

## **Opas esimiehelle itseohjautuvan tiimin työskentelyn mahdollistamisesta**

Susanna Nowak



<b>Tekijä(t)</b> Susanna Nowak	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Opas esimiehelle itseohjautuvan tiimin työskentelyn mahdollistamisesta	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 40 + 15
<p>Toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa yrityksen X esimiehelle opas itseohjautuvan tiimin työskentelyn mahdollistamisesta. Työn tavoitteena oli kerätä tiiviiseen ja helposti luettavaan muotoon tietoa itseohjautuvan tiimityöskentelyn mahdollisesta. Tuotetun oppaan perusteella esimiehen tulisi ymmärtää, miten hän voi mahdollistaa itseohjautuvaa tiimityöskentelyä.</p> <p>Oppaan toteuttaminen edellytti tietoa itseohjautuvuudesta sekä siitä, että minkälaisia taitoja yksilö tarvitsee toimiakseen itseohjautuvasti. Lisäksi tiimityöskentelyä varten tuli käsitellä tietoa itseohjautuvista tiimeistä ja yhteisöohjautuvuudesta. Itseohjautuvuutta käsiteltiin myös organisaatiomallien kautta, joita on muun muassa Teal-organisaatio. Tiimien toimissa itseohjautuvasti tuli tarkastella myös esimiehen roolia sekä millä tavalla esimies voi mahdollistaa itseohjautuvaa tiimityöskentelyä. Lähdemateriaalin keräämisen lisäksi työtä varten haastateltiin yritys X Oy:n kuutta henkilöä, jotta saatiin paremmin tietoa, miten itseohjautuvuutta on käsitelty yrityksessä tähän mennessä ja millä tavalla itseohjautuvuus on yrityksessä ymmärretty. Haastatteluiden tavoitteena oli myöskin kerätä mahdollisia käytännön neuvoja muille itseohjautuvuuden mahdollistamisesta. Haastattelut auttoivat ymmärtämään itseohjautuvuuden käsitystä yrityksessä, johon opas tuotettiin.</p> <p>Opas tuotettiin 29.1.2020-11.5.2020 aikana ja se toimitettiin tämän jälkeen PDF-tiedostona yritys X Oy:n edustajalle. Opas on tuotettu yritys X Oy:lle, mutta sitä voidaan käyttää myös muissa yrityksissä, joissa halutaan auttaa esimiestä ymmärtämään, miten hän voi mahdollistaa itseohjautuvien tiimien työtä omassa esimiesroolissaan. Oppaassa on lyhyiden tietosoiden lisäksi itsereflektointitehtäviä esimiehelle.</p>	
<b>Asiasanat</b> Itseohjautuvuus, tiimityö, esimiestyö, yhteisöohjautuvuus, opas	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Toiminnallisen työn tavoite ja rajausta.....	1
1.2	Keskeiset käsitteet .....	2
1.3	Yritys X Oy:n esittely .....	2
2	Itseohjautuvuuden kehittäminen.....	4
2.1	Esimiehen rooli itseohjautuvassa tiimissä .....	5
2.2	Kehittyvät organisaatiomallit.....	9
2.3	Yksilön taidot ja valmiudet toimia itseohjautuvasti .....	14
2.4	Itseohjautuvat tiimit .....	18
2.5	Itseohjautuvuuden mahdollistaminen .....	20
3	Oppaan laatiminen yritys X Oy:n esimiehelle itseohjautuvan tiimin työskentelyn mahdollistamisesta .....	25
3.1	Projektin johtaminen .....	25
3.2	Oppaan sisällön ja rakenteen luominen .....	27
3.3	Yrityksen X Oy:n kuuden henkilön haastattelut .....	28
3.4	Oppaan toteutus .....	29
3.5	Yhteenveto.....	30
4	Pohdinta.....	31
4.1	Johtopäätökset.....	31
4.2	Oppaan tarpeellisuus ja hyödynnettävyys .....	33
4.3	Jatkokehitysehdotukset.....	33
4.4	Opinnäytetyöprosessin arviointi .....	34
4.5	Oma oppiminen ja ammatillinen kehittyminen .....	35
	Lähteet .....	37
	Liitteet.....	41
	Liite 1. Jatkuvien palveluiden tiimin esimiehen haastattelun kysymykset.....	41
	Liite 2. Henkilöstöpäällikön haastattelun kysymykset.....	42
	Liite 3. HR-asiantuntijan haastattelun kysymykset.....	43
	Liite 4. Palvelevan esimiesmallin yksikönjohtajan A haastattelun kysymykset .....	44
	Liite 5. Palvelevan esimiesmallin tiimin esimiehen A haastattelun kysymykset .....	45
	Liite 6. Palvelevan esimiesmallin tiimin esimiehen B haastattelun kysymykset .....	46
	Liite 7. Itseohjautuvan yksikön yksikönjohtajan B haastattelun kysymykset.....	47
	Liite 8. Opas esimiehille itseohjautuvan tiimin työskentelyn mahdollistamisesta .....	48

# 1 Johdanto

Itseohjautuvuus on yksi työelämän ilmiö, josta puhutaan paljon (Savaspuro 2019,10). Savaspuron (2019, 10) mukaan itseohjautuvuus voi tuottaa työssä onnistumisen kokemusta, hierarkkisen organisaatiomallin unohtamista, voimaantumista työssä sekä omaehtoista vapautta työn tekemisessä. Lisäksi itseohjautuva työskentely voi tuoda elämään positiivisuutta myös työelämän ulkopuolella. Kun kuulee sanan itseohjautuvuus, voi mieleen tulla ilman esimiehiä ja titteleitä oleva organisaatio, jossa työtä tehdään hyvien ystävien kanssa. Itseohjautuvassa organisaatiossa voi kuitenkin myös kokea esimerkiksi työssä uupumista, jos itseohjautuvaan työskentelytapaan ei siirrytä organisaatiossa hallitusti ja organisaation tarpeita ajatellen. (Savaspuro 2019, 10-14.)

Hiila, Hakola & Tukiaisen (2019, 10) mukaan työssä on tapahtunut muutosta nopean teknologiakehityksen ja uusien työtehtävien ja toimialojen takia. Martela, Jarenko & Pajun (2017, 18) mukaan globaali ja verkottunut työympäristö on yksi syistä, jonka takia itseohjautuvuusteema tulee vaikuttamaan enemmän työelämään jatkossa.

Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä perehdyttiin itseohjautuvuuteen ja tuotettiin opas yritys X Oy:n esimiehelle itseohjautuvan tiimin työskentelyn mahdollistamisesta.

## 1.1 Toiminnallisen työn tavoite ja rajaus

Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa opas yritys X Oy:n esimiehelle itseohjautuvan tiimin työskentelyn mahdollistamisesta. Opinnäytetyön aihe on valittu yritys X Oy:n jatkuvien palveluiden esimiehen ehdotuksesta. Työn tavoitteena oli tuottaa opas, joka kerää tiivistä yhteen tietoa itseohjautuvuudesta ja sen mahdollistamisesta tiimin työskentelyssä (Jatkuvien palveluiden tiimin esimies 25.3.2020). Opas suunnattiin yrityksessä X Oy:n esimiesten käyttöön ja se tuotettiin PDF-tiedostona. Oppaan tarkoituksena on antaa esimiehille neuvoja itseohjautuvan tiimityön mahdollistamisesta.

Oppaan avulla esimiehenä toimivan henkilön tulisi ymmärtää, mitä ovat itseohjautuvuus ja yhteisöohjautuvuus käsitteinä. Esimiehen tulisi tunnistaa valmiuksia, joita yksilöllä tulee olla itseohjautuvassa tiimissä sekä minkälaisia itseohjautuvat tiimit ovat. Esimies saa oppaasta myös tietoa omista osaamisvaatimuksistaan itseohjautuvassa tiimissä toimimista varten ja lopuksi neuvoja itseohjautuvuuden mahdollistamisesta tiimissä.

Opinnäytetyön produkti rajataan kohdistumaan vain esimiehelle, jotta oppaaseen saadaan toimeksiantajan toiveesta näkökulma, miten esimies voi mahdollistaa itseohjautuvan tiimin työskentelyä. Itseohjautuvasta työskentelystä löytyy paljon kirjallisuutta ja keskustelua, mutta tähän produktiin rajataan kiteytetty näkökulma teemojen perusteella, jotta opas toimii tiiviinä tietopakettina esimiehelle. Lähdemateriaalin keräämisen lisäksi työtä varten haastateltiin yritys X Oy:n kuutta henkilöä, jotta saatiin paremmin tietoa, miten itseohjautuvuutta on käsitelty yrityksessä tähän mennessä ja millä tavalla itseohjautuvuus on yrityksessä ymmärretty.

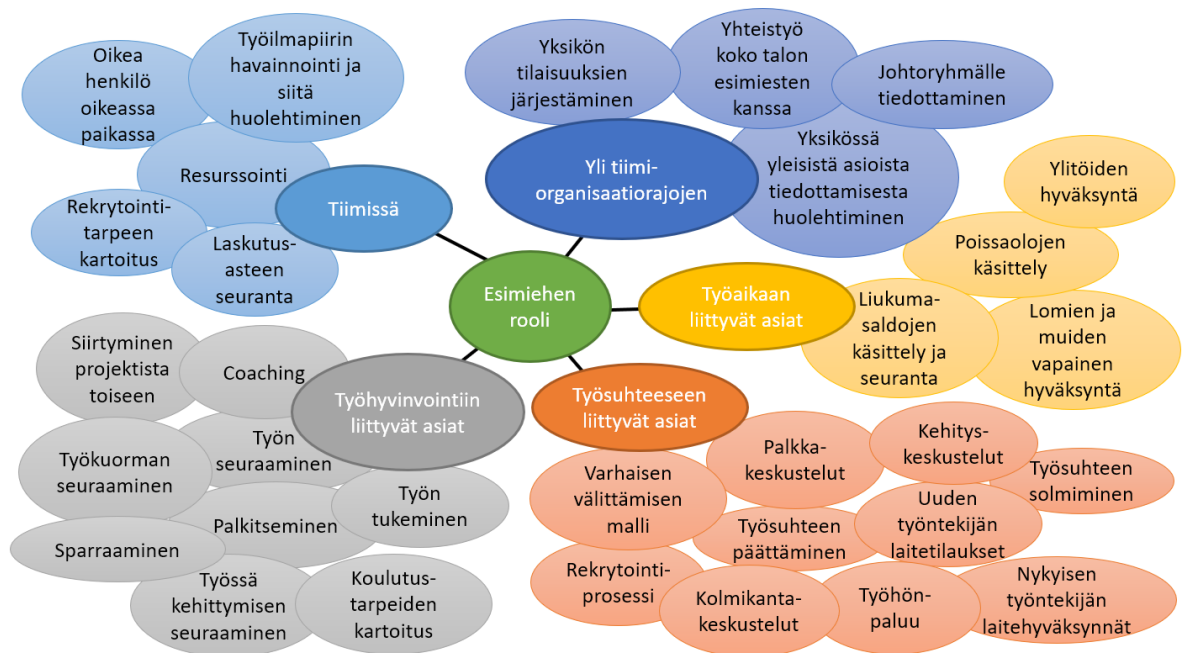
## **1.2 Keskeiset käsitteet**

Tämän työn keskeiset käsitteet ovat itseohjautuvuus, yhteisöohjautuvuus sekä tiimityö. Raportissa käsitellään itseohjautuvuutta ja siihen liittyvää motivaatiota Deci & Ryanin itseohjautuvuusteorian kautta. Deci & Ryan (2017, 10) liittävät itseohjautuvuusteoriaan autonomian, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden. Martela ym. (2017, 12) käsittelevät itseohjautuvuutta yksilön taitona ja itseorganisoitumista ryhmän taitona. Heidän mukaansa organisaatio on yhteisorganisoituva silloin, kun organisaatiossa työntekijät ovat itseohjautuvia ja organisaatiossa voi organisoitua vapaasti. (Martela ym. 2017, 12-15.) Jarenko (11.2.2020) jakaa itseohjautumisen kehittämisen kolmeen osa-alueeseen, joita ovat itseohjautuminen, yhteisöohjautuminen sekä itseorganisoituminen. Hänen (11.2.2020) mukaansa itseohjautuvuus on yksilön taito toimia omatoimisesti ja itsenäisesti kohti asettamaansa tavoitetta. Yhteisöohjautuvuudella tarkoitetaan tiimin ominaisuutta toimia itseohjautuvasti. Itseorganisoitumien tarkoittaa organisoitumisen vapautta eli itseohjautuvaa organisaatiota. (Jarenko 11.2.2020.) Huotilainen & Saarikivi (2018, 166) kuvaavat tiimityötä tarpeelliseksi, koska digitalisaation myötä helpot tehtävät hoidetaan automaation kautta ja yhden henkilön ongelmanratkaisutaidot eivät riitä monimutkaisempien ongelmien ratkaisuun. Ongelmien yhdessä ratkaisu vaatii tiimityötä. Tiimityössä vuorovaikutuksen tarve voi lisääntyä, jolloin vuorovaikutuksen laatua tulisi tarkastella. Huotilainen & Saarikivi (2018, 174) kuvaavat hyvään vuorovaikutukseen liittyvää viisi osa-aluetta, joita ovat virheiden salliminen, hyvän luottamuksen kokemus, jokaisen henkilön äänen esiin tulemisen mahdollistaminen, henkilöiden puheenvuoroista ei tule monologeja ja tiimissä olevat henkilöt reagoivat muiden tiimiläisten ideoihin. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 166, 174,175.)

## **1.3 Yritys X Oy:n esittely**

Yritys X Oy on reilun 1000 henkilön IT-alan yritys, jolla on toimintaa usealla paikkakunnalla Suomessa. Toimeksiantajan pyynnöstä yritystä käsitellään yrityksenä X.

Yritys X Oy:n jatkuvien palveluiden tiimin esimiehellä on noin 30 alaista ja hän työskentelee yhtenä esimiehenä yksikössä, jossa työskentelee 260 henkilöä. Tässä yksikössä esimiehen rooliin liittyvät tehtävät ovat esiteltyinä kuviossa 1. Esimiehellä on alaisiin sekä alaisten työsuhteisiin liittyviä tehtäviä sekä koko tiimiä koskettavia asioita ja myös yli tiimiorganisaatorajoja olevia tehtäviä. Työsuhteeseen liittyviä tehtäviä ovat muun muassa työsuhteen solmiminen ja päättäminen. Lisäksi esimies käy palkka- ja kehityskeskustelut. Työajan seuraamisen osalta esimiehen tehtäviä ovat lomien ja muiden vapaiden hyväksyntä sekä liukumasaldojen hyväksyminen. Yli oman tiimiorganisaation esimiehen tulee järjestää koko yksikön tilaisuuksia henkilöstölle sekä tiedottaa yksikössä yleisistä asioista. Tiimin sisällä esimiehen tulee taas kuulostella työilmapiiriä, pitää siitä huolta sekä vastata henkilöresursseista. Alaistensa työhyvinvointiin liittyviä asioita on muun muassa alaisen siirtyminen projektista toiseen, työkuorman seuraaminen, työssä tukeminen sekä coaching, johon esimiehen mukaan ei ole tarpeeksi aikaa arjessa. (Jatkuvien palveluiden tiimin esimies 25.3.2020.)



Kuvio 1. Esimiehen tehtävät yrityksen X Oy:n jatkuvien palveluiden tiimin esimiehen yksikössä

## 2 Itseohjautuvuuden kehittäminen

Martela ym. (2017, 18-19) mukaan itseohjautuvuus on tärkeää, koska tiedonkulku on nopeaa vahvasti verkottuneessa ympäristössä ja hierarkkisessa organisaatiossa päätöksenteko on liian hidasta, jolloin työtä tekevien asiantuntijoiden osaamista tai tietopääomaa ei hyödynnetä. Deci & Ryanin (2017, 10) itseohjautuvuusteorian mukaan henkilön psykologisia tarpeita ovat autonomia eli omaehtoisuus (autonomy), kyvykkyys (competence) sekä yhteisöllisyys (relatedness), joista kokemus autonomiasta tarkoittaa henkilön toimimista oman tahtonsa mukaisesti. Deci ja Ryan (2017, 10) liittävät nämä perustarpeet henkilön kasvuun, hyvinvointiin sekä yhtenäisyyden kokemukseen (Deci & Ryan 2017, 10). Sen sijaan Martela, Jarenko & Järvillehto (2015, 56) mukaan ihmisellä on neljä psykologista perustarvetta, jotka vaikuttavat henkilön merkityksellisuuden ja hyvinvoinnin kokemukseen. Heidän mukaansa näitä ovat vapaaehtoisuus eli omaehtoinen tekeminen, kyvykkyys eli aikaansaaminen ja osaaminen, yhteenkuuluminen eli yhteisöllisyys sekä hyväntekeminen eli oman tekemisen vaikuttaminen myönteisesti. (Martela ym. 2015, 56). Lalouxin (2014, 144) mukaan henkilön työskennellessä itseohjautuvassa organisaatiossa hän kokee voidensa olla oma itsensä.

