykytilanteeseen liittyen:

- ”Missä asioissa on mielestäsi menty eteenpäin ja parempaan suuntaan uuden toimintamallin myötä?”
- ”Entä missä asioissa ei olla mielestäsi edistytty ja missä on vielä parantamisen varaa?”

Esimiesten haastatteluvastaukset tukivat sitä, että vastuuta on siirretty enemmän tiimeille, joka näyttäytyy esimerkiksi tiimien itsenäisempänä päätöksentekona, itsenäisenä tavoitteiden asettamisena ja siinä, että tiimeissä pyritään ratkomaan asioita itsenäisemmin ilman esimiestä. Henkilöstön vastaukset tukevat esimiesten kokemuksia. Haastatellut henkilöstön edustajat kokevat, että vastuuta on annettu enemmän ja tiimien itsenäisemmästä työskentelystä pidetään. Eteenpäin on erityisesti menty siinä, että ollaan uuden toimintamallin myötä lähdetty kehittymään itseohjautuvuudessa ja itsensä johtamisessa. Ilmentymiä tästä on yhteistyön tiivistyminen tiimien välillä, aktiivisempaa tiedon ja osaamisen jakamisena ja vastuunottona omasta tekemisestä ja tavoitteiden saavuttamisesta.

”Sen on huomannut konkreettisesti, että itseohjautuvuus on ollut pakko opetella ja siihen kannustetaan, osa esimiehistä kannustaa tosi aktiivisesti ensin itse selvittämään ja miettimään tai ottamalla asian tiimin kanssa esiin.

”Suurin juttu mikä tulee mieleen on se, että tiimeillä on enemmän mahdollisuutta keskenään sopia tavat. Sitä myötä on tullut enemmän vastuuta ja siksi on myös sitouttanut tekijöitä yhteen.”

Haasteina koettiin sekä esimiesten että henkilöstön haastatteluvastausten perusteella se, että valtaa ja vastuuta ei ole riittävästi vielä siirretty tiimeille ja hierarkiaa pitäisi vielä madaltaa. Esimiesten mielestä tämän osalta yksi ongelma on se, että kaikki eivät ole riittävän kyvykkäitä olemaan itseohjautuvia ja ottamaan enemmän vastuuta. Osassa vastauksissa ilmeni kuitenkin myös se, että osa esimiehistä ei ole pystynyt vielä päästämään irti vanhoista tavoista toimia. Lisäksi esimiesten vastauksista heijastui ymmärrys siitä, että muutos vaatii aikaa ja miten kaikki saadaan ymmärtämään, että mistä on pohjimmiltaan kyse ja mitä se jokaiselta itseltään vaatii. Uusi toimintamalli on myös johtamismalli, joka koskettaa jokaista, ei vain esimiehiä. Myös muutama henkilöstöstä vastannut totesi, että uuden toimintamallin osalta tarvittaisiin tukea nimenomaan ymmärryksen kasvattamiseksi ja roolien selkeyttämiseksi.

”Uuteen lähdettiin ehkä hiukan olettamalla liikaa. Alettiin puhua itseohjautuvuudesta sekä toteuttaa itseohjautuvuutta ilman tarkempia raameja ja ohjausta. Oletettiin, että ihmiset ovat enemmän itseohjautuvia kuin he ovatkaan.”

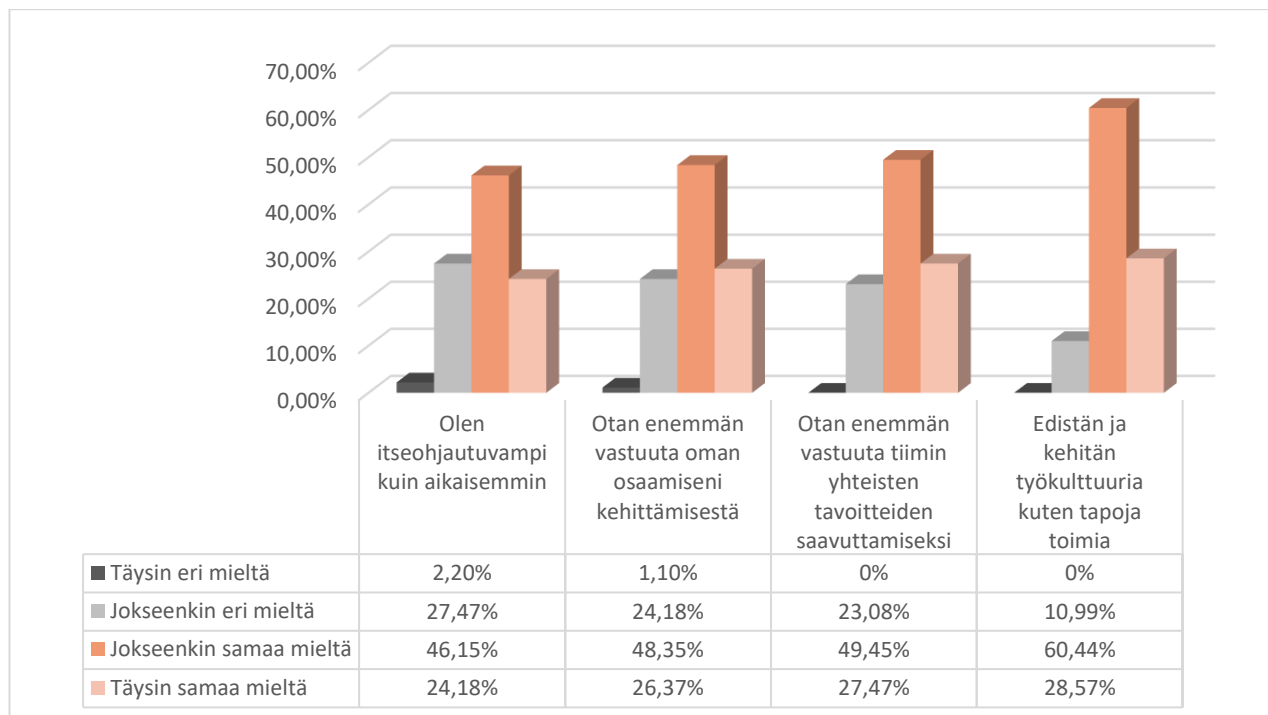
”Esimiesten pitäisi rohkeammin antaa vastuuta tiimiläisille heidän omasta arjen tekemisestään. Tässä olisi eniten kehitettävää. Pidetään edelleen osittain vanhan mallin johtamisesta kiinni eikä uskalleta täysin antaa vastuuta tekijöille.”

5.1 Itseohjautuvuuden tilanne

Yksi tärkeä osa-alue henkilöstökyselyssä ja haastatteluissa oli selvittää itseohjautuvuuden nykytilannetta. Kyselyssä esitettiin seuraavat neljä eri väittämää itseohjautuvuuteen ja itsensä johtamisen kyvykkyyksiin liittyen:

- olen itseohjautuvampi kuin aikaisemmin
- otan enemmän vastuuta oman osaamiseni kehittämistä
- otan enemmän vastuuta tiimin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi
- edistän ja kehitän työkuultuuria kuten tapoja toimia.