Martela ym. (2017, 12) kuvaavat itseohjautuvuutta yksilön näkökulmana, kun taas ryhmän ominaisuus on itseorganisoituminen. Jarenko (12.2.2020) kuvaa itseohjautuvaa henkilöä päätöksentekijäksi, joka kantaa päätöksistään vastuun, hän pyrkii itsenäisesti tavoitteisiinsa sekä osaa hyödyntää kyvykkyytään ja osaamistaan. Yhteisöohjautuvassa tiimissä itseohjautuvuus on tiimin sisällä tapahtuvaa jaettua johtamista. Hierarkiat voivat kuitenkin säilyä yli tiimin tapahtuvassa toiminnassa. Itseorganisoituessa yrityksessä organisoituminen tapahtuu vapaasti, jolloin organisoidutaan aina tilanteen vaatimalla tavalla. (Jarenko 12.2.2020 ja 22.4.2020). Salovaaran (2018, 39) kuvailee jaettua johtamista sellaiseksi, jossa perinteisen esimiehen tehtävät jaettaisiin tiimissä olevien henkilöiden kesken.

Martela ym. (2017, 22) mukaan itseohjautuvuus korostuu työtehtävien kohdatessa murrosta, jota on esimerkiksi koneälyn hyödyntäminen rutiininomaisessa työssä. Heidän (2017, 23) mukaansa koneälyä voi hyödyntää myös monimutkaisemmissa työtehtävissä, jolloin ihmisen tekemä työ muuttuu ja keskittyy enemmän ihmisten vuorovaikutukseen sekä luovaan asiantuntijatyöhön. Martela ym. (2017, 23) mukaan luovassa asiantuntijatyössä henkilön tulee hahmottaa kokonaisuutta ja muodostaa sen perusteella uusia ja yl-

lättäviä kokonaisuuksia. Martelan ym. (2017, 24) liittävät henkilöstön luovuuden työssä innostumiseen eli sisäisen motivaatioon, joka heidän mukaansa kasvaa, kun työssä autonomia ja päätösvalta kasvavat.

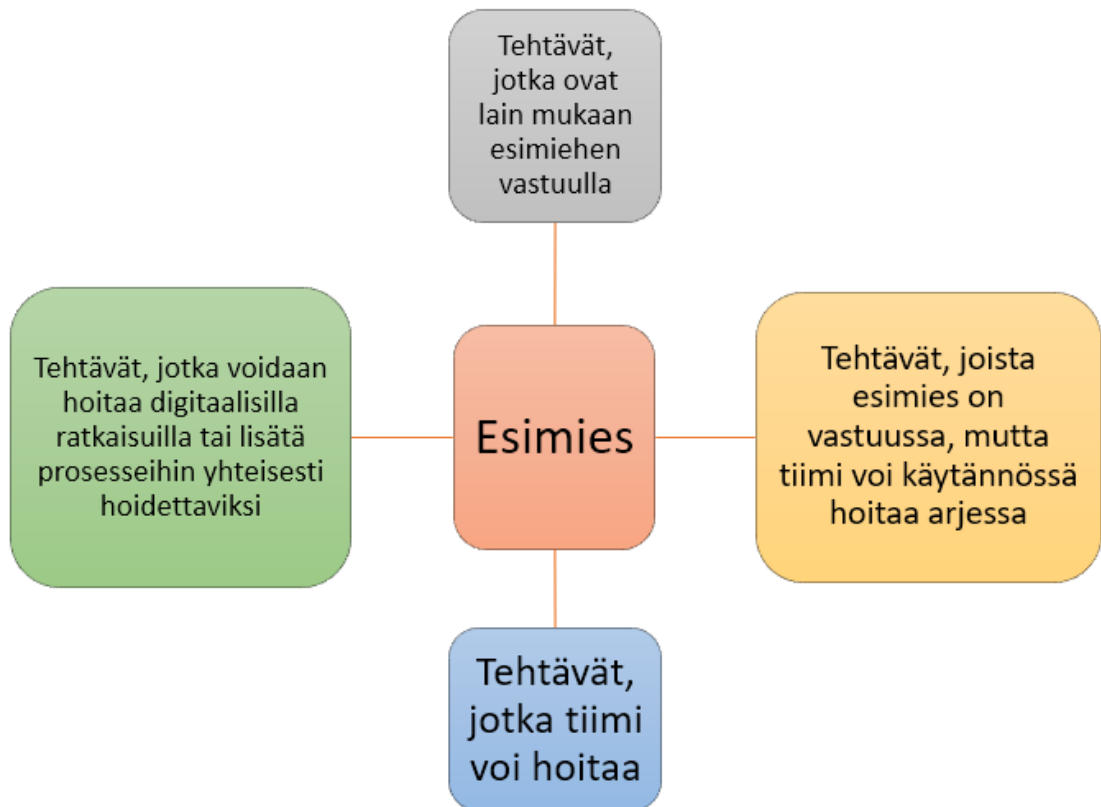
## 2.1 Esimiehen rooli itseohjautuvassa tiimissä

Järvisen (2020, 18) mukaan perinteisesti esimiehen tehtäviin kuuluu vallan käyttö eri lakien ja työehtosopimusten perusteella. Hänen (2020, 19) mukaansa esimiehen tuleekin käyttää työnjohdollista oikeutta sekä asemaansa, jotta työnantajan ajatus yrityksen toiminnasta on edustettuna ja työssä toimitaan henkilöstön parhaaksi. Työsopimuslaki ohjaa työnantajaa työsuhteeseen liittyvien tärkeiden asioiden osalta. Tärkeitä työläinsäädännön määräyksiä tulee vuosilomalaista ja yhteistoimintalaista. (Joki 2018, 53-53.) Työsopimuslain (26.1.2001/55) 1 luvun 1 § mukaan työsuhteessa työntekijä sitoutuu tekemään työtä työnantajan johdon ja valvonnan alaisena. Tämän lisäksi työsuopimuslain 2 luvussa kuvataan työnantajan velvollisuuksia, joista ensimmäinen esimerkki on työsuopimuslain 2 luvun 1 §, jonka mukaan työnantajan tulee edistää suhteitaan työntekijöihin sekä suhteita työntekijöiden välillä. Toinen esimerkki on työsuopimuslain 2 luvun 3 §, jonka mukaan työnantajan tulee huolehtia työturvallisuudesta työntekijän suojelemiseksi. Carlsson & Forssell (2017, 27-28) sen sijaan kuvaavat esimiehen roolia Downeyn mallin mukaan, jossa esimiehellä on kolme roolia: ihmisten johtaja (leader), asioiden ja tehtävien johtaja (manager) sekä valmentaja (coach). Ihmisten johtajan tulisi johtaa esimerkillään ja saada yrityksen tavoitteet innostaviksi työntekijöilleen. Asioiden ja tehtävien johtaja tulisi taas jakaa vastuut ja muiden roolit näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Valmentavalla johtajalla olisi tehtäväänään tukea työntekijöitään, jotta työntekijä onnistuu ja voi hyvin. (Carlsson & Forssell 2017, 27-28.)

Jarenko (8.11.2019) tekee esimiesten tehtävien jaon neljään osa-alueeseen, jotka on kuvattu kuviossa 2. Ensimmäinen osa-alue on kuviossa 2 harmaa laatikko, jossa on esimiehen tehtävät lain perusteella. Näitä voivat olla esimerkiksi palkanmaksu, sairauspoissaolojen hyväksyminen ja tulosten raportointi muualle. Toinen osa-alue on kuviossa 2 keltainen laatikko, jossa on esimiehen vastuulla olevat tehtävät, mutta tiimi voisi nämä tehtävät käytännössä arjessa hoitaa. Tällaisia tehtäviä voivat olla esimerkiksi vuosilomien suunnittelu, mahdollisten työvuorojen suunnittelu, yhteisöllisesti hoidettavat kehitys- ja palautekeskustelut sekä kollegan jaksamisesta huolehtiminen tai mahdolliseen alisuoriutumiseen puuttuminen. Kolmas osa-alue on kuviossa 2 sininen laatikko, jossa on tehtävät, jotka tiimi voisi



hoitaa itsenäisesti. Tällaisia tehtäviä voisivat olla esimerkiksi pikkujoulujen tai muiden yhteisten tapahtumien suunnittelu tai viikkopalaverin järjestäminen niin, että vetovastuu vaihtuu viikoittain. Viimeinen ja neljäs osa-alue kuviossa 2 vihreässä laatikossa ovat tehtävät, jotka voisi lisätä prosessien sisälle tai digitaalisilla ratkaisulla hoidettavaksi. Tällaisia tehtäviä voisivat olla esimerkiksi botin muistuttaminen tuntikirjausten tekemisestä tai toistuvasti tulevien tapaamisten kalenteriin lisääminen, kuten esimerkiksi yhteisön kehityskeskustelut, viikkopalaverit tai kehityspäivät. Vaikka digitaalinen ratkaisu hoitaisi monia asioita, voisi lopullinen vastuu näistä olla tiimillä eli kuvion 2 mukaan sinisen laatikon tehtävinä. (Jarenko 8.11.2019.) Jarenko (12.2.2020) kuvaileekin yhteisöohjautuvassa tiimissä esimiehen roolia asioista päättävän henkilön sijaan valmentajaksi, joka kulkee työyhteisön rinnalla. Lainsäädännön perusteella esimiehellä on kuitenkin yhteisöohjautuvassakin tiimissä esimerkiksi valvontaan liittyviä vastuita, jonka takia yhteisöohjautuvaa ajattelutapaa voi olla vaikea sisäistää. (Jarenko 12.2.2020.)



Kuvio 2. Esimiehen tehtävät jaettuna neljään osa-alueeseen (mukaillen Jarenko 8.11.2019)

Martela ym. (2017, 26) ovat pyytäneet esimerkkikuvauksia itseohjautuvuusteemaan liittyen eri yrityksiltä, joita ovat muun muassa Vincit ja Futurice. Ensimmäinen esimerkki Martela ym. (2017, 28) esimerkkikuvauksista liittyy Vincit-yrityksen esimiesmalliin, johon ei sisälly perinteistä esimiesroolia. Vincit-yrityksen mallista Martelalle ym. ovat kertoneet yrityksen toimitusjohtaja Mikko Kuitunen sekä henkilöstöjohtaja Johanna Pystynen (Martela ym. 2017, 28). Heidän mukaansa Vincit-yrityksessä johtamista kuvataan palveluna, jossa henkilöstö käyttää palvelua yksilöllisesti. Palvelun nimi on LaaS (Leadership as a Service) ja siinä työntekijä voi valita mitä palveluita hän haluaa käyttää ja mitä ei. LaaS:ia käytetään verkkopalveluna, jossa jokainen työntekijä voi määrittää tärkeiksi osa-alueiksi joko hyvinvoinnin, oman uran, liiketoiminnan tai oman osaamisen. Nämä neljä osa-alueita on kuvattu kuviossa 3. Osa-alueiden alla palveluita on yli 60 ja palvelun valinnan jälkeen henkilö voi valita milloin ja kenen kanssa hän haluaa tavata palvelun osalta. Esimerkkinä stressinhallinnasta voisi keskustella joko coachin, työterveyden henkilön tai henkilöstöjohtajan kanssa. Työntekijä voi myös ehdottaa uusia palveluita, joista äänestetään sovelluksessa ja eniten ääniä saadut palvelut lisätään sovellukseen. Omaa osaamistaan voi kasvattaa joko mentoroinnin, teknologiasparrauksen, projektinhallinnan tai koulutuksen avulla. Oman työuran kehittämiseksi henkilö voi pyytää apua pohdintoihin uusista haasteista talon sisällä tai yrityksen ulkopuolella. (Martela ym. 2017, 287-299.)



Kuvio 3. Vincit-yrityksen LaaS-mallin osa-alueet (mukaillen Martela ym. 2017, 295-299)

Lalouxin (2014, 69) mukaan esimiehellä tai keskijohdolla ei ole paikkaa täysin itseohjautuvissa tiimeissä. Hänen mukaansa silloin tulee kuitenkin olla sovitut käytännöt esimerkiksi päätöksentekoa varten, kun ei ole esimiestä, joka tekee lopullisen päätöksen. Esimerkiksi

tiimipalaverissa päätöksenteon avuksi voidaan sopia tiimistä fasilitaattori, jolla ei ole päätösvaltaa, mutta joka vie keskustelua eteenpäin. Fasilitaattorin lisäksi tiimeissä tulisi olla esimerkiksi valmentajia. (Laloux 2014, 67, 69.) Ristikangas & Ristikangas (2013, 22) kuvailevat valmentamista eli coachingia yhteistyöksi, jossa valmentajan rooli on vapauttaa piilossa olevaa potentiaalia valmennettavalta. Heidän (2013, 26) mukaansa valmentamisessa tärkeintä on olla antamatta valmiita vastauksia, mutta yksilöä tulisi kuitenkin auttaa oikeiden keinojen löytämisessä. Carlsson & Forssellin (2017, 28) mukaan coaching-roolissa toimiva esimies tukee yksilön ratkaisujen saavuttamista yhdessä sovittujen tehtävien osalta. Coachaamista voi tapahtua esimiehen toimesta esimerkiksi kehityskeskusteluissa tai esimiehen kohdatessa alaisen kahvihuoneessa. Keskustelussa coachin ei tulisi kertoa omia mielipiteitään tai neuvojaan, vaan coachattavan tulisi kertoa mitä asiaa hän haluaisi edistää ja minkä takia. Coaching-keskusteluita voi hyödyntää muun muassa motivaation tai vastuunoton lisäämistä, itsensä johtamisen taitoja, päätöksentekoa tai oma-aloitteisuutta sekä tukea kehittymistään henkilön roolissa. (Carlsson & Forssell 2017 28, 32-33, 35.) Coaching-keskustelussa voi käyttää esimerkiksi GROW-mallia, jossa käydään keskustelua coachattavan kanssa tavoitteesta (goal), nykytilanteesta (reality), vaihtoehtoista (options) sekä seuraavaksi tehtävistä asioista (will). Tavoitteen asetannassa coachattavaa autetaan kysymysten avulla asettamaan tavoite itselleen. Nykytilanteen kartoituksessa kysytään coachattavalta, että mikä hänen tilanteensa on tällä hetkellä suhteessa tavoitteeseen tai esimerkiksi mitä coachattava on jo kokeillut tavoitteen saavuttamiseksi. Vaihtoehtojen keskustelussa coachaaja kysyy coachattavalta, että minkälaisia vaihtoehtoja hänellä on tavoitteen saavuttamiseksi. Lopuksi coachattavalta kysytään, että mitä hän tekee seuraavaksi ja minkälaista tukea hän tarvitsee tämän tekemiseksi. (Madsen 2017.)

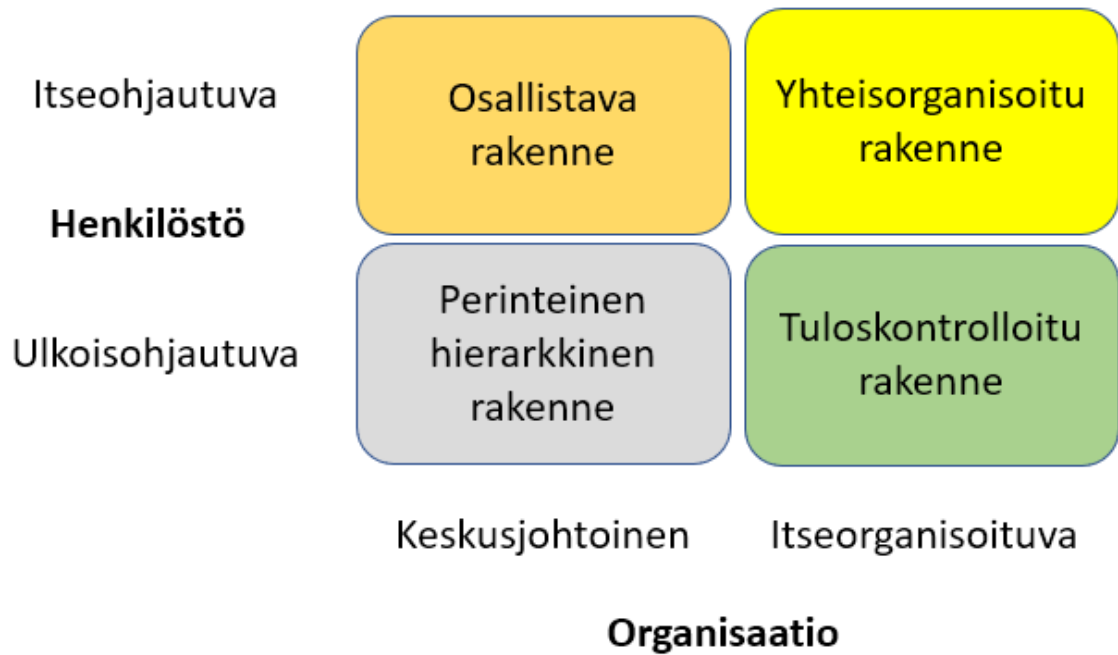
Esimiesroolin sijaan Lalouxin (2014, 243) mukaan toimitusjohtajalla kuitenkin on itseohjautuvassa organisaatiossa rooli, mutta hänellä ei ole päätösvaltaa, kun päätökset tehdään organisaatiossa tietyllä yhteisesti sovitulla tavalla. Toimitusjohtajalla tulisi olla kuitenkin moraalista auktoriteettia. Hänen käytöksensä, sanat ja teot voidaankin nähdä enemmän suunnannäyttäjän roolissa. (Laloux 2014, 243.) Martela ym. (2017, 202) kuvailevat Futuricen johtajan roolista esimerkkikuvauksella, jonka ovat antaneet Futuricen toimitusjohtaja Tuomas Syrjänen sekä Arttu Tolonen. Futuricessa johtajan rooli on olla näkyvä ja asioita tekevän henkilö. Hän muun muassa kuuntelee, luo yhteistä ymmärrystä keskusteluissa, näyttää suuntaa, kannustaa muita johtamaan sekä luo ajattelun sääntöjä. Futuricessa kuuntelu on yksi tärkeistä arkipäivän asioista ja se pitää sisällään henkilöstön kuuntelemista, jotta tietää mitä asiakasrajapinnassa tapahtuu. Kuuntelemiseen kuuluu myös se, että jokaisen työntekijän kanssa käydään vähintään kerran vuodessa keskustelut ja

järjestetään yhteinen tilaisuus kerran kuukaudessa. Lisäksi Futuricessa toimitusjohtaja järjestää tilaisuuksia, joissa esitellään uusia ideoita ja kuullaan henkilöstön ajatuksia näistä. (Martela ym. 2017, 210-213.)

Lalouxin (2014, 104) mukaan kriisin aikana toimitusjohtaja voi kokea tarvetta tehdä päätös tiiminsä yli esimerkiksi, jos yrityksessä tulee leikata kuluja väliaikaisesti huonon taloustilanteen takia. Hän kuvailee tällaista tilannetta FAVI yrityksessä, jossa toimitusjohtaja pohti osa-aikaisten työntekijöiden irtisanomista taloustilanteen takia. Toimitusjohtaja päätti kuitenkin ottaa asian ensin henkilöstönsä kanssa puheeksi ja kertoa mikä on tilanne ja miten hän on miettinyt sitä ratkaistavaksi. Henkilöstöstä ehdotettiin, että kaikki tekisivät seuraavan kuukauden aikana kolme viikkoa työtä ja olisivat yhden viikon palkatta. Kaikille sopi tämä ehdotus, jonka jälkeen se otettiin käytäntöön. Näin FAVI yrityksessä osa-aikaisia työntekijöitä ei tarvinnut irtisanoa ja henkilöstö teki ison päätöksen. Yrityksen koolla voi olla merkitystä yrityksessä valittavien toimintatapojen valinnassa eli sopiiko esimerkiksi FAVI:n tapa käsitellä haastavaa tilannetta muille yrityksille. Joskus toimitusjohtajalla voi olla tarve ottaa jonkun tietyn tilanteen osalta hetkeksi päätösvalta itselleen. Tällaisessa tilanteessa henkilöstölle tulisi kuitenkin muistuttaa tilanteen väliaikaisuudesta sekä siitä, että muut yrityksessä tehtävät päätökset tehdään edelleen yhteisesti sovitun tavan mukaisesti. Tilapäinen muutos päätöksentekoprosessissa tulisi käsitellä henkilöstön kanssa, jotta henkilöstö voi kokea edelleen luottamusta ja vaikutusvaltaa itseään koskevissa asioissa. (Laloux 2014, 104-106.)

## **2.2 Kehittyvät organisaatiomallit**

Martela ym. (2017, 12) mukaan ryhmän itseorganisoituessa organisaation tiimit toimivat yrityksessä sovittujen rajojen puitteissa. Vastakohta itseorganisoitumisella on organisaation määrääminen ylhäältä päin. Tällöin yksilöllä ei ole vaikutusmahdollisuuksia omaan toimintaan tai päätöksiin ilman esimiehen hyväksyntää. Itseorganisoituvan ja ylhäältä organisoitun väliltä löytyy myös organisaatioita, jotka eivät ole vahvasti kummassakaan ääripäässä. Tällaisissa organisaatioissa tiimit voivat muun muassa tehdä päätöksiä tiimin tekemiseen liittyen, mutta tiukasti määritellyissä rajoissa. Tällaisessa organisaatiossa yksilön ja tiimin välillä voi olla vaihtelevuutta sen osalta, että kuinka paljon voi vaikuttaa omaan tekemiseensä. (Martela ym. 2017, 12-13.)

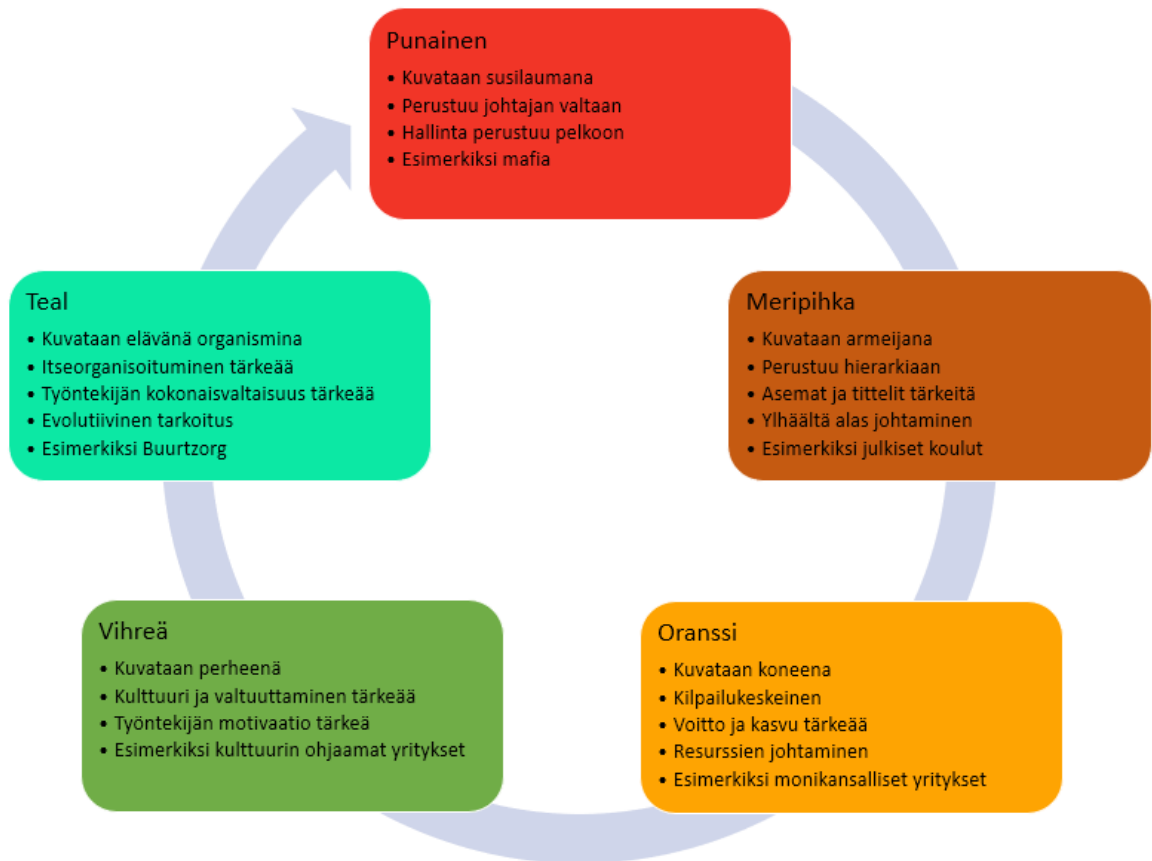


Kuvio 4. Organisaation jaottelu nelikenttään (mukaillen Martela ym. 2017, 14)

Martelan ym. (2017, 14) mukaan henkilöstön itseohjautuvuus ja organisaation itseorganisoiduminen voidaan jakaa nelikenttään, jonka perusteella voidaan arvioida itseohjautuvuuden ja itseorganisoidumisen määrää. Tätä ajatusta on mukailtu kuviossa 4. Kuvion 4 keltaisessa yhteisorganisoiduvassa organisaatiossa henkilöstö on itseohjautuvaa ja organisaatio on itseorganisoiduvaa. Martelan ym. (2017, 15) mukaan Reaktor, Futurice ja Vincit edustavat Suomessa tätä mallia. Kuvion 4 oranssissa osallistavassa organisaatiossa henkilöstö on itseohjautuva, mutta organisaation rakenne on päätetty johdon toimesta. Kuvion 4 harmaassa perinteisessä hierarkkisessa organisaatiossa henkilöstön tehtävä on toimia johdon päätösten mukaan. Kuvion 4 vihreässä tuloskontrolloidussa organisaatiossa henkilöstön tulee toimia määräysten mukaan, mutta henkilöstö voi itse päättää miten he organisoiduvat. (Martela ym. 2017, 14-15.)

Sen sijaan Lalouxin (2014, 15) organisaatiomallin mukaan erilaisia organisaatioita on värien mukaan viisi ja nämä värit ovat punainen, meripihka, oranssi, vihreä sekä turkoosi Teal-organisaatio. Nämä organisaatiotasot on kuvattu kuviossa 5. Punaisia organisaatioita kuvaavat esimerkiksi mafiat ja katujengit. Tässä organisaatiossa johdetaan henkilöitä ylhäältä alaspäin. Laloux (2014, 18) kuvaa tätä ryhmää susijengiksi. Johtaja käyttää valtaa, kun hänen on tarve näyttää paikkansa joukossa. Vallan käyttö ilmentyy muun muassa

muiden taivuttelulla oman tahtonsa mukaan. Johtajan näyttäessä epävarmuuden merkkejä yritetään valta kaapata häneltä. Punaisessa organisaatiossa muodollista hierarkiaa tai tittleitä ei ole. Punainen organisaatio voi olla hyvinkin voimakas, mutta sen heikkous on impulsiivinen tapa toimia, jolloin vakaus ja strateginen suunnittelu ei ole mahdollista. (Laloux 2014, 17-18 ja Teal Suomi 31.1.2018.)



Kuvio 5. Lalouxin organisaatiomallin viisi organisaatiotasoa (mukailen Laloux 2014, 17-32, 56 ja Teal Suomi 31.1.2018)

Kuvion 5 mukaisesti toinen organisaatiotasoa Lalouxin (2014, 20) organisaatiomallin mukaan on meripihka ja tässä organisaatiossa on edetty suunnitelmallisuuteen sekä skaalautuviin rakenteisiin. Laloux (2014, 22) kuvaa tätä ryhmää armeijaksi. Meripihkamallin mukaisia organisaatioita ovat muun muassa koulut ja katolilainen kirkko. Organisaatio kuvataan organisaatiokaaviolla ja asiat hoidetaan organisaatiossa prosessien mukaan, jotka ovat helppo toistaa. Tästä syystä tämä organisaatio voi kestää vuosisatoja ja jokainen voidaan korvata. Tällaisessa organisaatiossa toimitaan tulevaisuudessa, kuten on tähänkin asti toimittu. Meripihkaorganisaatiossa muutokset tuottavat haastetta ja hierarkiat ja tittelit ovat tärkeitä. Tässä meripihkaorganisaatiossa ajatustyö organisaatiossa tapahtuu ylhäältä

käsin ja työ tehdään organisaation alimmissa portaissa. Tätä organisaatiota kuvaa se, että siellä on tarkat säännöt ja virheen tekemisestä rankaistaan. Kriittinen ajattelu ja itsensä ilmaiseminen ei myöskään ole suotavaa. (Laloux 2014, 17-18 ja Teal Suomi 31.1.2018.)

Kuvion 5 mukaisesti kolmas organisaatio Lalouxin (2014, 25) organisaatiomallin mukaan on oranssi. Laloux (2014, 28) kuvaa tätä organisaatiota koneeksi ja hänen mukaansa näitä organisaatioita ovat nykyajan tunnetut brändit kuten Nike ja Coca-Cola. Kolme edellisistä organisaatioista poikkeavaa tekijää ovat innovointi, vastuuttaminen ja meritokratia. Innovointi ilmentyy mahdollisuuksien ja kehityshalukkuuden kautta. Oranssissa organisaatiossa johtajat näkevät muutoksen mahdollisuutena. Organisaation perusrakenteet ovat edelleen olemassa, mutta niitä venytetään virtuaalitiimeillä ja projektiryhmillä. Vastuuttaminen tulee ilmi yksilöihin luottamisella, jotta he keksivät uusia ideoita. Nopea innovointi on kilpailuetu muihin alalla toimijoihin nähden, jonka takia innovoinnille annetaan tilaa. Teke-  
misen prosessia tärkeämpää on kuitenkin tuloksellisuus. Henkilöitä motivoi materiaaliset hyödyt ja oranssit organisaatiot ovatkin keksineet bonukset, palkinnot ja osakeoptiot. Meritokratia ilmenee siten, että jokainen voi edetä organisaatiossa jopa postin jakajasta toimitusjohtajaksi. Tietyssä tehtävässä ollaankin usein vain muutaman vuoden ja sen jälkeen henkilö etsii parempaa tehtävää talon sisältä tai lopulta organisaation ulkopuolelta. Lalouxin (2014, 28) mukaan tällaisessa organisaatiossa työssä piiloudutaan maskin taakse eikä tunteita, epäilyjä tai haaveitaan näytetä. Tämä voi näyttäytyä esimerkiksi sillä, että täytyy näyttää menestyvältä ja kyvykkäältä seuraavaa tehtävää varten. Lalouxin (2014, 28) mukaan oranssissa organisaatiossa ei ole uniformuja, mutta status näytetään kuitenkin muilla tavoin. Johtajat nähdään isossa roolissa yrityksen menestyksen kannalta, joten heidän tulee saada sen mukaisia etuja. Oranssissa organisaatiossa konsultit ovat suunnittelijoita ja työntekijät ovat resursseja. Lisäksi materiaalin tavoittelemisen on yksilöllisyyden sijaan tärkeää. (Laloux 2014, 17-30 ja Teal Suomi 31.1.2018.)

Neljäs organisaatio kuviossa 5 on Lalouxin (2014, 31) organisaatiomallin mukaan vihreä ja siinä tavoitellaan edellisiin malleihin verrattuna puhtaalta pöydältä aloittamista kuten hierarkian ja vallan unohtamista. Laloux (2014, 34) kuvaa tätä ryhmää perheeksi. Vihreässä organisaatiossa on oranssin tapaan hierarkkinen rakenne, mutta yksilöllä on enemmän valtaa tehdä päätöksiä eli päätöksentekoon ei vaadita esimiehen hyväksyntää. Ylemmältä ja keskijohdolta jakaessa vastuuta työntekijöille johtajien rooli muuttuu. Oranssin kaltaisen asiajohtamisen sijaan tuleekin tarve palvelevalle johtamiselle. Palveleva esimies motivoi, jakaa vastuuta, kuuntelee ja kehittää alaisiaan. Esimiehiltä vaaditaankin tässä tie-

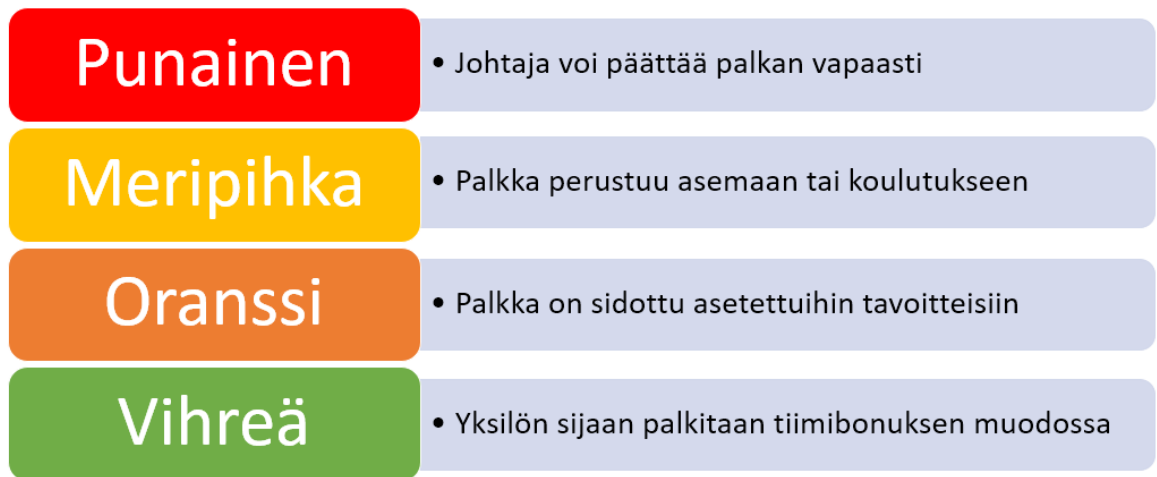
tynlaista ajattelutapaa. Vihreässä organisaatiossa esimiehiä koulutetaan palvelevan esimiehen ajattelutapaan ja kykyihin. Arvioinnissa käytetään 360-arviointitapaa, jolloin esimies on alaisilleen vastuussa. Jossain organisaatioissa alaisten annetaan lisäksi valita esimiehensä itse. Vihreään organisaatioon kuuluvat myös vahva ja jaettu kulttuuri sekä ohjaavat ja yhteiset arvot. Vihreässä organisaatiossa johtajuus on jaettu arvo ja työntekijät kokevat arvostusta. Tässä organisaatiossa yrityskulttuuri onkin tärkein. Toimitusjohtajien mielestä heiden tärkein tehtävä on kulttuurin ja jaettujen arvojen edistäminen. Kulttuurin ollessa keskipisteenä henkilöstöhallinto nousee keskeiseen rooliin. Henkilöstöpäällikkö onkin usein johtoryhmän vaikutusvaltainen jäsen ja toimitusjohtajan neuvonantaja. Henkilöstöpäällikkö organisoii laajoja kokonaisuuksia suurien investointien osalta koskien työntekijälähtöisiä prosesseja kuten kouluttaminen, 360-arviointi, henkilöstökyselyt sekä onnistunut suunnittelu. (Laloux 2014, 30-34 ja Teal Suomi 31.1.2018.)