Henkilöstökyselyn vastaustulokset on esitetty kuviossa kymmenen (10.).



Kuvio 10. Vastaajien kokemus omasta itseohjautuvuudestaan ja itsensä johtamisen kyvykkyyksistään.

Lähes neljännes (24 %) koki olevansa itseohjautuvampi kuin aikaisemmin ja lähes puolet (46 %) olivat jokseenkin samaa mieltä. 27 prosenttia koki olevansa asian suhteen jokseenkin eri mieltä.

Enemmän vastuuta oman osaamisen kehittämisestä koki ottavansa hieman yli neljännes (26 %) vastaajista ja lähes puolet (48 %) olivat jokseenkin samaa mieltä vastuun ottamisen lisääntymisestä oman osaamisensa osalta. Jokseenkin eri mieltä oli 24 prosenttia vastaajista.

Tiimin yhteisten tavoitteiden saavuttamisen osalta reilu neljännes (27 %) koki ottavansa enemmän vastuuta ja lähes puolet (49 %) olivat asian suhteen jokseenkin samaa mieltä. 23 prosenttia vastaajista puolestaan kokivat olevansa jokseenkin eri mieltä.

Työkulttuurin edistämistä ja kehittämistä koki toteuttavansa 28 prosenttia vastaajista ja jopa 60 prosenttia vastaajista koki olevansa jokseenkin samaa mieltä. Vain 11 prosenttia vastaajista koki olevansa jokseenkin eri mieltä omasta panoksestaan työkulttuurin edistämisen ja kehittämisen osalta.

Yhteenveto kyselyn avointen kysymysten vastauksista

Edellä esitetyn strukturoidun kysymyksen lisäksi kysyttiin kaksi seuraavaa avointa kysymystä:

- ”Kuvaile vielä omin sanoin, miten mahdollinen itseohjautuvuudessa tai itsensä johtamisessa kehittyminen on konkreettisesti ilmentynyt työskentelytavoissasi, kerro esimerkki:”
- ”Millä muulla tavalla olet mahdollisesti omalla toiminnallasi ollut edistämässä muutoksen tapahtumista ja miten se on konkreettisesti ilmentynyt, kerro esimerkki:”.

Ensimmäisen avoimen kysymyksen (vastaajia 56 henkilöä) osalta moni totesi, että uuden toimintamallin myötä itse itseohjautuvuudessa ei ole tapahtunut muutosta, koska on koettu, että on oltu jo aiemmin itseohjautuvia. Usea kuitenkin mainitsi myös, että itseohjautuvuudessa on tapahtunut kehittymistä, joka on näkynyt esimerkiksi omien tavoitteiden määrittelynä ja tulosten seuraamisena sekä aktiivisempänä osallistumisena ja asioihin tarttumisenä. Muita asioita, jotka vastausten joukosta korostuivat olivat kehittyneet tiedonhaku- ja ongelmanratkaisutaidot sekä tiedon jakaminen tiimeissä. Yhden osaston vastauksista nousi muita selkeämmin lisäksi vastuunottamisen lisääntyminen, jonka he kokivat itselleenkin tärkeäksi asiaksi.

"itseohjautuvuuteni on vahvistunut, haastan itse itseäni enemmän. Mietin usein ja mielelläni omia tapojani toimia ja kokeilen uutta."

"Olen mielestäni aina ollut hyvin itseohjautuva, mutta ehkä tiimin pienentymisen myötä se on vielä pykälän lisääntynyt. Käyn ajankohtaisia tiedotteita vielä tarkemmin läpi ja pyrin löytämään tiimille olennaisia asioita tietoon. Lisäksi toimintaan ja kokeiluun liittyviä juttuja tulee mietittyä enemmän."

"Uusi tiimirakenne tekee meistä itsenäisempiä ja tuemme toisiamme viemään asioita itseohjautuvasti eteenpäin."

"Otan aktiivisesti esille mahdolliset uudet ongelmatilanteet ja jaan tietoa paremmista tavoista hoitaa töitä kollegoilleni."

Toisessa avoimessa kysymyksessä (vastaajia 38 henkilöä) vastaajien piti kertoa, että miten on omalla toiminnallaan mahdollisesti ollut edistämässä uutta toimintamallia. Useampi vastaaja totesi, että se on ilmentynyt osaamisen laajentamisena ja aktiivisempänä otteena kuten kommunikoinnin lisääntymisenä ja kollegoiden kannustamisena sekä ongelmatilanteiden ratkomisena yhdessä. Lisäksi oli toteamuksia siitä, että on sovittu yhdessä työtehtävien jakamisesta ja mietitty uusia tapoja toimia sekä alettu seuraamaan tuloksia ja keskustelemaan niistä. Osa oli myös lähtenyt kehittämään omaa työskentelytehokkuuttaan.

"Esimerkiksi osaamisen laajentamista ollaan tiimin kanssa yhteishengessä lähdeksi aktiivisesti miettimään. Tuntuu, että pääsee vaikuttamaan nyt enemmän."

"Omalla innostuneisuudella ja tartun toimeen -asenteella olen saanut mielestäni muutkin tiimin jäsenet aktivoitumaan."

"Olen kannustanut kollegoja itseohjautuvuuteen ja luottamaan tiimin omaan päätöksentekokykyyn."

"Olen pyrkinyt aktivoimaan kollegoita itsenäisempään tiedonhakuun ja työskentelyn kehittämiseen."

Yhteenveto haastatteluvastauksista

Haastatteluissa kysyttiin seuraavat kaksi kysymystä itseohjautuvuuteen ja nykytilanteeseen liittyen:

- "Onko mielestäsi itseohjautuvuudessa ja itsensä johtamisen kyvyissä tapahtunut kehittymistä ja miten se on ilmentynyt?"
- "Miten itse olet omalla toiminnallasi vaikuttanut muutoksessa tukemiseen tai muutoksen edistämiseen ja miten se on konkreettisesti ilmentynyt?"

Vastausten perusteella niin esimiehet kuin henkilöstökin kokee, että kehittymistä on tapahtunut ja se näyttäytyy aktiivisempänä otteena sekä vastuun ottamisena niin yksilö- kuin tiimitasollakin. Vastausten joukosta korostuu, että erityisesti tietoa haetaan itsenäisemmin ja tiedonhakutaidot ovat tätä myötä karttuneet. Osa esimiehistä nostaa esille, että kehittyminen itseohjautuvuudessa ja itsensä johtamisessa pohjautuu nimenomaan ainakin osittain nimenomaan siihen, että vastuuta on siirretty ja itseohjautuvuuteen ollaan entistä enemmän uuden toimintamallin myötä lähdetty kannustamaan ja tukemaan. Haasteena nousee sekä esimiesten että henkilöstön vastauksista kuitenkin se, että yksilötasolla kaikki eivät kuitenkaan suoriudu riittävän itseohjautuvasti tai ei osata johtaa omaa toimintaa riittävän hyvin.