Kuviossa 5 neljä ensimmäistä organisaatiota ovat Lalouxin (2014, 43) mallin mukaan perustasoja ja näiden jälkeen tulee edistyneempi Teal-organisaatiotaso, joka on väriltään turkoosi. Laloux (2014, 56) kuvaa tätä organisaatiota eläväksi organismiksi. Perustasossa ajattelu perustuu siihen, että muiden mallien ajattelutapa on väärin. Teal-mallin mukaisessa ajattelussa ymmärretään maailman kompleksisuus eli moninaisuus. Teal-mallissa oma ego siirretään sivuun ja keskitytään kuuntelemiseen ja ympäristön havainnointiin. Pelko ei ohjaa tekemistä ja virheet nähdään kasvun ja oppimisen kannalta tärkeinä. Teal-organisaatioissa on kolme merkittävää tekijää, joista sen tunnistaa: Itseorganisointumisen, kokonaisvaltaisuuden ja evolutiivinen tarkoitus. Tässä organisaatiossa itseorganisoidutaan ja tehdään vapaasti päätöksiä koskien omaa työtä. Teal-organisaatiossa on käytössä sen takia Advice-prosessi eli neuvonantoprosessi, joka on kuvattu kuviossa 10. Neuvonantoprosessin perusteella jokaisella on oikeus tehdä päätös, kun päätöksen tekee prosessissa kuvatulla tavalla. Kokonaisvaltaisuudella tarkoitetaan sitä, että jokainen työyhteisön jäsen voi olla oma itsensä. Evolutiivisella tarkoituksella sen sijaan tarkoitetaan sitä, että organisaatio on olemassa jonkun itseään suuremman tarkoituksen vuoksi. (Laloux 2014, 43, 56 ja Teal Suomi 31.1.2018.)

Kuviossa 5 esitettyjä organisaatioiden väritasoja tarkastellaan Lalouxin (2014, 38) mukaan organisaatiossa tapahtuvan toiminnan perusteella eikä niinkään ihmisiä, jotka siellä työskentelevät. Värien perusteella ei ole myöskään tarkoitus laittaa organisaatioita paremmuusjärjestykseen vaan värien suhteen tulisi miettiä, että minkälaisen värin määritelmä missäkin työyhteisössä olisi tarkoituksenmukaista toimia. Värien sisällä on myös erilaisia tapoja toimia ja oranssi organisaatio voikin olla enemmän lähellä meripihkaa. Esimerkiksi



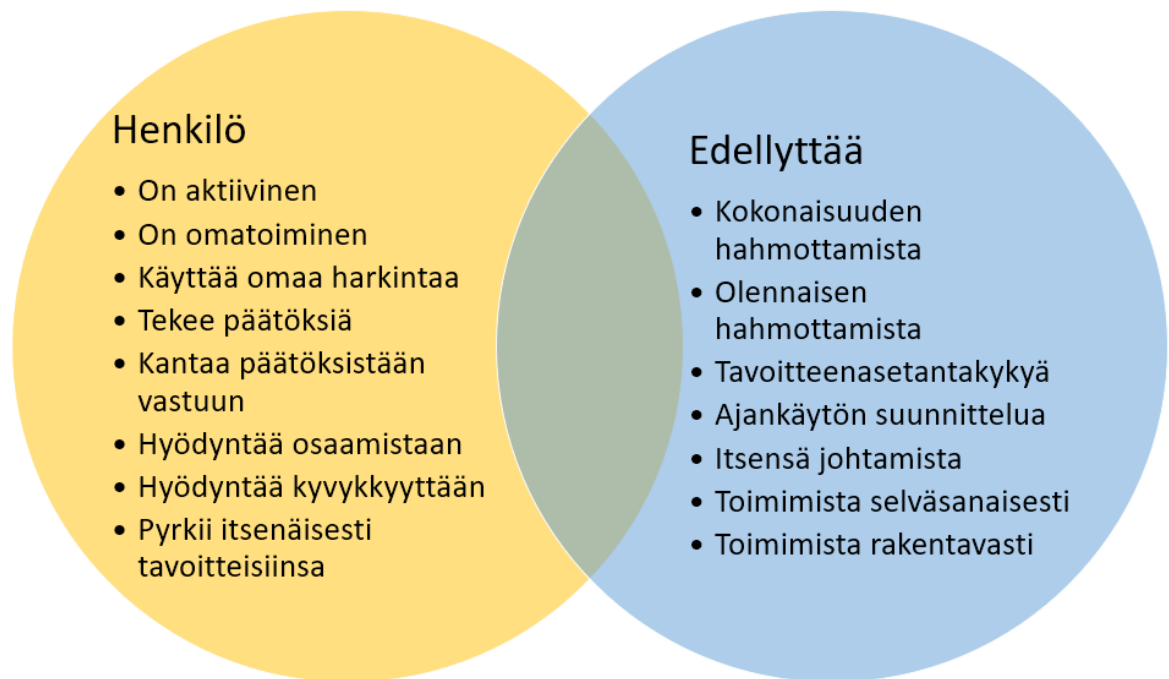
palkkaa voidaan käsitellä yrityksessä eri värien mukaan eri tavalla, kuten kuviossa 6 on esitetty. Lalouxin (2014, 40) punaisen organisaatiomääritelmän mukaisesti johtaja voi vapaasti päättää palkan nostamisesta tai laskemisesta. Meripihkamääritelmässä tittelit ja asemat ovat tärkeitä, joten henkilölle maksetaan aseman ja koulutuksen perusteella palkkaa. Oranssin määritelmän mukaan henkilö saa palkkaa asetettujen tavoitteiden perusteella. Vihreän määritelmän mukaan työyhteisössä keskityttäisiin tiimibonuksiin. (Laloux 2014, 37-40.)



Kuvio 6. Palkkaan suhtautuminen Lalouxin organisaatioväriin mukaan (mukaillen Laloux 2014, 40)

### 2.3 Yksilön taidot ja valmiudet toimia itseohjautuvasti

Martela ym. (2017, 12) mukaan henkilön ollessa itseohjautuva tarkoitetaan, että hänellä on taito toimia ilman toisen henkilön ohjausta tai määräystä. Itseohjautuminen syntyy itsemotivoitumisen kautta, jolloin henkilö haluaa edistää asioita, joiden parissa hän työskentelee. Itseohjautuvan henkilön tulee myös tietää mikä on hänen tavoitteensa. Motivaation ja tavoitteen lisäksi henkilöllä tulee olla kykyä toimia tavoitettaan kohti. Mikäli henkilö ei osaa toimia tavoitettaan kohti, hän tarvitsee paljon apua, eikä tällöin voi toimia itseohjautuvasti. (Martela 2017, 12.) Jarenko (11.2.2020) jakaa itseohjautuvan henkilön toiminnan ja sen edellytykset kuvion 7 mukaisesti. Itseohjautuva henkilö olisi aktiivinen, omatoiminen, käyttäisi omaa harkintaa, tekisi päätöksiä ja kantaisi niistä vastuun, hyödyntäisi kyvykkyyttään ja osaamistaan sekä pyrki itsenäisesti tavoitteisiinsa. Näiden toteutumiseksi henkilöllä tulisi olla taito hahmottaa kokonaisuutta sekä olennainen, kykyä asettaa tavoitteita, taito suunnitella ajankäyttöään, johtaa itseään sekä taitoa toimia rakentavasti ja selväsanaisesti. (Jarenko 11.2.2020.)



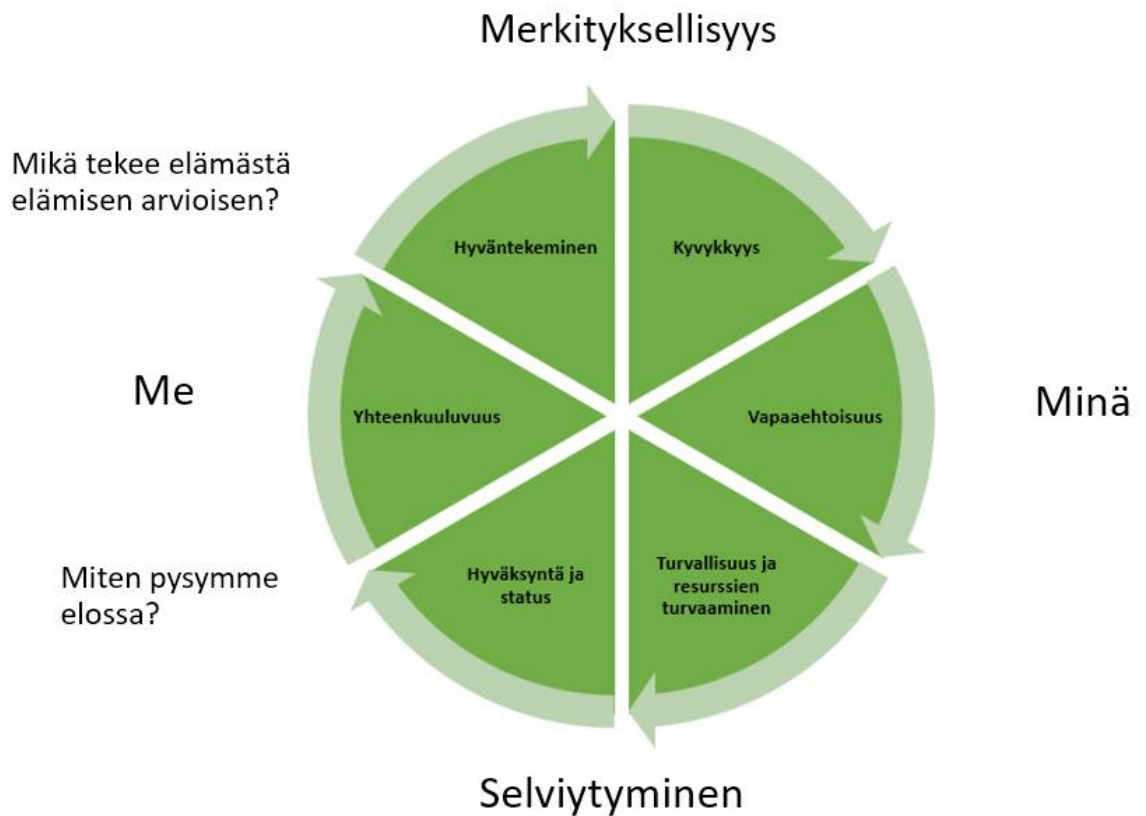
Kuvio 7. Itseohjautuvan henkilön taidot ja henkilön edellytykset toimia itseohjautuvasti (mukaillen Jarenko 11.2.2020)

Rieki (14.5.2019) kuvailee, että itseohjautuvan työskentelytavan mukana voi tulla riittämättömyyden tunnetta sekä tarvetta priorisoida. Mikäli tehdään työtä, jota on loputtomasti ja työskennellään itseohjautuvassa organisaatiossa, voi kyky keskittyä olennaiseen ja priorisoida korostua. Itseohjautuva henkilö voi kokea itsekritiikkiä, kun hän yrittää saavuttaa itselleen asettamia tavoitteitaan töiden osalta. Itsensä ruoskinta ja itsekritiikki voivat viedä henkilön tekemistä eteenpäin, mutta aiheuttaa myös masentuneisuutta tai ahdistuneisuutta. Riekin (14.5.2019) mukaan henkilön tulee opetella itsemyötätuntoa tasapainon löytämiseksi. Tasapainoa omaan tekemiseen voi löytyä seuraavan neljän kohdan avulla. Ensinnäkin omien tavoitteiden tulisi olla realistisia ja itseltä tulisi vaatia samaa kuin muilta. Toiseksi tulisi muistaa, että kaikki tekevät virheitä ja niistä voi vain oppia. Kolmanneksi tulisi liian ison työmäärän kohdalla pohtia, että minkä töiden osalta voi laskea itselleen asettamaa laatutavoitetta tai pitäisikö työtilanteessa pyytää apua. Viimeinen ja neljännen kohdan mukaan muille tulisi puhua omasta työstä ja työtilanteesta. (Rieki 14.5.2019.)

Deci & Ryanin (2017, 10) itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisellä on perustarpeita, jotka ovat välttämättömiä yksilön psykologisen kasvun, eheyden ja hyvinvoinnin kannalta. Nämä perustarpeet ovat autonomia eli omaehtoisuus (autonomy), kyvykkyys (compe-

tence) sekä yhteisöllisyys (relatedness). Omaehtoisuudella tarkoitetaan henkilön toimimista oman tahtonsa mukaan, mutta ei kuitenkaan esimerkiksi itsenäisesti toimimista. Decin (2017) mukaan henkilön hyvinvoinnin kannalta omaehtoisuuden toteutuminen on tärkeää. Kyvykkyydellä tarkoitetaan henkilön kykyä ja tunnetta toimia tarkoituksenmukaisesti ja osaavasti. Kyvykkyyden tunne voi kadota, mikäli henkilön tekemä tehtävä on liian vaikea tai hän saa negatiivista palautetta työstään. Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan henkilön kokemusta yhteisöön kuulumisesta eli sosiaalista yhteyttä. (Deci 2017, Deci & Ryan 2017, 10-11 & Ryan 2016.) Martela ym. (2015, 56) mukaan ihmisellä on neljä psykologista perustarvetta, jotka vaikuttavat henkilön merkityksellisyys ja hyvinvoinnin kokemukseen. Heidän mukaansa näitä ovat vapaaehtoisuus eli omaehtoinen tekeminen, kyvykkyys eli aikaansaaminen ja osaaminen, yhteenkuuluminen eli yhteisöllisyys sekä hyväntekeminen eli oman tekemisen vaikuttaminen myönteisesti. (Martela ym. 2015, 56.)

Kuvion 8 mukaisesti Martela ym. (2015, 53) kuvaavat henkilön sisäisen motivaation syntyä ja tähän liittyy ensimmäisenä selviytymisen tunne. Tunne selviytymisestä voi tulla asunnon omistamisesta tai rahasta pankkitilillä. Henkilöä liikuttava ensimmäinen tekijä voi olla rahan tarve, jotta selviytyy. Toisena selviytymisen osiona voidaan pitää henkilön kokemusta statuksesta yhteisössä ja kokemaansa muiden ihmisten hyväksyntää. Martela ym. (2015, 54) mukaan statuksen saavuttaminen ja tarvittavien resurssien turvaaminen ovat isossa roolissa henkilöiden työmotivaation osalta. Näiden tarpeiden täyttyminen ei kuitenkaan välttämättä tee henkilöstä hyvinvoivaa. Kuvion 8 mukaiset yhteenkuuluvuus, hyväntekeminen, kyvykkyys ja vapaaehtoisuus ovat Martela ym. (2015, 56) ne motivaation tekijät, jotka tuovat henkilölle merkityksellisyys kokemusta elämään. Vapaaehtoisuudella voidaan tarkoittaa henkilön kokemusta oman toimintansa määräämisestä, joka voi organisaatiossa tarkoittaa henkilön kokemusta yrityksen arvojen sisäistämisestä ja toimimista niiden mukaan, koska haluaa toimia niin. Kyvykkyydellä voidaan tarkoittaa henkilön kokemusta luottamuksesta suhteessa omiin taitoihin eli henkilö voi uskoa, että hän esimerkiksi kykenee tekemään jonkun työasian. Yhteenkuuluvuudella voidaan tarkoittaa henkilön kokemusta muiden ihmisten välittämisestä sekä hänen välittämistensä muista ihmisistä. Näiden merkityksellisyys vaikuttavan kolmen tekijän lisäksi Martela ym. (2015, 61) kuvaavat henkilöllä olevan tarve tehdä muille hyviä asioita. Neljä psykologista perustarvetta ovat Martela ym. (2015, 62) mukaan yhteydessä henkilön sisäiseen motivaatioon ja niiden täytyessä henkilö voi kokea tasapainoisuutta sekä hyvinvointia. (Martela ym. 2015, 53-63.)



Kuvio 8. Motivaatioon vaikuttavia tekijöitä (mukaiillen Martela ym. 2015, 55)

Ryanin (2016) mukaan psykologiset tarpeet ovat yhteydessä hyvinvointiin, motivaatioon sekä vapaaehtoisuuteen. Sisäistä motivaatiota voi kokea tilanteessa, jossa tekee jotain asiaa, koska se asia itsessään tuntuu kiinnostavalta. (Ryan 2016). Martela ym. (2015, 25) kuvaavat myös motivoitumista. Työssä ulkoisesti motivoiva asia voi olla esimerkiksi esimiehen käsky tehdä tietty työ. Sisäisesti motivoiva asia voi sen sijaan olla esimerkiksi työ, jota henkilö tekee, koska häntä kiinnostaa juuri se tehtävä. Sisäistä ja ulkoista motivaatiota ei voida suoraan ajatella vastakohtina, vaan Martela ym. (2015, 26) mukaan periaatteessa kaikki motivaatio lähtee sisältä, koska henkilö tekee itse päätöksen, toimiiko tietyllä tavalla. Motivaatiota voidaan kuitenkin tutkia sen perusteella, että tuntuuko tehtävä asia innostavalta vai pakonomaiselta. (Martela ym. 2015, 25-26.)

Martelan ym. (2015, 32) mukaan sisäisen ja ulkoisen motivaation lisäksi sisäinen motivaatio voidaan jakaa kahteen osaan, joita ovat sisäsyntyinen ja sisäistetty motivaatio. Sisäsyntyinen motivaatio voi syntyä, kun henkilö tekee jotain, joka on innostavaa itsessään. Sisäistetyn motivaation ohjaamana henkilö tekisi jotain, joka on henkilön mielestä päämääränsä tai arvojen puolesta tärkeää. (Martela ym. 2015, 32.) Deci (2017) kuvaa motivaatiota omaehtoisena tai kontrolloituna motivaationa. Omaehtoinen motivaatio voi syntyä

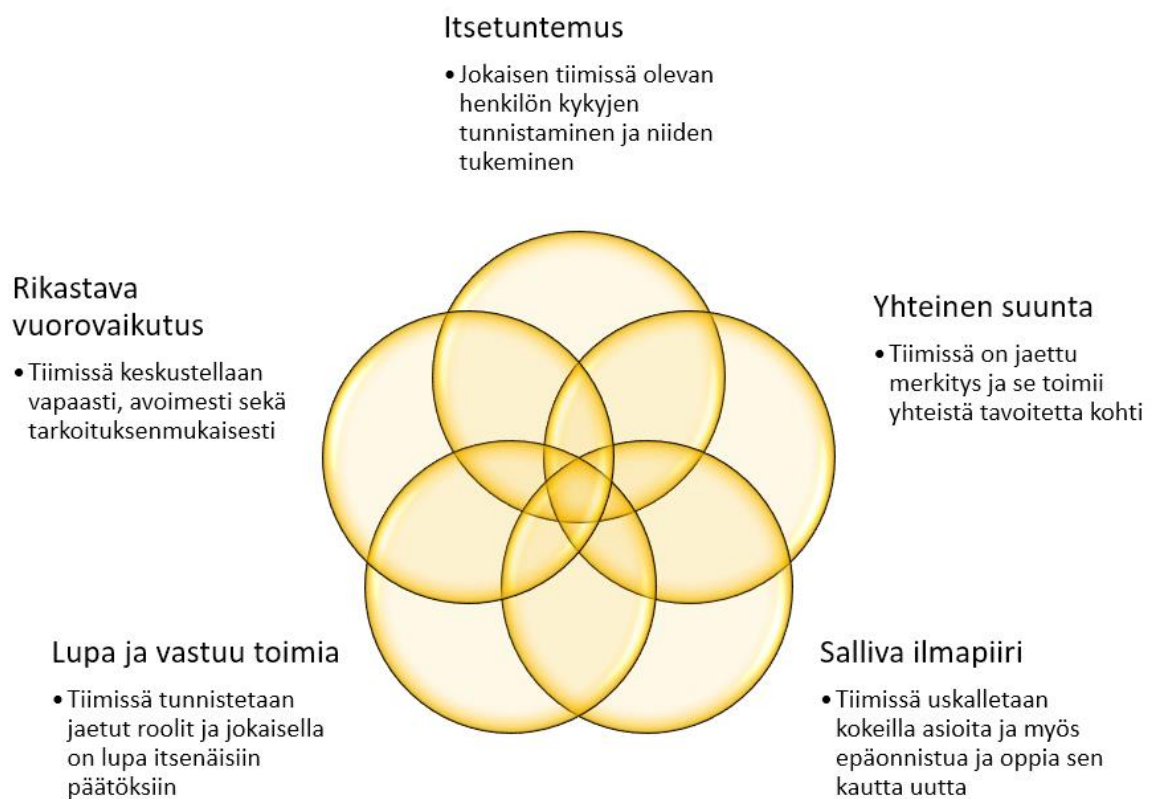
asiasta, jota tekee vapaaehtoisesti, omasta päätöksestä sekä halunsa takia. Kontrolloitu motivaatio voi syntyä, kun henkilö tekee jotain palkinnon toivossa tai rangaistuksen pelossa. Decin (2017) mukaan henkilön toimiessaan omaehtoisen motivoitumisen kautta, hän on sitoutuneempi, paremmin suoriutuva sekä kokee voivansa hyvin. Omaehtoinen motivoituminen on Decin mukaan liitetty aiemmin mainittuihin omaehtoisuuteen, kyvykkyyteen ja yhteisöllisyyteen. (Deci 2017.)

Martela ym. (2015, 68) kuvaavat myös työn tekemistä vapaaehtoiseksi silloin, henkilö kokee tekevänsä työtä, joka häntä kiinnostaa. Tällöin henkilö voi kokea voivansa työn kautta toteuttavansa itseään sekä persoonaansa. Vapaaehtoisuutta on tekemisen innostavuus, toimintatapojen vapaus sekä päämäärien omaehtoisuus. Kun päämäärät ovat sellaisia, joihin henkilö voi sitoutua, on kyse päämäärien omaehtoisuudesta. Kun taas henkilö voi valita millä tavalla hän päämäärää kohti etenee, on hän vapaaehtoinen toimintatavastaan. Tekemisen innostavuus taas tapahtuu, kun henkilö tekee jotain, joka itsessään motivoi henkilöä. Kun henkilö pääsee toimimaan vapaaehtoisesti, saa hän myös ison vastuun. Vapaaehtoisuutta voi vahvistaa esimerkiksi sillä, että henkilö pääsee tekemään työtä, josta tykkää. Martela ym. (2015, 76) mukaan uuden työntekijän rekrytoinnissa tulisi tarkastella henkilön innostumista sekä kykyyn toimia itseohjautuvasti. (Martela ym. 2015, 68-76.)

## **2.4 Itseohjautuvat tiimit**

Huotilainen & Saarikivi (2018, 166) kuvaavat tiimityötä tarpeelliseksi, koska digitalisaation myötä helpot tehtävät hoidetaan automaation kautta ja yhden henkilön ongelmanratkaisutaidot eivät riitä monimutkaisempien ongelmien ratkaisuun. Ongelmien yhdessä ratkaisu vaatii tiimityötä. Tiimityössä vuorovaikutuksen tarve voi lisääntyä, jolloin vuorovaikutuksen laatua tulisi tarkastella. Huotilainen & Saarikivi (2018, 174) kuvaavat hyvään vuorovaikutukseen liittyvää viisi osa-aluetta, joita ovat virheiden salliminen, hyvän luottamuksen kokemus, jokaisen henkilön äänen esiin tulemisen mahdollistaminen, henkilöiden puheenvuoroista ei tule monologeja ja tiimissä olevat henkilöt reagoivat muiden tiimiläisten ideoihin. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 166, 174,175.) Hiila ym. (2019, 50) kuvaavat tiimissä tapahtuvaa luottamusta, riskinottoa sekä muuttuvien tilanteiden hallintaa tiimiälyksi. Tiimiälyn syntymiseen voidaan katsoa vaikuttavan tiimin oma kulttuuri sen sijaan tiimin jäsenten ystävyys vapaa-ajalla tai samanlainen osaaminen eivät välttämättä vaikuta tiimiälyn ja paremman tuloksen syntyyn. Tiimiälyä omaavassa tiimissä henkilöt voivat luottaa toisiinsa, jolloin he uskaltavat ottaa myös riskejä ja ajatella luovasti. Kuviossa 9 on

Hiila ym. (2019, 62) mukaisesti kuvattu tiimiälyn rakentamiseen liittyvää viisi taitoa. Ensimmäiseksi tiimiälyä omaavassa tiimissä tulisi olla itsetuntemusta, jolloin tiimissä on tunnistettu henkilöiden osaaminen ja sen kehittymistä myös tuetaan. Toiseksi tiimissä tulisi olla tunne yhteisestä tavoitteesta sekä jaetun merkityksen tunne. Kolmanneksi tiimissä tulisi olla salliva ilmapiiri, jolloin tiimissä olevat henkilöt kokevat uskallusta kokeilla asioita, vaikka se johtaisi epäonnistumiseen. Mahdollisen epäonnistumisen myötä tiimissä voidaan oppia kokemuksesta sekä ratkoa ja kohdata mahdollisia konfliktitilanteita. Neljänneksi tiimissä tulisi olla lupa ja vastuu toimia, jolloin tiimiläiset tietäisivät jaetut roolit ja voisivat tehdä päätöksiä itsenäisesti. Viidenneksi tiimissä tulisi olla rikastava vuorovaikutusta, jolloin tiimissä koettaisiin vapaata, avointa ja tarkoituksenmukaista keskustelua. (Hiila ym. 2019, 50, 56-58, 62.)



Kuvio 9. Tiimiälyn rakentamisen viisi osa-aluetta (mukaillen Hiila ym. 2019, 62)

Savaspuron (2019,48) mukaan itseohjautuvassa organisaatiossa pitäisi olla selkeät tavoitteet, päätöksenteon prosessi ristiriitatilanteessa, tunne psykologisesta turvallisuudesta sekä lisääntynyt itseymmärrys. Selkeiden tavoitteiden ansiosta henkilöt voivat kokea tietoa yhteisestä suunnasta sekä miten tavoite saavutetaan. Tiimissä tapahtuvan päätöksenteon tueksi tulisi sopia miten päätöksenteko hoidetaan mahdollisessa ristiriitatilanteessa

eli kuka on valtuutettu antamaan ratkaisemaan mahdollisen päätösristiriidan. Itseohjautuvuuden mahdollistamiseksi henkilöiden tulisi myös kokea psykologista turvallisuutta, jolloin henkilön ei tarvitse pelätä virheitä. Lopuksi tiimissä tulisi olla itseymmärrystä, jolloin tiimissä tiedetään mitkä ovat yrityksen arvot ja pyrkimys. (Savaspuro 2019, 48-49.) Lalouxin (2014, 165) mukaan tiimissä tulisi antaa tilaa ja paikka mahdollisille konflikteille, jotta tiimissä olevat henkilöt kokisivat olevansa avoimia kanssakäymisessään toistensa kanssa. Alkuun ristiriidan esiin tuominen voi olla vaikeaa, mutta sitä voi harjoitella, kun sille annetaan tilaa. Hankalalta tuntuvassa tilanteessa voi esimerkiksi kokeilla kolmen kohdan harjoitusta, jotka kohdat ovat ”Miten minä tunnen”, ”Mitä minä tarvitsen” ja ”Mitä sinä tarvitset?”. (Laloux 2014, 165-166.)

## **2.5 Itseohjautuvuuden mahdollistaminen**

Jarenko (11.2.2020) kuvaa itseohjautuvuuden mahdollistamista kolmen osa-alueen kautta, joita ovat itseohjautuvuus, yhteisöohjautuvuus sekä itseorganisoituminen. Itseohjautuvuuteen pyrkivässä yrityksessä tulisi siis pohtia, että minkälaista itseohjautuvuutta se tavoittelee. Aiemmin mainitun mukaan itseohjautuvuus on yksilön taito, yhteisöohjautuvuus on tiimin taito ja itseorganisoituminen on organisaation taito. (Jarenko 11.2.2020.) Martelan (21.1.2020) mukaan täydellisen itseohjautumisen saavuttaminen on ideaali, jota hän ei usko, että yrityksissä saavutetaan. Käytännössä yrityksissä voidaan toteuttaa monia eri toiminta-ajatuksia, joita ovat esimerkiksi yhteisöllisyys, markkinaehtoisuus, hierarkkisuus sekä yhteisöohjautuvuus. Yrityksissä voi olla kaikkia edellä mainittuja toiminta-ajatuksia, mutta niihin panostetaan eri verran eli esimerkiksi itseohjautuvassa organisaatiossa hierarkkisuuksia on vähemmän ja yhteisöohjautuvuutta on enemmän. (Martela 21.1.2020.) Jarenkon (25.9.2019) mukaan yrityksen toimintaympäristö, työyhteisö sekä työn tekemisen luonne ohjaavat yrityksessä määriteltävää organisoitumisen tapaa, kun keskustellaan siitä, onko itseohjautuva vai hierarkkinen organisaatio hyvä. Itseohjautuvan organisaation etuja voivat olla henkilöiden kyvykkyys yrityksessä, jatkuva uudistuminen sekä nopea reagointikyky asioihin. Itseohjautuva organisaatio voi myös toimia huonosti esimerkiksi silloin, jos organisaatiossa ei hyödynnetä kokemusta ja osaamista. (Jarenko 25.9.2019.)

Esimiehen tehtäviä voidaan tarkastella työpaikalla tapahtuvien toimintojen kautta siten, että vertaillaan esimiehen tehtäviä perinteisessä tiimissä ja miten kyseiset tehtävät voisi hoitaa yhteisöohjautuvassa tiimissä. Ensinnäkin palaverissa esimiehen tehtävänä on voinut olla kokouskutsujen lähettäminen, materiaalien valmistelu, palaverien päätösvastuu

sekä tehtävien jako alaisilleen. Yhteisöohjautuvassa tiimissä palavereita voitaisiin käydä tiimissä sovitun palaveripohjan perusteella. Jokainen voisi lisätä palaverin agendalle asioita ja kirjoitettu asia esiteltäisiin itse. Tiimissä fasilitaattorin vuoro olisi kiertävä, kuten myös kirjurin vuoro. Seuraavassa palaverissa tarkastettaisiin miten esiin tulleet asiat ovat edenneet. Toisena voidaan tarkastella töiden jakamista tiimissä. Perinteisessä tiimissä esimies saattaa olla työtehtävien jakaja ja myös töiden tekemisen valvoja. Yhteisöohjautuvassa tiimissä tavoitteet voisi asettaa itse viikko kerrallaan. Jokainen tiimissä voisi tehdä itselleen viikon töiden prioriteettilistan ja kertoo siitä muille. Kolmantena ovat kehityskeskustelut, jotka voidaan perinteisesti käydä esimiehen ja alaisen kesken. Keskustelun jälkeen sovitut asiat jäisivät esimiehen ja alaisen välisiksi. Yhteisöohjautuvassa tiimissä voisi käydä kehityskeskusteluja jokaiselle sovitun kehitysmentorin kanssa ja sovitut kehitystavoitteet jaettaisiin tiimin kanssa. Neljäntenä ovat tavoitekeskustelut, jotka esimies voisi perinteisessä tiimissä käydä alaisen kanssa ja näidenkin osalta tieto jäisi esimiehen ja alaisen välille. Yhteisöohjautuvassa tiimissä tavoitekeskustelut voisi käydä tiimin kanssa yhteisöllisesti. Viidentenä ovat kehitysprojektit, joiden osalta perinteisessä tiimissä esimies saattaa valita omasta mielestään sopivimman henkilön kehitystehtävään. Yhteisöohjautuvassa tiimissä projektipäällikkö voisi ilmoittaa vapaana olevasta tehtävästä Teams-sovelluksen kautta, jolloin tehtävästä kiinnostunut voisi ilmoittautua kehitysprojektiin. Kuudentena on kouluttautuminen, joka voisi tarkoittaa perinteisessä tiimissä sitä, että henkilöstöhallinnon tiimissä päätettäisiin yrityksen koulutukset ja tehtäisiin siihen liittyvä kilpailutus. Yhteisöohjautuvassa tiimissä voisi tiimi tehdä itse oppimissuunnitelman ja sen jälkeen koulutuksen valinnan tiimissä sovitun budjetin sisällä. Seitsemäntenä ovat asiakaspalautteet, jotka perinteisessä tiimissä voivat tulla esimiehen tietoon ja esimies tekisi valinnan, että mitkä palautteet hän alaisen kanssa kävisi. Yhteisöohjautuvassa tiimissä asiakaspalautteet voisi käsitellä yhdessä tiimin kanssa ja tehdä päätökset tiimin toiminnan parantamisesta palautteiden perusteella. Viimeinen ja kahdeksas asia on alisuoriutuminen, jonka osalta perinteisessä tiimissä esimies kävisi alaisen kanssa keskustelun ja päättäisi tehtävistä toimista asian osalta. Yhteisöohjautuvassa tiimissä alisuoriutumisen voisi käydä yhdessä läpi esimerkiksi retrossa ja tiimi tekisi yhdessä päätöksen keskustelun pohjalta jatkotoimenpiteistä. (Jarenko 22.4.2020.)

Jarenko (22.4.2020) kuvailee käytännön toimenpiteitä työpaikalla yhteisöohjautuvuuden mahdollistamisesta kolmen tehtävän avulla. Ensimmäisenä tiimissä voisi tarkastella tehtäviä 12 kysymyksen avulla, jotka on esitelty taulukossa 1. Kysymysten avulla selvitetäisiin, että miten tietty asia on toiminut tähän asti ja miten tiimissä kyseistä asiaa haluttaisiin kehittää. (Jarenko 22.4.2020.)



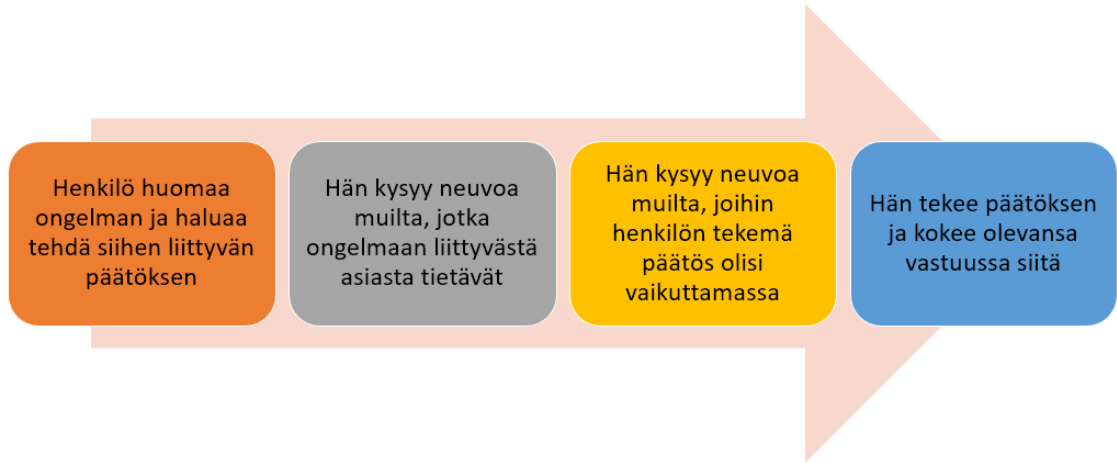
Taulukko 1. Tehtävien uudelleenorganisointi (mukaillen Jarenko 22.4.2020).