”Kyllä ja ei. Esimiehistä ja tiimiläisistä pieni osa on lähtenyt kehittämään itseään, mutta iso osa odottaa toimintaa niin sanotusti hopeatarjottimella. Osa esimiehistä myös toimii vanhalla tavalla, mutta matka on vasta alussa, joten aikaa tämä vie.”

”Osalle tiimiläisistä muutos on sopinut hyvin ja on auttanut miettimään omaa osaamista ja tulevaisuuden työuraa. He ovat saaneet mahdollisuuden ottaa vastuuta enemmän ja kehittää omaa osaamista.”

”On varmasti tapahtunut kehittymistä, koska nyt tehdään tiimin sisäisesti eikä tukeuduta niin vahvasti esimieheen, vaan enemmän kollegan apuja on ollut käytössä. Olen alkanut miettimään enemmän itse, että keneltä voi kysyä tai mistä tietoa löytyä, sen sijaan että kävelisin suoraan esimiehen luo. Olen joutunut menemään epä mukavuusalueelle, mutta sen myötä on tullut itseohjautuvuutta lisää.”

Muutoksen edistämiseksi ja tukemisessa omalla toiminnallaan esimiesten vastauksissa useampi kertoo nimenomaan vastuun siirtämisestä siinä kuitenkin omia tiimejä tukien. Vastuun siirtäminen ilmentyy eri tavoin kuten ohjaamalla oikeaan suuntaan, osallistuttamalla, kannustamalla itsenäiseen ongelmanratkaisuun, tulosvastuun siirtämisellä ja onnistumisten sanoittamisena. Henkilöstön vastauksissa puolestaan oma aktiivisuus on ollut tärkein asia, jolla on voinut omalla toiminnallaan olla edistämässä ja tukemassa muutosta. Tämä näyttäytyy esimerkiksi niin, että autetaan omia kollegoita, otetaan palaverissa vetovastuuta, ollaan oltu kehittämässä toimintatapoja ja kannustetaan omalla positiivisella asenteella muita.

”Koen että olen aidosti pyrkinyt jakamaan vastuuta. En ole se kuka sanoo, että näin mennään vaan, että tässä on raamit minkä mukaan tulee mennä ja saa toimia sen mukaan.”

”Olen pyrkinyt siihen, että en antaisi valmiita vastauksia, vaan esitän kysymyksiä ja laitan ihmiset miettimään, että miten asia ratkaistaisiin. Enemmän olen fasilitoijan roolissa, auttaen toki samalla.”

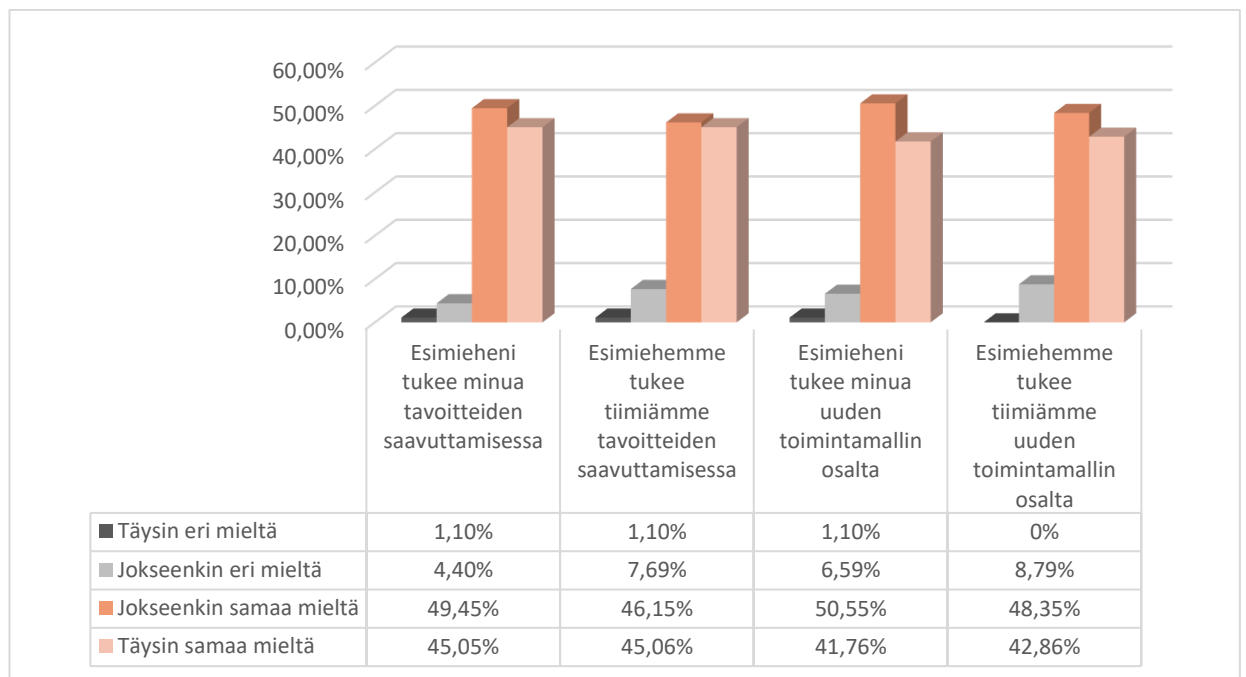
”Omalla positiivisella asenteella mukana arjessa. Tuen muutosta omalla tekemisellä ja tsemppaamalla. Haastan ihmisiä mukaan yli organisaatio rajojen, tekemään yhdessä hyvää ja vaikuttamaan asiakaskokemukseen.”

5.2 Esimiestyöskentelyn tilanne

Henkilöstökyselyssä haluttiin selvittää henkilöstön mielipiteitä esimiestyöskentelyyn liittyen ja kysymys esitettiin kyselyssä seuraavien väittämien kautta:

- esimieheni tukee minua tavoitteiden saavuttamisessa
- esimiehemme tukee tiimiämme tavoitteiden saavuttamisessa
- esimieheni tukee minua uuden toimintamallin osalta
- esimiehemme tukee tiimiämme uuden toimintamallin osalta.

Esimiestyöskentelyyn liittyvien kysymysten vastaustulokset on esitetty kuviossa 11.



Kuvio 11. Vastaajien kokemus esimiehen antamasta tuesta.

45 prosenttia vastaajista koki, että esimies tukee juuri kyseistä vastaajaa kuin koko tiimiä tavoitteiden saavuttamisessa. Jokseenkin samaa mieltä oles lähes puolet (49 %) siinä, että esimies tukee juuri minua tavoitteiden saavuttamisessa ja 46 prosenttia sen osalta, että esimies tukee koko tiimiä.

Noin 42 prosenttia vastaajista koki, että esimies tukee uuden toimintamallin osalta sekä kyseistä vastaajaa että koko tiimiä. Jokseenkin samaa mieltä oli hieman yli puolet (51 %) siinä, että esimies tukee minua uuden toimintamallin osalta ja 48 prosenttia koki olevansa jokseenkin samaa mieltä. Uuden toimintamallin tukemisenkaan osalta ei ollut siis suurta eroavaisuutta, miten tuki koetaan yksilötasolla verrattuna tiimitasoon tukeen.

Jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä näiden väittämien osalta oli vain muutama henkilö.

Yhteenveto kyselyn avoimen kysymyksen vastauksista

Henkilöstökyselyssä piti erikseen perustella ja tarkentaa vastauksiaan esimiestyöskentelyä koskien. Tähän kysymykseen oli pakollinen vastata, mutta seitsemän henkilöä oli silti jättänyt tyhjän vastauksen ja lopullinen vastaajamäärä oli 84 henkilöä. Moni vastaajista kertoi, että on tyytyväinen esimieheltään saamansa tukeen. Osalla kuitenkin oli kokemus, että esimies on etäännyttänyt arjesta ja kaipaisi esimieheltään enemmän konkreettisempaa tukea työarjessa tapahtuvien tilanteiden ratkaisemiseksi. Osa puolestaan oli sitä mieltä, että tiimeille pitäisi antaa enemmän valtaa ja vastuuta ja kokivat, että päätösvalta on edelleen kuitenkin esimiehillä.

”Käymme säännöllisesti läpi haasteita ja miten niistä päästäisiin yli, valtaa ja vastuuta on myös tiimille annettu itse tehdä päätöksiä.”

”Tiimimme toiveena on esitetty, että saamme tukea tarvittaessa ja myös rauhan toimia itsenäisesti. Tämä on toiminut meidän osalta.”

”Mielestäni esimiestyöskentely ei ole muuttunut mitenkään. Esimiehiä pitäisi ohjata enemmän siihen, että antaisivat aidosti vastuuta.”

”Esimiehemme on ollut hyvin ja kannustavasti messissä tässä tiimitoiminnan kehittämässä ja ylläpitämisessä. On auttanut hahmottamaan tätä muutosta ja mitä toimia meiltä tiiminä konkreettisesti odotetaan.”

5.3 Odotukset, kehitysehdotukset ja tuen tarve

Henkilöstökyselyn lopussa esitettiin seuraavat kaksi avointa kysymystä:

- ”Mitkä ovat tämän hetken odotuksesi muutoksen osalta? Tai onko sinulla kehitysehdotuksia?”
- ”Minkälaista apua ja tukea mahdollisesti kaipaisit tai tiiminne tarvitsisi muutoksen osalta?”

Haastatteluissa puolestaan kysyttiin seuraavat kysymykset:

- ”Minkälaista tukea mahdollisesti kaipaisit omassa roolissasi?”
- ”Millaista tukea muutoksen osalta mielestäsi yleisesti vielä tarvittaisiin?”

Odotukset ja kehitysehdotukset

Henkilöstökyselyn kysymykseen odotuksista ja kehitysehdotuksista vastaajia oli yhteensä 56 henkilöä (61,5 % vastaajista). Odotusten osalta osalla ei ollut mitään odotuksia ja osa totesi, että kaikki on hyvin ja ollaan edistytty, kunhan muistetaan jatkossakin kehittyä. Tiimien rakenteen osalta yhdellä osastolla toivottiin isompia tiimikokoja ja toisella osastolla erityisesti työtehtävien ja resurssien uudelleen jakamista ja tehostamista sekä osaamisen laajentamista. Yhteistyön tiivistäminen tiimien välillä nousi myös esille useamman vastaajan toimesta. Osa toivoi näissäkin vastauksissa edelleen enemmän itsenäisyyttä ja päätösvaltaa tiimeille. Suoranaisia konkreettisia kehitysehdotuksia ei osattu antaa tai toivoa.

”Esimiehille enemmän koulutusta siitä, mitä muutos tarkoittaa heidän työn osalta. Jos halutaan tehdä tiimeistä itseohjautuvia niin se tarkoittaa myös sitä että esimiesten pitää oppia antamaan sitä vastuuta ja päästämään irti omasta roolistaan.”

”Odotan parempaa tiimityöskentelyä vastuun ja vallan myötä.”

”Mielestäni muutos on jo hyvällä uralla, meidän ei vaan sovi tuudittautua omaan erinomaisuuteemme, vaan asiaa täytyy pitää yllä jottei se unohdu arkisen työn kiireessä.”

Tuen tarve

Henkilöstökyselyn avoimeen kysymykseen tuen tarpeeseen liittyen vastaajia oli yhteensä 30 henkilöä (33 % vastaajista). Vastausten joukosta korostui se, että toivotaan enemmän aikaa uuden oppimiseen ja toiminnan sekä osaamisen kehittämiseen. Osa totesi, että yhteistyötä pitäisi tiivistää niin tiimien välillä kuin yli osastorajojen. Muutama vastaaja nosti tässäkin esille hierarkian madaltamisen, joka tukisi tiimin toimintaa. Muiden vastausten osalta tarpeet tuen osalta olivat spesifejä sisältäen sisäistä tietoa ja ne toiveet on toimitettu toimeksiantajalle.

”Tiimi tarvitsisi omaa aikaa kertaukseen ja yhteiseen harjoitteluun.”

”Itselläni on riittämättömyyden tunne. Paljon kanavia joita tarvitsee seurata ja kuitenkin pitäisi päästä tavoitteisiin ja ns. " kouluttaa" itseään koko ajan työn ohessa. Tämä tuntuu välillä ahdistavalta.”

Esimiesten haastatteluissa lähes jokainen totesi, että tärkeä tuki on jo nyt omien kollegoiden tuki ja asioista keskusteleminen ja enemmän tukea ja keskustelua toivotaan sidosryhmiltä kuten kehityshankkeessa mukana olevilta uusien näkökulmien lisäämiseksi. Erityisesti tukea kuitenkin kaivataan siihen sekä esimiesten että henkilöstön vastausten perusteella, että miten voidaan tukea sellaisia henkilöitä, jotka eivät suoriudu riittävän itseohjautuvasti ja miten kasvattaa tiimien ymmärrystä uuden toimintamallin osalta, jotta henkilöstö olisi myös sitoutuneempi kehittymään. Lisäksi toivottiin selkeytystä esimiesten rooliin muutoksen osalta.

”Edelleen sparrausta ja valmennusta muutoksen osalta, että miten toimia uudella tavalla, miten saada muut mukaan ja miten toimia erityisesti silloin, kun ei olla tulovauhhdissa ja on iso riski sortua vanhaan tekemiseen.”

”Osalle on hiukan epäselvää vielä esimiehen rooli, kun koetaan, että esimies ei saisi puuttua enää mihinkään. Itsensä johtaminen ei muuta tiettyjä asioita vaan esimiehen kuuluu jatkossakin reagoida tarvittaessa.”

”Osa ohjautuu itseohjautuvuutta vastaan. Nyt vaaditaan paljon mutta ihmisille ei anneta aikaa. Oletetaan, että itseksensä tapahtuu. Pitäisi olla enemmän aikaa pohtia ja keskustella sitä mitä itseohjautuvuus on ja että saa aikaa sisäistää sitä.”