1. Miten tämä asia toimii nyt? Kuka tekee mitä ja milloin?
2. Miten haluamme tämän toimivan jatkossa? Kuka tekee mitä ja milloin?
3. Keiden kanssa asia täytyy käydä läpi tai suunnitella?
4. Mitä uutta osaamista toimintatapa edellyttää avainhenkilöitä?
5. Miten he saavat tämän osaamisen?
6. Mitä uutta tietoa avainhenkilöt tarvitsevat uuden toimintatavan toteuttamiseksi?
7. Miten he tulevat saamaan tämän tiedon?
8. Vaaditaanko muutoksia järjestelmien käyttövaltuuksiin? Miten tämä toteutetaan? Ovatko muutokset toteutettavissa realistisesti?
9. Vaikuttaako uusi toimintatapa työyhteisön ulkopuolisiin tahoihin?
10. Voiko uusi toimintatapa vaikuttaa heikentävästi asiakaskokemukseen?
11. Miten kehittämistyö voisi vaikuttaa heikentävästi työn mielekkyyteen? Miten toimimme, jos niin käy?
12. Missä kuussa uutta toimintatapaa lähdetään kokeilemaan? Kuka on kokeilun vastuhenkilö?

Kysymysten avulla syntyneitä ideoita voisi jaotella sen mukaan, että mitä ovat ideota, jotka odottavat jatkotoimia, mitkä ideoista ovat kokeilussa ja mitkä ideoista on kokeiltu ja sen perusteella tiimissä todettu hyväksi, huonoiksi tai siirretty jatkokehittettäväksi (Jarenko 22.4.2020). Kolmantena toimena tiimissä voisi jakaa kehittämistehtävät ajanjaksoille esimerkiksi edistetään syksyllä 2020 tai keväällä 2020. Lisäksi kehittämistehtävään voisi merkitä, että onko tehtävä yleinen tehtävä, esimiehen vastuulla edistettävä tehtävä vai tiimin vastuulla edistettävä asia. (Jarenko 22.4.2020.)

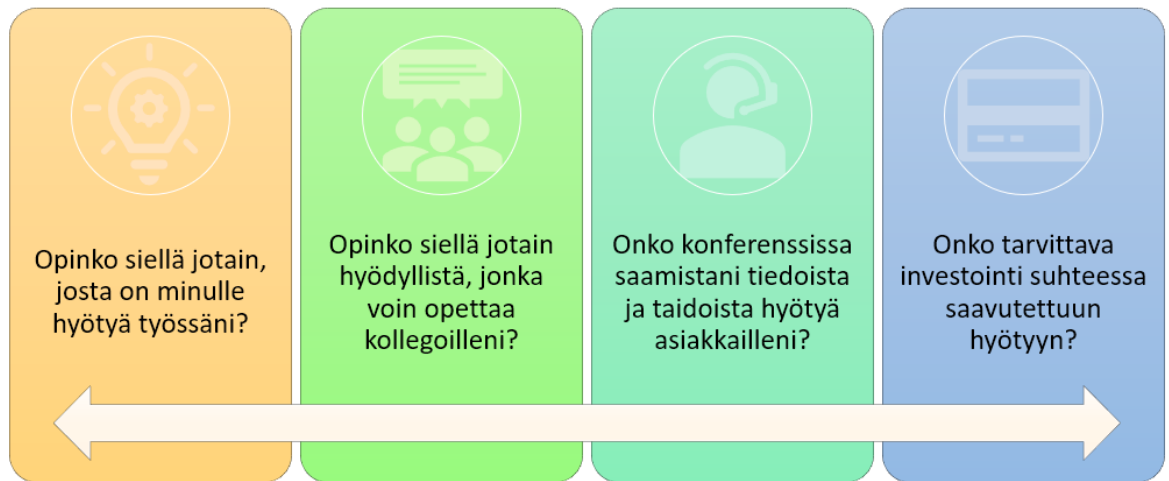
Lalouxin (2014, 99) mukaan itseohjautuvissa organisaatioissa voidaan tehdä päätöksiä Advice-prosessin eli neuvonantoprosessin mukaan. Prosessi on kuvailtu kuviossa 10. Neuvonantoprosessissa jokainen yrityksessä työskentelevä henkilö voi tehdä haluamassaan asiassa päätöksen. Ennen päätöksentekoa henkilön tulisi kuitenkin neuvoa heiltä, joita päätös koskee sekä heiltä, joilla on kokemusta kyseisestä asiasta. Prosessissa muiden neuvoja ei tarvitse noudattaa, mutta ne tulisi kuitenkin huomioida. Tarkoituksena ei ole löytää kompromissiratkaisua tilanteeseen, vaan päätöksen tekevän henkilön paras päätös käytössä olevien tietojen perusteella. Kompromissiratkaisussa voi käydä niin, että kukaan ei koe olevansa lopulta vastuussa päätöksestä. Lalouxin (2014, 100) mukaan yleensä päätöksen tekevä henkilö on se, joka ongelman on huomannut tai se, jota päätös

eniten koskee. Neuvonantoprosessissa päätöksen tekee yksi henkilö, jolloin hän voi kokea olevansa vastuussa päätöksestä. Mikäli henkilön tekemä päätös ei toimitakaan käytännössä, tekisi hän uuden päätöksen prosessin mukaisesti. (Laloux 2014, 99-102 ja Teal Suomi 31.1.2018.)



Kuvio 10. Neuvonantoprosessi päätöksenteossa (mukaillen Laloux 2014, 99-102 ja Teal Suomi 31.1.2018)

Savaspuron (2019, 158) mukaan itseohjautuvassa organisaatiossa tarvitaan nöyrää asennetta, itsereflektoinnin taitoa sekä ymmärrystä, että ei ole olemassa täydellistä työpaikkaa. Savaspuro (2019, 161-168) on listannut esimiehelle itseohjautuvuuden tukevia asioita henkilöstössä, joista osa on kerrottu seuraavana. Henkilöiden kanssa tulisi keskustella heidän osaamisestaan eli missä henkilö kokee olevansa hyvä tai missä hän kaipaa kehittävää. Lisäksi henkilöllä tulisi olla tiedossa tavoite, joka on hänelle mieleinen. Päätöksentekoon tulisi kannustaa lisäämällä luottamuksen tunnetta ja virheet tulisi käsitellä oppimisen kannalta välttämättöminä asioina. Jokaisen tulisi kokea vastuuta omasta työstään, asenteestaan ja työhyvinvoinnistaan, koska negatiivinen asenne tarttuu samoin kuin innostuskin. Itseohjautuvan työskentelytavan omaksumisessa, kuten minkä tahansa uuden asian opettelussa tarvitaan opettelua ja toistoa. Oppimisen kannalta uuden asian tulisi olla päivittäin arjessa näkyvillä. Lisäksi tulisi unohtaa roolit ja tittelit, koska itseohjautuminen ja itsensä johtaminen kuuluvat jokaiselle organisaatiossa ja tittelistä riippumatta sen omaksumisessa voi kokea haastetta. Lopuksi Savaspuro (2019, 168-170) kiteyttää itseohjautuvuuden mahdollistamisen viiteen asiaan, joita ovat: vaadi esimieheltäsi paljon, sano ei, kehittä osaamistasi, suunnittele ajankäyttösi sekä priorisoi. (Savaspuro 2019, 158-170.)



Kuvio 11. Futuricen päätöksenteon malli (mukaillen Martela ym. 2017, 209)

Lalouxin (2014, 106) mukaan yksi tapa todentaa itseohjautuvuutta on yrityksen laitehankinnat. Johtaessaan itseään, voi olla tarkoituksenmukaista päättää esimerkiksi laitehankinnoista. Jos edelleen henkilön työvälinehankinnat menevät esimiehelle hyväksyttäväksi, ei toimintatapa välttämättä lisää henkilön kokemusta luottamuksesta. (Laloux 2014, 106-107). Martela ym. (2017, 27) ovat saaneet Futuricesta Tuomas Syrjäsen ja Arttu Tolosen esimerkin heillä toimivasta päätöksentekomallista, joka voi lisätä itseohjautuvuuden mahdollistamista yrityksessä. Päätöksentekomallissa henkilön tulee esimerkiksi konferenssiin osallistumisen osalta pohtia neljää asiaa, jotka on kuvattu kuviossa 11. Työntekijällä on luottokortti, jolla hän voi kustantaa konferenssiin osallistumisesta syntyvät kulut, jos työntekijän mielestä osallistuminen konferenssiin vastaa kuviossa 11 esitettyihin kysymyksiin, joita ovat seuraavat: Hyötyykö hän siitä itse, hyötyykö siitä hänen kollegansa, hyötyykö siitä hänen asiakkaansa sekä vastaako siihen laitettava investointi saavutettavaan hyötyyn. (Martela ym. 2017, 201-209).

### 3 Oppaan laatiminen yritys X Oy:n esimiehelle itseohjautuvan tiimin työskentelyn mahdollistamisesta

Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä toteutetaan yritykselle X Oy:n esimiehelle .pdf -muotoinen opas itseohjautuvan tiimin työskentelyn mahdollistamisesta. Oppaan tavoitteena on kerätä tiivistetysti tietoa yhteen tiimien itseohjautuvasta työskentelytavasta sekä esimiehen roolista mahdollistaa tällainen työskentelytapa. Opasta varten haastateltiin yritys X Oy:n kuutta henkilöä, jotta saatiin paremmin tietoa, miten itseohjautuvuutta on käsitelty yrityksessä tähän mennessä ja millä tavalla itseohjautuvuus on yrityksessä ymmärretty. Tämä projekti toteutettiin 29.1.2020-11.5.2020 aikana.

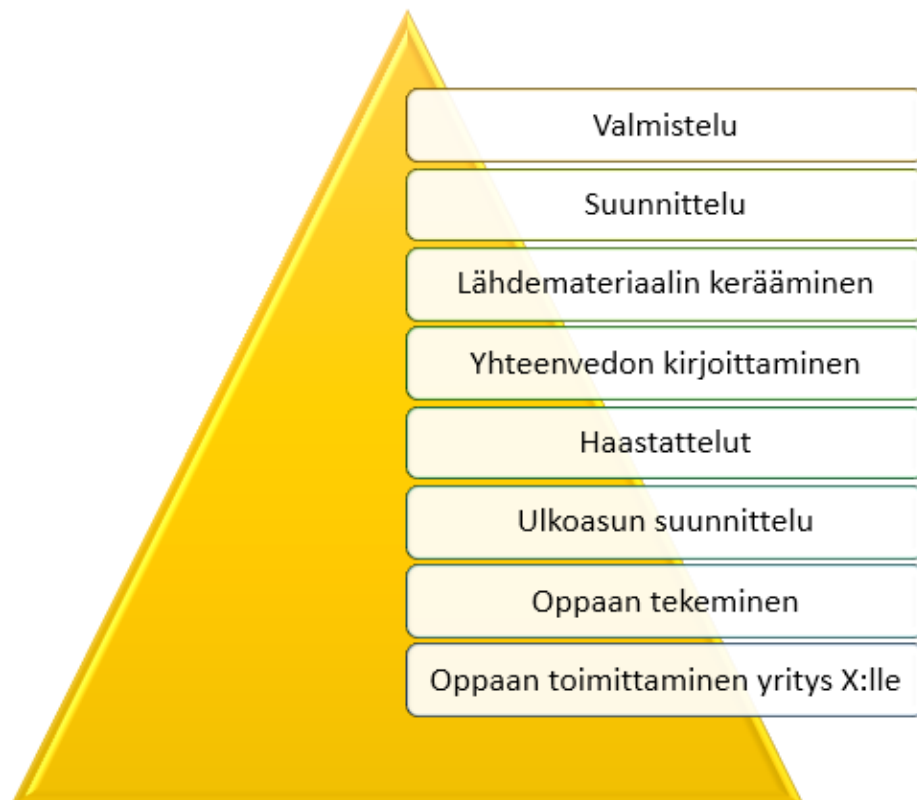
#### 3.1 Projektin johtaminen

Mäntynevan (2016, 11) mukaan projekti on kokonaisuutena ainutkertainen ja siinä laajuus, kustannukset sekä aika ovat rajatut. Projektin tunnusomaisia merkkejä ovat kuviossa 12 kuvatut osat. Projektin tavoite tulisi olla selkeä ja sitä kohti olisi hyvä suunnitella väliaikaisia aktiviteetteja. Projektipäällikkö koordinoi näitä eri aktiviteetteja. Projektiin on käytävissä vain rajalliset resurssit, ja projektin lopputuloksen toteutumisessa saattaa olla riskejä. (Mäntyneva 2016, 11.) Tämän projektin tavoitteena on tuottaa yrityksen X Oy:n esimiehelle opas itseohjautuvamman tiimityöskentelyn mahdollistamisesta. Välitavoitteita on muun muassa tietoperustan kerääminen, yrityksen X esimiesten sekä henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden haastatteleminen sekä oppaan toteutus. Tässä työssä rajalliset resurssit ovat olleet projektipäällikön ja haastateltavien aika. Tämä projekti toteutettiin 29.1.2020-11.5.2020 aikana.



Kuvio 12. Oleelliset alueet projektissa (mukaillen Mäntyneva 2016, 11)

Projektin elinkaareen kuuluvat valmistelu, suunnittelu, toteuttaminen sekä päättäminen. Valmistelussa tarkastellaan projektin käynnistämisen tarvetta sekä sitä, että kannattaako projektia käynnistää. Suunnittelussa asetetaan projektille tavoite sekä sen laajuus. Yleensä suunnittelussa tarkastellaan erilaisia toteutusratkaisuja, jotta tavoite saavutetaan. Näistä vaihtoehdoista valitaan sopivin suhteessa aikatauluun ja käytössä oleviin resursseihin. Suunnittelussa on hyvä huomioida projektin resurssit, aikataulu sekä kustannukset. Myös riskien analysointi ja niihin valmistautuminen kuuluu projektin suunniteluun. Toteutusvaiheessa toteutetaan suunniteltua projektia. Projektia seurataan ja valvotaan, jotta eteneminen tai mahdolliset vaikeudet huomioidaan. Lopuksi tulee projektin päättäminen, jossa projektissa sovittu tuotos on valmis ja projektista on tehty loppuraportti. Viimeisessä vaiheessa tarkastetaan myös, että kaikki projektissa on toteutettu kaikki sovitut asiat. (Mäntyneva 2016, 15-17.)



Kuvio 13. Projektin toteutumisen vaiheet

Tämän projektin valmistelu, suunnittelu, toteuttaminen ja projektin päättäminen on kuvattu kuviossa 13. Valmisteluvaiheessa yrityksen X Oy:n jatkuvien palveluiden ryhmäesimiehen

kanssa keskusteltiin 29.1.2020 projektin tavoitteesta. Projektin tavoitteeksi asetettiin oppaan tekeminen esimiehelle itseohjautuvan tiimin työskentelyn mahdollistamisesta. Suunnitteluvaiheessa tarkennettiin projektin tuotoksen lopullinen muoto, joka oli PDF-tiedosto. Projekti suunniteltiin toteutettavaksi 1.3.2020-11.5.2020 ja sen edistämiseksi asetettiin välitavoitteita. Näitä välitavoitteita olivat muun muassa lähdemateriaalin kerääminen, haastattelut sekä oppaan ulkoasun suunnittelu. Lisäksi projektin toteutumisen kannalta isoimmat riskit listattiin sekä tehtiin toimet niiden varalta.

### **3.2 Oppaan sisällön ja rakenteen luominen**

Uimosen (2010, 8) mukaan teksti on yleensä kiinnostavaa sen sisällön takia kiinnostavan ilmaisun sijaan. Kirjoittaessa sisältöä pitäisi miettiä tekstin lukijoita eli miten lukija ymmärtää ohjeessa kerrotut asiat. Kun tekstiin lisätään konkreettisia esimerkkejä, lukija kiinnostuu asiasta enemmän. Käskymuotoa käyttäessä lukijalle pitäisi tulla käsitys siitä, että mikä on hänen tehtävänsä ja mikä taas automaation tai toisen henkilön tehtävää. Uimonen (2010,8) korostaakin, että esimerkkien valinnassa tulisi kiinnittää huomiota nykyhetkeen. Työelämässä esimerkit voivat muuttua jo lyhyessäkin ajassa, mutta verkossa oleviin teksteihin voi esimerkkejä päivittää ajan mukaan. Päivien ilmaisussa suositellaan päivämääriä esimerkiksi tänään-sanalla sijaan, koska epätarkat ajanilmaisut muuttavat merkitystään myöhemmin. Työpaikan ohjetta varten Uimonen antaa seitsemän kohdan ohjeistuksen. Ensinnäkin ohje tulisi aloittaa ohjeistamisella perustelujen sijaa, miksi ohje tehdään. Toiseksi ohjeeseen tulisi kirjata tehtävät siinä järjestyksessä, kun lukijan pitää asiat tehdä. Kolmanneksi suositellaan sinä -muodossa ohjeistamista. Neljänneksi suositellaan tee -verbillä lauseen aloittamista, mikäli tämä on mahdollista. Viidenneksi suositellaan synonyymien ja pronomien välttämistä. Kuudes ohjeistus on lukijan pulmakohtien ennakoiminen siten, että lukija ei joudu pohtimaan, että mitä jokin ohjeistus tarkoittaa. Viimeinen seitsemäs ohjeistus on olla ystävällinen ja samalla jämäkkä. Kotimaisten kielten keskuksen mukaan, että varsinaisen ohjeen tulisi olla selkeä ja tätä voi vahvistaa väliotsikoilla ja kuvilla (Uimonen 2010, 8, 11-,12, 74; Kotimaisten kielten keskus Kotus.)