”Haaste on se, että ihmisiä on eritasoisia. Kun ajatellaan eri tiimejä, jotkut suoriutuu mainiosti ja jotkut eivät. Jossain määrissä tulee vastakkainasettelua ja eriarvoisuutta. Pitää lähteä perusasioista: miten osaan itseohjautua ja miten saan varmuutta työtehtävien tekemiseen.”

Henkilöstön vastauksissa nousi esille myös se, että toivotaan jatkossakin nimenomaan esimiehen tukea ja läsnäoloa. Muutoin tuen tarpeet vastaajilla olivat spesifejä ja liittyivät enemmän toimeksiantajan sisäisiin toimintatapoihin eikä mitään muuta yhtenäistä toivetta vastauksista ollut havaittavissa. Nämä yksittäiset tarpeet tukemisen osalta on toimitettu toimeksiantajalle käsiteltäväksi.

Muutaman esimiehen sekä henkilöstön edustajan vastauksissa nousi esille toive kokeilukulttuurin vahvemmassa hyödyntämisestä ja siihen kannustamisesta. Erityisesti toivottiin, että onnistumisia ja myös epäonnistumisia jaettaisiin tiimien välillä oppimisen ja kehittymisen vuoksi.

”Nyt on painotettu tosi paljon kokeilukulttuuria. Kaivattaisiin konkreettisia onnistumis- ja epäonnistumistarinoita. Niillä saataisiin sellaisia mukaan jotka eivät vielä ole vahvasti lähteneet toteuttamaan itseohjautuvuutta omassa arjessa. Konkreettisten esimerkkien jakaminen voisi viedä meitä eteenpäin.”

6 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimustulosten perusteella tehdyt johtopäätökset ja peilataan niitä samalla tämän opinnäytetyön teoriaan. Lisäksi käydään läpi kehitysehdotuksia, jotka on toimitettu toimeksiantajalle mahdollisia jatkotoimenpiteitä varten. Kehitysehdotukset on muodostettu tutkimustulosten, johtopäätösten ja teoriaan peilaamisen avulla. Lopuksi käsitellään tutkimuksen luotettavuutta sekä hyödynnettävyyttä kohdeorganisaatiossa.

6.1 Johtopäätökset tutkimustuloksista

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset oli määritelty seuraavasti:

- 1. Miten uusi toimintamalli asiakaspalveluyksikössä työskentelevien henkilöiden toimesta on koettu?*
- 2. Minkälaisia kehitystarpeita toimintamallin osalta on?*
- 3. Miten koetaan, onko uusi toimintamalli vaikuttanut itseohjautuvuuden tason kehittymiseen?*

Rakennemuutokseen ja kokonaisuuteen uuden toimintamallin osalta ollaan henkilöstökyselyyn vastaajien mielestä joko lähes tyytyväisiä (noin 40 prosenttia vastaajista) tai tyytyväisiä (noin neljännes vastaajista). Tämä heijastui myös haastatteluvastauksista. Haasteita kuitenkin todettiin olevan siinä, että osa kokee uudet tiimikoot liian pieninä tai tiimit on muodostettu väärin perustein. Toisaalta pienemmistä tiimeistä on pidetty, jos tiimi toimii hyvin yhteen ja todettiin myös, että uusi toimintamalli ohjaa itseohjautuvampaan tekemiseen niin yksilö- kuin tiimitasollakin.

Erityisen tyytyväisiä henkilöstökyselyn perusteella oltiin sen suhteen, että lähes kaikilla oli kokemus siitä, että tiimit vastaavat itsenäisemmin omien tavoitteidensa saavuttamisesta ja ovat saaneet enemmän mahdollisuuksia kehittyä. Vastuuta on selkeästi siirretty esimiehiltä tiimeille ja tästä on pidetty, mutta valtaa ja vastuuta toivotaan tiimeille vielä enemmän. Vastuun siirtäminen on myös ohjannut tiimejä itseohjautuvimmiksi.

Esimiehen tukeen tässä muutoksessa ollaan tyytyväisiä, mutta tietynlaista selkeyttä kuitenkin kaivattaisiin esimiesten nykyiseen rooliin. Lisäksi esimiehet toivovat itselleen

keinoja, että miten johtaa tätä kaikkea oikealla tavalla. Nykytilanteessa toivottiin myös enemmän aikaa osaamisen ja toiminnan kehittämiseen niin yksilö- kuin tiimitasolla. Esi- miesten vastauksista heijastui lisäksi, että hekin tarvitsisivat aikaa edistää muutosta.

Henkilöstökyselyyn vastanneet pääosin totesivat, että ovat kehittyneet itseohjautuvuu- dessa ja itsensä johtamisen kyvykkyyksien osalta, mutta noin neljännes koki olevansa jokseenkin eri mieltä asiassa. Toisaalta osa vastaajista kommentoi, että on jo ollut itse- ohjautuva aiemminkin ja vastannut siksi olevansa jokseenkin eri mieltä itseohjautuvuu- den kehittymisen osalta. Avointen kysymysten vastauksista sekä haastatteluiden vas- tauksista nousi kuitenkin esille se, että kaikki eivät suoriudu riittävällä tasolla itseohjau- tuvuuden ja itsensä johtamisen osalta. Yksi tärkeä johtopäätös tulosten perusteella on- kin, että itseohjautuvuudessa ollaan eri tasolla. Vaikka itseohjautuvuudessa ja itsensä johtamisessa on tapahtunut kehitystä, koetaan, että yksilöt menevät eri kohtaa niin uu- den toimintamallin mukana tuomassa muutoksessa kuin itseohjautuvuudessa ja itsensä johtamisessa. Kaikki eivät ole yhtä sitoutuneita muutokseen tai riittävän kyvykkäitä itse- ohjautumaan ja johtamaan omaa toimintaansa.

Opinnäytetyön teoriaan peilattuna huomioonotettavia asioita toimeksiantajan kohdeor- ganisaatiossa uuden toimintamallin kehityksessä ja henkilöstön tukemisessa ovat seu- raavassa kuviossa (12.) esitetyt asiat.



Kuvio 12. Opinnäytetyön teorian peilaus tutkimustuloksiin.

Erityisesti teoriaosuudessa kerrotuilla erilaisilla käytänteillä kuten tiimisopimuksien tekemisellä tai vaikkapa Vincitin kehittämällä johtamisen palvelumallilla ”Leadership as a Service” vaikuttaa olevan iso merkitys itseohjautuvien tiimien tukemisessa sekä tiimien että koko organisaation toiminnan kehittämässä itseorganisoituvaksi. Käytänteiden lisäksi erilaiset ilmentymät organisaatiokulttuurissa saattavat vaikuttaa positiivisesti itseorganisoitumiseen, jos esimerkiksi organisaatioissa on vahva kokeilukulttuuri.

Esimiestyöskentelyn osalta puolestaan korostuu se, miten hyvin esimiehet osaavat toimia muuttuneessa työympäristössä ja miten he pystyvät oikealla tavalla ohjaamaan tiimejä itseohjautuvampaan suuntaan ja siirtämään vastuuta sekä madaltamaan hierarkiaa samalla kuitenkin henkilöstöä tukien. Kaikki eivät välttämättä kykene ottamaan vastaan saamansa vastuuta ja valtaa tai lähteä itseohjautumaan ilman riittävää tukea. Toisaalta osa voi lähteä myös ylittämään omia valtuuksiaan, jos ei ole ymmärretty mitä vastuun ja vallan siirtyminen käytännössä juuri omassa organisaatiossa tarkoittaa. Tässä pitää esimiehen osata ottaa huomioon jokaisen alaisensa yksilölliset tarpeet.

Tiimien oman osaamisen kehittämisen ja oppimisen kannalta on tärkeää osata hyödyntää olemassa oleva osaaminen ja myös se, miten osaamista parhaiten voidaan jakaa. Tässäkin tiimejä on tärkeää tukea. Jos osaamisen kehittäminen ei lähde tiimien sisällä luontaisesti itsestään, voidaan tätä tukeakseen sopia erilaisista käytänteistä kuten mentoroinnista ja hyödyntää vertaisarviointia ja -reflektointia.

On mielenkiintoista miten hyvin teoriasta nousseet asiat korreloivat tutkimustulosten ja niiden perusteella tehtyjen johtopäätösten kanssa. Kehitysehdotusten muodostaminen toimeksiantajalle opinnäytetyön teorian, empirian ja lopullisten johtopäätösten perusteella oli tämän korrelaation vuoksi lopulta selkeää muodostaa. Lopulliset kehitysehdotukset on esitetty taulukossa yksi (1.).

Taulukko 1. Kehitysehdotukset toimeksiantajalle.

KEHITYSEHDOTUS	TARKENNUS
Ymmärryksen kasvattaminen	Tiimeihin lisää esimiehen tuella keskustelua muutoksesta, jotta ymmärrys kasvaa ja uudesta johtamismallista tulee arkipäivää. Samalla saadaan sitoutettua henkilöstöä muutokseen. Tarkempaa ymmärrystä siitä, mitä vastuu ja vapaus käytännössä tarkoittaa tiimeille.
Itseohjautuvuudessa tukeminen	Miten tuetaan niitä yksilöitä, jotka eivät vielä suoriudu riittäväällä itseohjautuvuustasolla?
Toimintamallin rakentaminen	Miten jaetaan tiimien välillä ja yli osastorajojen onnistumisia, epäonnistumisia, parhaita vinkkejä ja käytänteitä sekä tietoa kokeiluista. Toimintamalli tukisi myös kokeilukulttuurin edistämistä.
Ajan antaminen	Tiimeille annettava enemmän aikaa kehittää toimintaansa ja osaamista sekä tehdä yhteistyötä.
Esimiesroolin kirkastaminen	Kaikille esimiehen uusi rooli ei ole selvää. Toivotaan myös, että hierarkia olisi matalampi. Tähän kaikkeen tarvitaan tukea.
Vertaisoppimisen tukeminen tiimeissä	Osaamisen kehittämiseksi pitää tiimejä tukea vertaisoppimisessa. Keinoina voi hyödyntää esimerkiksi vertaisarviointia, vertaisreflektointia ja mentorointia. Näihin soveltava toimintatavat.
Osastojen omat toimenpiteet	Tulosten perusteella osastoilla tehtävä mahdollisia omia toimenpiteitä osastojen omiin yksilöllisiin tarpeisiin.

Kehitysehdotukset vaativat jatkokäsittelyä kohdeorganisaation sisällä eivätkä ne anna suoria vastauksia mitä konkreettisesti pitäisi tehdä. Lopputulokset ja kehitysehdotukset käsiteltiin ensin kehityshankkeen työryhmän kanssa, jonka jälkeen ne siirtyivät jatkokäsittelyyn asiakaspalveluyksikön osastoille ja tarvittaville sidosryhmille.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja hyödynnettävyys

Tutkimuksen lähtökohtana oli yhdessä toimeksiantajan kanssa sovittu tutkimusaihe, jonka tarkoituksena oli selvittää kohdeorganisaatiossa lokakuussa 2019 käyttöönotettuun uuteen toimintamalliin liittyvien asioiden nykytilannetta henkilöstön kokemana maaliskuussa 2020. Tavoitteena oli kartoittaa henkilöstökyselyn ja haastatteluiden avulla nykyinen tilanne eri osastoilla, löytää mahdollisia kehitystoimenpiteitä ja tutkia samalla onko uusi toimintamalli vaikuttanut henkilöstön kehittymiseen itseohjautuvuudessa. Opinnäytetyössä yhdistyi sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen tutkimustyö.

Määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusta voidaan arvioida validiteetin eli pätevyyden kautta sekä reliabiliteetin eli luotettavuuden kautta. Tutkimus on pätevä, jos tutkimuksen

avulla on pystytty mittamaan sitä, mitä tutkimuksen on ollut tarkoituskin mitata. Kyselytutkimuksessa validiteettiin voidaan vaikuttaa kyselylomaketta suunniteltaessa niin, että lomake ja sen kysymykset suunnitellaan hyvin. Samalla pitää varmistaa, että kyselylomakkeessa käsitellään ne asiat mitä tutkimuksessa on tarkoituskin tutkia eli että kyselyn vastaukset antaisivat vastauksia määriteltyihin tutkimuskysymyksiin. Reliabiliteetti kvantitatiivisessa tutkimuksessa tarkoittaa sitä, että ovatko tutkimuksen tulokset riittävän tarkkoja ja pystytäänkö mittaustulokset toistamaan. Luotettavuutta voi heikentää esimerkiksi se, että vastaaja on ymmärtänyt kysymyksen toisella tavalla mitä sen on tarkoitettu tarkoittavan. Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus perustuu puolestaan siihen, että vastaavatko tutkijan tekemät tulkinnat tutkimuksessa vastanneiden henkilöiden käsityksiä. Luotettavuuden arviointi kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdistuukin nimenomaan tutkijan omiin tutkimusprosessissa tekemiin tekoihin, valintoihin ja ratkaisuihin ja tutkijan on perustettava arvionsa esimerkiksi siihen miten tutkimusaineisto on luokiteltu ja analysoitu. (Vilkka 2017, luku 7.)

Validiteettiin pyrittiin opinnäytetyössä vaikuttamaan muodostamalla henkilöstökyselyn sekä haastatteluiden kysymykset niin, että niiden osalta ei jäisi tulkinnanvaraa ja ne ymmärrettäisiin samalla tavalla. Huomiota kiinnitettiin myös kysymysten asetteluun itse kyselylomakkeessa sekä myös lomakkeen rakenteeseen, että lomake ja siinä esitetyt kysymykset olisi mahdollisimman selkeitä vastaajille. Vastaustuloksia analysoidessa oli havaittavissa erityisesti avointen vastausten ja haastatteluvastausten perusteella, että kysymykset eivät olleet olleet epäselviä vastaajille ja ne oli ymmärretty samalla tavalla. Kysymysten osalta tutkimuksen luotettavuus oli siis hyvä.