Tämän työn oppaan sisällysluettelon rakenne on liitteessä 8. Ensin johdannossa määritellään itseohjautuvuus, yhteisohjautuvuus ja itseorganisoituminen käsitteinä. Toisessa kappaleessa kuvataan itseohjautuvuutta yksilön taitona sekä minkälaisia taitoedellytyksiä tämä yksilöltä edellyttää. Kolmannessa kappaleessa käsitellään tiimitaitoja sekä kuvataan itseohjautuvien tiimien toimintaa. Neljantenä käsitellään esimiehen roolia ja siihen kuuluvia tehtäviä. Esimiehen tehtäviä tarkastellaan suhteessa itseohjautuvien tiimien toimintaa

siten, että miten perinteiset esimiehen tehtävät voisi hoitaa itseohjautuvassa tiimissä. Viidentenä on kappale, jossa on Jarengon (22.4.2020) esittämiä käytännöllisiä toimintatapoja viedä itseohjautuvuutta teoriasta käytäntöön. Lopuksi oppaan sisältö käsitellään lyhyesti yhteenvedossa, jonka jälkeen on listattu oppaassa käytetyt lähteet. Oppaassa on lähteiden perusteella kerättyä tietoa listatuista teemoista sekä konkreettisia tapoja, joilla esimiehen tehtäviä voidaan tarkastella tiimissä uudella tavalla. Lähdemateriaalin keräämisen lisäksi työtä varten haastateltiin yritys X Oy:n kuutta henkilöä, jotta saatiin paremmin tietoa, miten itseohjautuvuutta on käsitelty yrityksessä tähän mennessä ja millä tavalla itseohjautuvuus on yrityksessä ymmärretty. Haastatteluiden tavoitteena oli myöskin kerätä mahdollisia käytännön neuvoja muille itseohjautuvuuden mahdollistamisesta.

### **3.3 Yrityksen X Oy:n kuuden henkilön haastattelut**

Haastattelut toteutettiin Teams-sovelluksella 1.4.2020-17.4.2020 välisenä aikana. Ensimmäisenä haastateltiin 1.4.2020 yrityksen X Oy:n henkilöstöpäällikkö, jotta saatiin paremmin kokonaiskuvaa itseohjautuvuusteeman käsittelystä yrityksessä. Henkilöstöpäällikölle esitetyt kysymykset ovat liitteessä 2. Jokaisessa haastattelussa kysyttiin ensin henkilön roolia ja tehtäviä yrityksessä X Oy. Henkilöstöpäällikön kanssa keskusteltiin itseohjautuvuusteemasta yleisesti. Teema oli hänelle tuttu ja hänen (Henkilöstöpäällikkö 1.4.2020) mukaan yrityksessä tämä teema oli tausta-ajatuksena esimerkiksi koulutusten järjestämisessä esimiehille sekä asiantuntijoille. Henkilöstöpäällikkö nimesi viisi muuta henkilöä yrityksestä X Oy, joita hän suositteli itseohjautuvuusteemaan liittyen haastattelemaan. Hänen (Henkilöstöpäällikkö 1.4.2020) mukaansa nämä viisi henkilöä työskentelivät yrityksessä X Oy itseohjautuvimmista yksiköissä tai teema oli muuten näille henkilöille tuttu. Toisena haastateltiin yrityksen X Oy:n HR-asiantuntija 2.4.2020 ja tämän haastattelun kysymykset ovat liitteessä 3. Hänen mukaansa (HR-asiantuntija 2.4.2020) yrityksen esimiehille suuntaavat koulutukset tukivat itseohjautuvampaa työskentelytapaa, koska niissä keskityttiin muun muassa esimiehen valmennustaitoihin. Lisäksi asiantuntijoille oli suunnitella samansisältöinen koulutus. Kolmantena haastateltiin 7.4.2020 yrityksen X Oy:n esimies, joka työskentelee palvelevan esimiesmallin yksikössä. Haastattelun kysymykset ovat liitteessä 4. Hän (Esimies a 7.4.2020) kertoi, että heillä esimiestyö nähdään palveluna ja yksikön asiantuntijat voivat valita mitä palveluita käyttävät tai esimerkiksi kenen esimiehen kanssa haluavat hoitaa palkka- tai kehityskeskusteluita. Neljäntenä haastateltiin 7.4.2020 yrityksen X Oy:n palvelevan esimiesmallin yksikönjohtaja. Hänelle esitetyt kysymykset ovat liitteenä 5. Hänen (Yksikönjohtaja A 7.4.2020) mukaansa tärkein kysymys

itseohjautuvuuden mahdollistamisessa on miettiä ensin, että miksi jotain tehdään ja vastan sen jälkeen, että miten se tehdään. Tämän jälkeen haastateltiin 8.4.2020 toinen palvelevan esimiesmallin esimies eri yksiköstä. Hänelle esitetyt kysymykset ovat liitteessä 6. Hänen (Esimies B 8.4.2020) mukaansa itseohjautuvuutta on voitu lisätä läpinäkyvyydellä, joka toteutuu siten, että yksikönjohtaja pitää kahden viikon välein infon, jossa tiimille jaetaan tietoa tavoitteista, talousluvuista sekä ajankohtaisista asioista. Viimeisenä haastateltiin 17.4.2020 yksikönjohtaja, joka työskentelee itseohjautuvimmassa yksikössä yrityksessä X Oy. Tämän haastattelun kysymykset ovat liitteenä 7. Hänen (Yksikönjohtaja B 17.4.2020) mukaansa heilläkin käsiteltiin tiimin kanssa tavoitteita sekä ajankohtaisia asioita kahden viikon välein. Hän (Yksikönjohtaja B 17.4.2020) myös kertoi, että itseohjautuvuutta ei voi kopioida toisesta tiimistä toiseen, vaan se tulee mukauttaa tiimin toiminta huomioiden. Kaikki kuusi haastattelua olivat tärkeitä itseohjautuvuusteeman kokonaisuuden hahmottamisen kannalta sekä sen takia, että saatiin käsitys yritys X Oy:ssä olevasta käsityksestä teemaan liittyen.

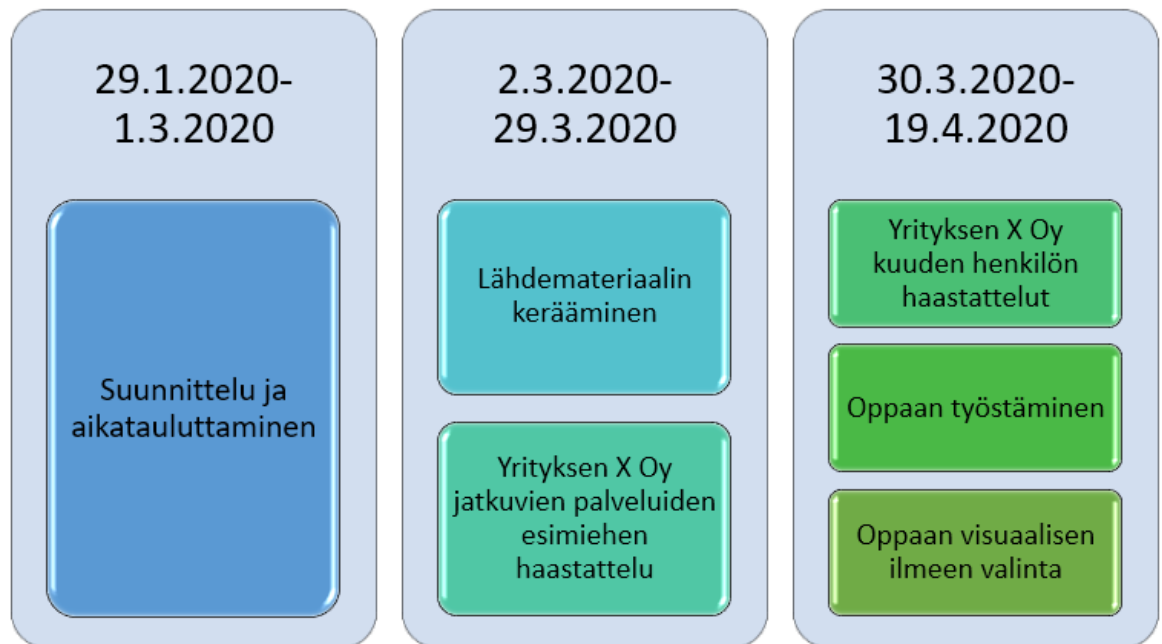
### **3.4 Oppaan toteutus**

Oppaan toteutus aloitettiin kuvion 14 mukaisesti valmistelulla ja suunnittelulla 29.1.2020 eli viikolla 5. Ensimmäinen vaihe oppaan toteuttamisessa oli yritys X Oy:n jatkuvien palveluiden esimiehen haastattelu 29.1.2020, jotta tiedettiin mitä he odottavat oppaalta. Tämän jälkeen oppaan nimi muodostettiin ”Opas esimiehille itseohjautuvan tiimin työskentelyn mahdollistamisesta”. Otsikon pohjalta suunniteltiin oppaan sisällysluettelo ja väliotsikot. Suunnittelu toteutettiin kuvion 14 mukaisesti aikana 29.1.2020-1.3.2020.

Suunnittelun ja aikataulutuksen jälkeen kerättiin lähdemateriaalia itseohjautuvuusteemaan liittyen 2.3.2020-29.3.2020 välisenä aikana. Tämän lisäksi haastateltiin yrityksen X Oy:n jatkuvien palveluiden esimies uudelleen 25.3.2020, jotta saatiin tarkemmin tietää yritys X Oy:n odotuksista oppaasta sekä itseohjautuvuuden toimintatavoista ja mahdollistamisesta tähän asti sekä jatkuvien palveluiden esimiehen esimiestehtävistä tällä hetkellä, jotka ovat kuvattu kuviossa 1. Seuraavaksi 30.3.2020-19.4.2020 välisenä aikana haastateltiin yrityksen X Oy kuutta henkilöä. Henkilöstöpäällikkö haastateltiin 1.4.2020 (liite 2), HR-päällikkö haastateltiin 2.4.2020 (liite 3), palvelevan esimiesmallin esimies (liite 4) sekä saman yksikön yksikönjohtaja haastateltiin 7.4.2020 (liite 5), toisen yksikön palvelevan esimiesmallin esimies haastateltiin 8.4.2020 (liite 6) ja lopuksi itseohjautuvan yksikön yksikönjohtaja 17.4.2020 (liite 7). Tänä aikana valittiin myös oppaan visuaalisen ilmeen pohja, joka tarkoittaa Word-dokumentin fonttia, riviväliä, kappalejakoja sekä kuvia. Peruspohjaan



kuvien ja tekstien lisääminen on helppoa. Tämän jälkeen aloitettiin oppaan kirjoittaminen, jota tehtiin 11.5.2020 asti, jolloin valmis opas toimitettiin yrityksen X Oy:n jatkuvien palveluiden tiimin esimiehelle.



Kuvio 14. Oppaan toteutus 29.1.2020-19.4.2020 välisenä aikana

### 3.5 Yhteenveto

Tässä toiminnallisessa työssä tavoitteena oli tehdä yrityksen X Oy:n esimiehelle opas tiimin itseohjautuvan työskentelyn mahdollistamisesta. Opas toteutettiin 29.1.2020-11.5.2020 aikana. Oppaan tekemistä varten tutustuttiin aiheeseen liittyvään lähdemateriaaliin, tehtiin yrityksen sisäisiä haastatteluja kuusi, perehdyttiin oppaan tekemiseen ja koostettiin varsinainen opas kerättyjen tietojen perusteella. Lopulliseen oppaaseen tuli pääosin lähdemateriaaleista kerättyä tietoa ja yrityksen X Oy:n haastatteluista saatuja tietoja ei lisätty käytännön vinkkien muodossa. Haastatteluista (liite 6 ja 7) lisättiin oppaaseen esimerkki läpinäkyvyyden lisäämisestä yksikössä kahden viikon välein toteutettavilla yksikköpalavereilla. Lopullisessa oppaassa oli yhteensä 15 sivua ja sen tavoite oli kiteyttää lähdemateriaaleista kerättyä tietoa itseohjautuvuusteemaan liittyen.

## 4 Pohdinta

Tässä kappaleessa esitellään johtopäätökset ja tarkastellaan produktin toteutumista suhteessa sille asetettuihin tavoitteisiin. Lopuksi pohditaan oppaan hyödyllisyyttä yritys X Oy:lle, jatkokehitysehdotuksia, arvioidaan omaa opinnäytetyöprosessia sekä pohditaan omaa oppimista sekä ammatillista kehittymistä.

### 4.1 Johtopäätökset

Itseohjautuvuus on yksi työelämän ilmiö, josta puhutaan paljon (Savaspuro 2019,10). Savaspuron (2019, 10) mukaan itseohjautuvuus voi tuottaa työssä onnistumisen kokemusta, hierarkkisen organisaatiomallin unohtamista, voimaantumista työssä sekä omaehtoista vapautta työn tekemisessä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa yrityksen X Oy:n esimiehelle opas, jossa kerrotaan itseohjautuvan tiimityöskentelyn mahdollistamisesta. Oppaan tuottamista varten kerättiin lähdemateriaalia itseohjautuvuusteemaan liittyen sekä haastateltiin yritys X Oy:n kuutta henkilöä, jotta saatiin paremmin käsitys yrityksen tiedoista itseohjautuvuusteemasta tähän mennessä. Itseohjautuvuusteemaan liittyen käytetään ainakin kolmea eri termiä eli itseohjautuminen, yhteisöohjautuminen ja itseorganisoituminen, jonka takia näiden termien esittelystä tehtiin oppaaseen ensimmäinen luku.

Jarenko (12.2.2020) kuvailee itseohjautuvuutta yksilön taitona toimia omatoimisesti, aktiivisesti, tehdä päätöksiä sekä kantaa vastuu niistä. Martela ym. (2017, 12) kuvaavat itseohjautuvaa henkilöä itsemotivoituneeksi henkilöksi, jolla on päämäärä ja hänellä on osamista toimia tätä päämäärää kohti. Sen sijaa yhteisöohjautuvuus on Jarenkon (12.2.2020 ja 22.4.2020) mukaan tiimin sisällä jaettua johtamista eli tiimin toimimista itseohjautuvasti. Salovaaran (2018, 39) kuvailee jaettua johtamista sellaiseksi, jossa perinteisen esimiehen tehtävät jaettaisiin tiimissä olevien henkilöiden kesken. Lopuksi on itseorganisoituminen, jota Martela ym. (2017, 12) kuvailevat itseohjautumisen tavaksi, jossa henkilöt voivat valita organisoitumisen tavan tilanteeseen parhaaksi katsomallaan tavalla eli itseohjautumista yli organisaatioiden.

Oppaan toisessa kappaleessa kuvataan itseohjautuvuutta yksilön taitona sekä minkälaisia taitoedellytyksiä tämä yksilöltä edellyttää. Martela ym. (2017, 12) mukaan henkilön ollessa itseohjautuva tarkoitetaan, että hänellä on taito toimia ilman toisen henkilön ohjausta tai

määräystä. Jarenko (11.2.2020) mukaan itseohjautuva henkilö olisi aktiivinen, omatoiminen, käyttäisi omaa harkintaa, tekisi päätöksiä ja kantaisi niistä vastuun, hyödyntäisi kyvykkyyttään ja osaamistaan sekä pyrki itsenäisesti tavoitteisiinsa. Näiden toteutumiseksi henkilöllä tulisi olla taito hahmottaa kokonaisuutta sekä olennainen, kykyä asettaa tavoitteita, taito suunnitella ajankäyttöään, johtaa itseään sekä taitoa toimia rakentavasti ja selvasanaisesti. (Jarenko 11.2.2020.)

Oppaan kolmannessa kappaleessa käsitellään tiimitaitoja sekä kuvataan itseohjautuvien tiimien toimintaa. Yksi toimintamalli edistää itseohjautuvuutta on Lalouxin neuvonantoprosessi. Huotilainen & Saarikivi (2018, 166) kuvaavat tiimityötä tarpeelliseksi, koska digitalisaation myötä helpot tehtävät hoidetaan automaation kautta ja yhden henkilön ongelmanratkaisutaidot eivät riitä monimutkaisempien ongelmien ratkaisuun. Ongelmien yhdessä ratkaisu vaatii tiimityötä. Huotilainen & Saarikivi (2018, 174) kuvaavat hyvään vuorovaikutukseen liittyvää viisi osa-aluetta, joita ovat virheiden salliminen, hyvän luottamuksen kokemus, jokaisen henkilön äänen esiin tulemisen mahdollistaminen, henkilöiden puheenvuoroista ei tule monologeja ja tiimissä olevat henkilöt reagoivat muiden tiimiläisten ideoihin. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 166, 174,175.) Lalouxin (2014, 99) mukaan itseohjautuvissa organisaatioissa voidaan tehdä päätöksiä Advice-prosessin eli neuvonantoprosessin mukaan. Prosessi on kuvailtu kuviossa 10. Neuvonantoprosessissa jokainen yrityksessä työskentelevä henkilö voi tehdä haluamassaan asiassa päätöksen. (Laloux 2014, 99-102 ja Teal Suomi 31.1.2018.)