Haastatteluvastausten luotettavuuteen pyrittiin vaikuttamaan muodostamalla sellaisia haastattelijahaastateltava -pareja, että kummatkin henkilöt olivat entuudestaan toisille tuttuja ja tätä myötä vaikuttaa siihen, että haastattelutilanne olisi kummallekin luonteva ja haastateltava kokisi tilanteen myös luottamuksellisena. Haastateltavia valittiin myös niin, että haastattelijat mieltivät etukäteen sellaisia henkilöitä haastateltavaksi kenellä aidosti olisi kiinnostusta vastata ja vastaisivat myös rehellisesti. Suurin osa haastateltavista olikin vastannut kysymyksiin hyvin laajasti ja vastausten perusteella pystyi muodostamaan hyvän kokonaiskuvan esimiesten ja henkilöstön näkökulmista ja mielipiteistä henkilöstökyselyn rinnalle.

Henkilöstökyselyn vastausprosentin osalta tavoitteeksi määriteltiin 30 prosenttia. Tavoite täyttyi vastausprosentin ollessa 31. Vastausaktiivisuus kuitenkin vaihteli osastoittain osastojen henkilöstömäärään suhteutettuna: asiakaspalvelu 22 prosenttia (37 henkilöä),

tekninen asiakaspalvelu 32 prosenttia (15 henkilöä) ja toimitus 48 prosenttia (39 henkilöä). Katoa pyrittiin minimoimaan niin etukäteisviestinnällä, varaamalla työvuoroihin erilliset vastausajat ja ohjeistamalla vastaamiseen kuin muistuttamalla kyselyn ollessa vielä käynnissä. Toimenpiteistä huolimatta erityisesti asiakaspalveluosaston vastausmäärä jäi muihin osastoihin verrattuna selkeästi alhaisemmaksi.

Kadon vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen voi olla haastavaa arvioida, kun ei tiedetä varmuudella, miten vastaamatta jääneiden mielipiteet olisivat vaikuttaneet tutkimuksen lopputuloksiin. Kadon vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen voi kuitenkin arvioida muodostamalla arvion kadon vaikutuksista ja hyödyntämällä arvion tekemiseen tarvittaessa asiantuntijoita. (Taanila 2019.)

Tässä tutkimuksessa haastateltiin henkilöstökyselyn lisäksi myös asiakaspalveluyksikön osastoilla työskenteleviä henkilöitä ja heidän esimiehiään. Esimiesten osalta haastateltavien otos kattoi yli puolet koko yksikön esimiehistä. Jokainen esimies omalta osaltaan edusti haastatteluissa myös omia alaisiaan ja heillä oli hyvä käsitys kuitenkin siitä miten omat tiimit ja niissä työskentelevät henkilöt ovat edistyneet ja kehittyneet sekä millaisia haasteita on. Voidaan todeta, että haastatteluista saatiin henkilöstökyselyvastausten lisäksi hyvin arvokasta tietoa tutkimukseen, joka omalta osaltaan paikkasi henkilöstökyselyn kadon mahdollista vaikutusta luotettavuuteen.

Laadullisen tutkimustyön luotettavuus perustuu tässä opinnäytetyössä huolellisesti tehtyyn taustatyöhön niin teorian kuin toimeksiantajan kohdeorganisaation tilanteeseen perehtymisen kautta. Hyvin tehty taustatyö ja yhteistyö toimintamallin kehityshankkeen työryhmän kanssa auttoi muodostamaan laadukkaan kyselylomakkeen ja hyvät kysymykset niin henkilöstökyselyyn kuin haastatteluihinkin. Tutkimusaineiston käsittelyssä aineiston luokittelu omiin teemoihinsa ja kyselylomakkeen avointen vastausten että haastattelu- vastausten joukosta samankaltaisten vastausten ja asioiden luokittelu vastauksia analysoidessa edesauttoivat kokonaiskuvan muodostamista strukturoitujen kysymysten rinnalla. Lisäksi tietämys oman pitkäaikaisen kokemuksen kautta kohdeorganisaatiosta ja sen eri osastojen työtehtävistä edesauttoi tulkitsemaan vastauksia oikealla tavalla.

6.3 Tutkimuksen hyödynnettävyys

Opinnäytetyössä tutkimustuloksia käsiteltiin pääsääntöisesti yksikkötasolla, mutta toimeksiantajalle toimitettiin tulokset myös niin, että osastojen vastaukset käsiteltiin

erikseen ja tehtiin niiden osalta vertailevaa analyysia. Jokaiselle osastolle toimitettiin lisäksi osastokohtaiset raportit ja jokainen esimies sai koottuna omien alaistensa vastaukset henkilöstökyselyn osalta. Osasto- ja esimiestasoisten raporttien avulla osastot ja siellä työskentelevät esimiehet pystyvät peilaamaan tutkimustuloksia ja johtopäätöksiä omaan toimintaansa ja nykytilanteeseensa.

Kohdeorganisaation osastoilla tutkimuksen kautta muodostettujen raporttien tarkoituksena onkin olla toimintaa ja sen kehittämistä tukeva työkalu, jolla voidaan lähteä edistämään jatkotoimenpiteitä. Kehitystoimenpiteitä on tarkoitus edistää osastoilla yhteistyössä niin kehityshankkeen työryhmän kuin muidenkin tarvittavien sidosryhmien kanssa. Parhaimmillaan tutkimus siis tukee ja vahvistaa osastoja siinä mitä asioita pitää vielä uuden toimintamallin osalta edistää ja kehittää ja missä asioissa henkilöstö erityisesti vielä tarvitsee tukea. Omalta osaltani olen lisäksi ilmoittanut olevani tarvittaessa käytettävissä myös jatkotyöstöissä, koska opinnäytetyön teoriaosuuden ja tutkimustyön kautta olen oppinut paljon itseohjautuvista tiimeistä, itseorganisoitumisesta ja kohdeorganisaation nykytilanteesta.

Jatkotutkimusehdotuksena toimeksiantajalle voidaan esittää, että uusi henkilöstökysely kannattaa toteuttaa siinä vaiheessa, kun tämän tutkimuksen myötä on päästy kohdeorganisaatiossa edistämään kehitystoimenpiteitä ja kehitystyön aikaansaannokset ovat konkreettisesti olleet henkilöstön käytössä ja toiminnassa mukana jo jonkin aikaa ja uusi toimintamalli on muuttunut muutoksesta pysyväksi osaksi arkea.

LÄHTEET

Hakola, I., Tukiainen M. & Hiila, I. 2019. Tiimiäly: Opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä: Tuuma.

Hoch, J.E. 2014. Shared leadership, diversity, and information sharing in teams. *Journal of Managerial Psychology*. Bradford. Vol 29, No 5. 541–564. Viitattu 19.11.2019 <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMP-02-2012-0053/full/html>.

Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi – Miten tiimi kasvaa vastuuseen?. Helsinki: Edita Prima.

Hyrkäs, A. 2018. Kumpi itseohjautuu – tiimi vai yksilö? Viitattu 19.11.2019 <https://ellunkanat.fi/artikkeli/kumpi-itseohjautuu-tiimi-yksilo/>.

Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Tallinna: Gaudeamus.

Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum.

KvantiMOTV. 2003. Otos ja otantamenetelmät. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 28.11.2019 <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/otos/otantamenetelmat.html>.

KvantiMOTV. 2010. Kyselylomakkeen laatiminen. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 28.11.2019 <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>.

KvantiMOTV. 2010. Mittaaminen: Muuttujien ominaisuus. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 18.3.2020 <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/ominaisuudet.html>

Laloux, F. 2014. Reinventing organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. First Edition. Brussels: Nelson Parker.

Luostarinen, A. & Nieminen, J.H. 2019. Arvioinnin käsikirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Manageritiimi Oy. 2018. Työelämätaidot ja jaettu johtaminen organisaation pääomana ja menestystekijänä -kehittämishjelma. Salo: Manageritiimi Oy.

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.

Millward, L.J., Banks, A., & Riga, K. 2010. Effective self-regulating teams: a generative psychological approach. *Team Performance Management*. Bradford. Vol 16, No 1/2. 50–73. Viitattu 19.11.2019 <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13527591011028924/full/html>.

Parker, D.W., Holesgrove, M., & Pathak, R. 2015. Improving productivity with self-organised teams and agile leadership. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Bradford. Vol 64, No 1. 112–128. Viitattu 20.11.2019 <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPPM-10-2013-0178/full/html>.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Haastattelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 28.11.2019 https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3.html.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 28.11.2019 https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html.

Salminen, J. 2017. Onnistu tiimityössä -Tiimin jäsenen kirja. Helsinki: J-Impact.

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

Taanila, A. 2019. Kato. Akin menetelmäblogi. Viitattu 28.11.2019 <https://tilastoapu.wordpress.com/2012/03/13/kato/>.

Tietosuojavaltuutetun toimisto. EU:n tietosuoja-asetus. Viitattu 28.11.2019 <https://tietosuoja.fi/gdpr>.

Toivola, M. 2019. Käänteinen arviointi. Helsinki: Edita Publishing.

Vilka, H. 2017. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Henkilöstökysely

Sivu 1.

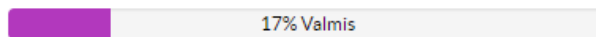
Henkilöstökysely

Vastaa aluksi seuraaviin taustatietokysymyksiin.

1. Millä osastolla työskentelet? *

- Asiakaspalvelu
- Tekninen asiakaspalvelu
- Toimitus

2. Kuka on esimiehesi? *



Sivu 2.

Henkilöstökysely

3. Uudet tiimit ja tavat toimia ovat olleet nyt jo hetken aikaa käytössä, mikä on tämän hetken fiiliksesi muutoksen suhteen? Valitse adjektiiveista 1-3 sopivinta. *

- | | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> innostunut | <input type="checkbox"/> rentoutunut | <input type="checkbox"/> epäröivä |
| <input type="checkbox"/> kiinnostunut | <input type="checkbox"/> riehakas | <input type="checkbox"/> jännittynyt |
| <input type="checkbox"/> energinen | <input type="checkbox"/> neutraali | <input type="checkbox"/> yllättynyt |
| <input type="checkbox"/> iloinen | <input type="checkbox"/> odottava | <input type="checkbox"/> tympääntynyt |
| <input type="checkbox"/> vakuuttunut | <input type="checkbox"/> maltillinen | <input type="checkbox"/> tylsistynyt |
| <input type="checkbox"/> onnellinen | <input type="checkbox"/> mieteliäs | <input type="checkbox"/> tyrmistynyt |


4. Vastaa seuraaviin väittämiin muutokseen liittyvissä asioissa. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tiimimme vastaa itsenäisesti omien tavoitteidensa saavuttamisesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimimme on saanut mahdollisuuksia kehittyä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni tuntuu merkityksellisemmältä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusi tiimirakenne on onnistunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutos on onnistunut, kun katsotaan kokonaisuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Perustele ja tarkenna vastauksiasi edeltäviin kysymyksiin:

Edellinen

Seuraava


 33% Valmis

Sivu 3.

Henkilöstökysely

6. Miten muutos on vaikuttanut sinun itseohjautuvuuteesi ja itsensä johtamisen kyvykkyyksiin? *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Olen itseohjautuvampi kuin aikaisemmin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otan enemmän vastuuta oman osaamiseni kehittämisestä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otan enemmän vastuuta tiimin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Edistän ja kehitän työ kulttuuria kuten tapoja toimia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Kuvaile vielä omin sanoin, miten mahdollinen itseohjautuvuudessa tai itsensä johtamisessa kehittyminen on konkreettisesti ilmentynyt työskentelytavoissasi, kerro esimerkki:

8. Millä muulla tavalla olet mahdollisesti omalla toiminnallasi ollut edistämässä muutoksen tapahtumista ja miten se on konkreettisesti ilmentynyt, kerro esimerkki:

Edellinen

Seuraava

50% Valmis

Sivu 4.

Henkilöstökysely

9. Vastaa seuraaviin väittämiin koskien esimiestyöskentelyä. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Esimieheni tukee minua tavoitteiden saavuttamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehemme tukee tiimiämme tavoitteiden saavuttamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni tukee minua uuden toimintamallin osalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehemme tukee tiimiämme uuden toimintamallin osalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Perustele ja tarkenna vastauksiasi edeltävään kysymykseen koskien esimiestyöskentelyä. *

Edellinen

Seuraava

67% Valmis

Sivu 5.

Henkilöstökysely

Vastaa lopuksi seuraaviin avoimiin kysymyksiin.

11. Mitkä ovat tämän hetken odotuksesi muutoksen osalta? Tai onko sinulla kehitysehdotuksia?

(Liittyen esimerkiksi tiimityöskentelyyn, esimiestyöhön tai muutoksen osalta kokonaisuudessaan)

12. Minkälaista apua ja tukea mahdollisesti kaipaisit tai tiiminne tarvitsisi muutoksen osalta?

Edellinen

Seuraava

83% Valmis

Sivu 6.

Henkilöstökysely

Olet nyt vastannut kaikkiin kysymyksiin.

Kiitos osallistumisestasi henkilöstökyselyyn. Paina lopuksi vielä "Lähetä".

Edellinen

Lähetä

100% Valmis

Haastattelukysymykset

1. Missä asioissa on mielestäsi menty eteenpäin ja parempaan suuntaan uuden toimintamallin myötä?
2. Entä missä asioissa ei olla mielestäsi edistytty ja missä on vielä parantamisen varaa?
3. Onko mielestäsi itseohjautuvuudessa ja itsensä johtamisen kyvyissä tapahtunut kehittymistä ja miten se on ilmentynyt?
4. Minkälaista tukea mahdollisesti kaipaisit omassa roolissasi?
5. Entä millaista tukea muutoksen osalta mielestäsi yleisesti vielä tarvittaisiin?
6. Miten itse olet omalla toiminnallasi vaikuttanut muutoksessa tukemiseen tai muutoksen edistämiseen ja miten se on konkreettisesti ilmentynyt?