Oppaan neljännessä kappaleessa käsitellään esimiehen roolia ja siihen kuuluvia tehtäviä. Esimiehen tehtäviä tarkastellaan suhteessa itseohjautuvien tiimien toimintaa siten, että miten perinteiset esimiehen tehtävät voisi hoitaa itseohjautuvassa tiimissä. Jarenko (8.11.2019) kuvailee esimiehen tehtäviä neljään osa-alueeseen jaettuna sen perusteella, että voisiko tehtäviä hoitaa tiimissä eli minkälaiset esimiehen tehtävät ovat sellaisia tehtäviä, joita vain esimies voi todellisuudessa hoitaa. Esimiehen tehtäviä voivat olla palkanmaksu ja sairauspoissaolojen hyväksyminen, mutta vuosilomien ja työvuorojen suunnittelu, yhteisölliset kehitys- ja palautekeskustelut sekä kollegan jaksamisesta huolehtiminen tai mahdolliseen alisuoriutumiseen puuttuminen voidaan hoitaa tiimin sisällä. (Jarenko 8.11.2019.)

Viidentenä on kappale, jossa on Jarengon (22.4.2020) esittämiä käytännöllisiä toimintatapoja viedä itseohjautuvuutta teoriasta käytäntöön. Jarenko (22.4.2020) kuvailee käytännön toimenpiteitä työpaikalla yhteisöohjautuvuuden mahdollistamisesta kolmen tehtävän

avulla, joita ovat 12 kysymyksen esittäminen taulukon 1 mukaisesti, sen jälkeen kehitettyjen ideoiden lajittelu ideoihin, kokeilussa oleviin ja kokeiltuihin ideoihin sekä kehittämistehävien jako ajanjaksoille syksy 2020 tai kevät 2021. (Jarenko 22.4.2020.)

Uimonen (2010, 8) suosittelee sinä -muodossa ohjeistamista. Oppaassa on tyylinä ker-tova, mutta esimiehelle suunnatut pohdintatehtävät ovat sinä -muodossa, jotta esimies py-sähtymään mitä oppaan sivulla kerrotut asiat tarkoittaisivat käytännössä hänen työnsä tai tiiminsä kannalta.

## **4.2 Oppaan tarpeellisuus ja hyödynnettävyys**

Itseohjautuvuus on yksi työelämän ilmiö, josta puhutaan paljon (Savaspuro 2019,10). Sa-vaspuron (2019, 10) mukaan itseohjautuvuus voi tuottaa työssä onnistumisen kokemusta, hierarkkisen organisaatiomallin unohtamista, voimaantumista työssä sekä omaehtoista vapautta työn tekemisessä. Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa opas yri-tys X Oy:n esimiehelle itseohjautuvan tiimin työskentelyn mahdollistamisesta. Opinnäyte-työn aihe on valittu yritys X Oy:n jatkuvien palveluiden esimiehen ehdotuksesta. Työn ta-voitteena oli tuottaa opas, joka kerää tiivistä yhteen tietoa itseohjautuvuudesta ja sen mah-dollistamisesta tiimin työskentelyssä (Jatkuvien palveluiden esimies 25.3.2020).

Itseohjautuvuudesta käydään paljon keskusteluita, mutta välttämättä ei tiedetä, että millä tavalla itseohjautuvuutta kannattaa ja voi edistää. Itseohjautuvan tiimin työskentelyn mah-dollistaminen on ajankohtainen yritys X Oy:lle, jonka takia heille on tuotettu produkti eli opas. Tuotettuun oppaaseen kerättiin lähdemateriaalia 2.3.2020-29.3.2020 itseohjautu-vuusteemaan liittyen. Opas on tuotettu yleisesti esimiehelle, joka haluaa mahdollistaa itse-ohjautuvan tiimin työskentelyä, joten myös muut kuin yritys X Oy voivat hyödyntää opasta. Opas on suunnattu esimiehelle, mutta myös muut kuin esimiesroolissa työskentelevät voi-vat oppia itseohjautuvuusteemasta oppaan avulla.

## **4.3 Jatkokehitysehdotukset**

Produktina tuotettu opas on ollut hyvä keskustelun avaus itseohjautuvuuden mahdollista-misesta yrityksessä X Oy:ssä, jossa aihetta on eri tiimeissä pohdittu jo aikaisemminkin. Haastattelujen perusteella huomasi, että yrityksessä X voisi olla tarpeen keskustella vielä yhdessä haastateltavien henkilöiden kanssa. Keskustelujen perusteella eri yksiköissä ja tiimeissä toimivia asioita voisi jakaa muille. Itseohjautuvuuden mahdollistaminen tulee tehdä yritys X Oy:n näkökulmasta, jolloin asiaa tulee tarkemmin pohtia juuri yritys X:ssä.

Yrityksessä on tulossa koulutuksia, joilla lisätään muun muassa esimiesten ja asiantuntijoiden itsensä johtamisen sekä valmentamisen taitoja. Mielestäni yksi keino lisätä itseohjautuvuutta yksilöissä onkin itseohjautuvuuden edellytysten lisääminen ja niistä kouluttaminen. Toinen haastatteluissa ilmi tullutkin asia on tavoitteiden läpinäkyvyys. Yhdessä yksikössä kerrottiin olevan kahden viikon välein info, jossa jaetaan tietoa budjetista, tavoitteista sekä ajankohtaisista asioista. Tämä olisi sellaisenaan mielestäni kopioitavissa muille yksiköille ja lisäisin tavoitteiden läpinäkyvyyttä, jotta yksilöt voisivat ohjautua itseenäisemmin kohti tavoitteita.

Opas on 11.5.2020 toimitettu yritys X Oy:n jatkuvien palveluiden tiimin esimiehelle ja myöhemmin se tullaan toimittamaan henkilöille, jotka on haastateltu opasta varten. Tämän jälkeen opas voidaan toimittaa koko yritys X Oy:n esimiehille. Oppaan lisäksi aiheeseen liittyen voisi olla hyvä tehdä video, jossa kerrottaisiin vielä opastakin tiiviimmin itseohjautuvuudesta, sen merkityksestä yritys X Oy:lle.

#### **4.4 Opinnäytetyöprosessin arviointi**

Opinnäytetyöprosessi suunniteltiin toteutettavaksi tammi-toukokuun 2020 aikana. Sovin työnantajani kanssa tälle ajalle 60 prosenttisen työajan, jotta opinnäytetyölle jää tarpeeksi aikaa. Tämän lisäksi suoritin kuitenkin tammi-maaliskuussa 2020 kuusi opintoihin sisältyvää kurssia. Olin hieman ennen opinnäytetyöprosessin alkamista aloittanut asiantuntijatyön lisäksi tiiminvetäjänä pienessä tiimissä toimeksiantajalla, joka on myös työnantajani. Vaikka työaika oli kevennetty, ei ainakaan alkuun kevennetty työaika riittänyt töiden tekemiseen, jolloin muille opinnoille ja opinnäytetyölle ei jäänyt tarpeeksi aikaa.

Opinnäytetyöprosessi alkoi suunnittelulla 29.1.2020, jonka osalta opinnäytetyösuunnitelma valmistui 3.3.2020. Suunnitelman pohjalta opinnäytetyön tekemiselle jäi aikaa 3.3.2020-11.5.2020, mutta käytännössä opinnäytetyöstä tuli olla jo ensimmäinen versio valmis 20.4.2020, jotta opinnäytetyötä ehdittiin kommentoimaan ja kommenttien perusteella korjata ennen lopullista palautusta.

Suunnittelun jälkeen perehdyin tietoperustaan, joka vei suunniteltua kauemmin aikaa. Aihe oli minulle vieras, jonka takia sen sisäistämiseen meni aikaa. Kirjallisuuden perusteella tietoperustan kirjoittaminen tuntui myös alkuun haastavalta. Näin jälkikäteen voin todeta, että kirjoittaessani tietoperustaa ensimmäisen kerran en ollut perehtynyt aiheeseen

tarpeeksi laajasti. Perehdyttyäni tietoperustaan tarpeeksi sovin yrityksen X henkilöstöpäällikön kanssa haastattelun, jotta produktiin saisi käytännön vinkkejä yrityksen X esimiehille. Haastattelua jouduttiin siirtämään kaksi kertaa, ensin haastattelijan vuoksi ja sen jälkeen minun takiani, ja tämän takia haastattelun ajankohta viivästyi. Henkilöstöpäällikön haastattelun perusteella sain neuvoksi haastatella vielä viisi muuta yrityksen X henkilöä, joiden arjessa itseohjautuvuusteema on joltain osin näkyvillä. Sain sovittua kaikkien viiden muun henkilön osalta haastattelun viimeistään kolmen viikon päähän henkilöstöpäällikön haastattelusta. Kaikki haastattelut tehtiin 1.4.2020-17.4.2020 aikana. Työstin samalla tietoperustaa uudelleen ohjaajalta saamieni kommenttien perusteella.

Oppaan tekemisessä huomasin, että keräämäni tietoperusta ei antanut oppaaseen tarvittavaa tietoa, joten lähdin keräämään lisää tietoa. Jälkikäteen voikin todeta, että oppaan kirjoittaminen ja tekeminen olisi kannattanut aloittaa samaan aikaan tietoperustan keräämisen kanssa tai jopa aiemmin, niin olisi huomionut minkälaisen otsikoiden alle tietoa tulee kerätä. Oppaan tuottaminen tuntui haastavalta, koska siitäkään minulla ei ollut aiempaa kokemusta.

Koko opinnäytetyöprosessi kesti ajan 29.1.2020-11.5.2020, joten alkuperäinen aikataulu viivästyi vain viikolla projektin aikaisista haasteista huolimatta. Mikäli aikaa olisi ollut enemmän, olisi muokannut vielä oppaassa käyttämäni kirjoitustyylisiä enemmän sinä -muotoon, tehnyt oppaasta pidemmän ja pohtinut enemmän tiimille sopivia tehtäviä itseohjautuvuuden mahdollistamiseksi. Nyt oppaaseen tuli vain esimiehelle pohdintatehtäviä. Opas oli kuitenkin visuaalisesti mielestäni helposti luettavan näköinen, jota ensimmäinen versioini oppaasta ei ollut.

#### **4.5 Oma oppiminen ja ammatillinen kehittyminen**

Opin tämän projektin aikana mitä on itseohjautuminen ja yhteisöohjautuminen. Ymmärrän tämän projektin jälkeen paremmin miten henkilön sisäinen motivoituminen syntyy ja minkälaisilla tavoilla itseohjautuvaa tiimityöskentelyä voidaan mahdollistaa. Ennen opinnäytetyöprosessia toivoin tulevaisuudessa esimiesasemaan, mutta opinnäytetyöprosessin aikana olen kyseenalaistanut esimiehen tarpeellisuuden tiimissä. Olen oppinut erilaisia tapoja, joilla perinteisesti esimiehelle kuuluvia tehtäviä voidaan hoitaa yhteisöohjautuvassa tiimissä.

Opinnäytetyöprosessi on ollut haastava, mutta myös erittäin opettavainen. Tämä on ensimmäinen näin laaja kirjoitustehtävä, jonka olen elämässäni tehnyt. Olen oppinut uusia tapoja motivoida itseäni, jotta saan aloitettua vaikealta tuntuva tehtävää. Esimerkiksi, jos kirjoittaminen on tuntunut vaikealta, on se helpottunut sen jälkeen, kun olen kirjoittanut esimerkiksi tunnin eli työn tekeminen voi synnyttää asiasta motivoitumista. Opin myöskin miten kirjoitetaan hyvä opas ja tiedän miten teen parempia oppaita jatkossa.

Tulen jatkossa perehtymään yhteisöohjautumiseen lisää ja pyrkiä edistämään sen toteutumista työpaikallani. Haluan myöskin oppia parempia vuorovaikutus- ja valmentamisen taitoja, jotta voi tukea muita heidän työssään. Ilman opinnäytetyötä en olisi löytänyt näin kiinnostavaa ja ajankohtaista aihetta, joka on muuttanut omaa käsitystäni työelämän perinteisistä malleista, joten olen kiitollinen tästä mahdollisuudesta.

## Lähteet

Carlsson, M. & Forssell, C. 2017. Esimies ja coaching: oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Tietosanomat. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/haagahelia/978-951-885-432-9>. Luettu: 11.4.2020.

Deci, E. 2017. Edward Deci - Self-Determination Theory. Videoitu luento. The Brainwaves Video Anthology. Katsottavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=m6fm1gt5YAM>. Katsottu: 29.3.2020.

Esimies A. 7.4.2020. Yritys X. Haastattelu. Helsinki.

Esimies A. Esimiespalvelut PowerPoint-esittely. Yritys X. Helsinki.

Esimies B. 8.4.2020. Yritys X. Haastattelu. Helsinki.

Henkilöstöpäällikkö. 1.4.2020. Yritys X. Haastattelu. Helsinki.

Hiila, I., Hakola, I. & Tukiainen, M. 2019. Tiimiäly: opas muuttuvaan työelämään. Tuuma. Jyväskylä. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/haagahelia/978-952-451-952-6>. Luettu: 29.3.2020.

HR-asiantuntija. 2.4.2020. Yritys X. Haastattelu. Helsinki.

Huotilainen, M. & Saarikivi, K. 2018. Aivot työssä. Otava. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/haagahelia/9789511324393>. Luettu: 19.4.2020.

Jarenko, K. 25.9.2019. On aika ylittää keskustelu itseohjautuvuudesta ja hierarkioista! Luettavissa: <http://karoliinajarenko.fi/2019/09/25/on-aika-ylittaa-keskustelu-itseohjautuvuudesta-ja-hierarkioista/>. Luettu: 19.4.2020.

Jarenko, K. 8.11.2019. Esittelyssä järeä työkalu matkalle kohti itseohjautuvuutta. Luettavissa: <http://karoliinajarenko.fi/2019/11/08/esittelyssa-jarea-tyokalu-matkalle-kohti-itseohjautuvuutta/>. Luettu: 18.4.2020.



Jarenko, K. 11.2.2020. Tältä näyttää itseohjautuvuuden kehittäminen suomalaisilla työpaikoilla. Luettavissa: <https://filosofianakatemia.fi/blogi/talta-nayttaa-itseohjautuvuuden-kehittaminen-suomalaisilla-tyopaikoilla/>. Luettu: 17.4.2020.

Jarenko, K. 22.4.2020. Yhteisöohjautuvuus ja jaettu johtaminen. Filosofian Akatemia. Webinaariesitys. Helsinki.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. Helsinki. Luettavissa: <https://ezproxy.haaga-helia.fi/login?qurl=http%3A%2F%2Fezproxy.haaga-helia.fi%3A2048%2Flogin%3Furl%3Dhttps%3A%2F%2Fkauppakamaritieto.fi%2Fammattikirjasto%2Fteos%2Fhenkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018>. Luettu: 11.4.2020.

Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle. Alma Talent. Helsinki. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2048/login?url=https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/BAXBBXATHBBEXEBA#>. Luettu: 11.4.2020.

Kotimaisten kielten keskus Kotus. Vinkkejä ohjetekstin tekijöille. Luettavissa: [https://www.kotus.fi/ohjeet/virkakieli/ohjeita/ohjeita\\_ohjeiden\\_tekijoille](https://www.kotus.fi/ohjeet/virkakieli/ohjeita/ohjeita_ohjeiden_tekijoille). Luettu: 6.4.2020.

Lahtinen, E. 28.1.2020. Millaisen ihmiskäsityksen varaan organisaationne rakentuu? Luettavissa: <https://filosofianakatemia.fi/blogi/millaisen-ihmiskasityksen-varaan-organisaationne-rakentuu/>. Luettu: 17.4.2020.

Laki työsopimuksesta 26.1.2001/55.

Laloux, F. 2014. Reinventing organizations. Nelson Parker. Belgia.

Madsen, S. 2017. Coaching with the GROW Model - Leadership Training. Katsottavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=XbkXpdiyNs0>. Katsottu: 18.4.2020.

Martela, F. 21.1.2020. Itseohjautuvuus on mahdoton ideaali, joka ei koskaan toteudu reaali maailmassa. Luettavissa: <https://filosofianakatemia.fi/blogi/itseohjautuvuus-on-mahdoton-ideaali-joka-ei-koskaan-toteudu-reaalimaailmassa/>. Luettu: 17.4.2020.

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma Talent. Helsinki. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2048/login?url=https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/BAEBBXTBBAED#>. Luettu: 29.3.2020.

Martela, F., Jarenko, K. & Järvillehto, L. 2015. Draivi: voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Talentum. Helsinki. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2048/login?url=https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/15jo424199>. Luettu: 18.4.2020.

Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti: jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. Kauppakamari. Helsinki. Luettavissa: <https://ezproxy.haaga-helia.fi/login?url=http%3A%2F%2Fezproxy.haaga-helia.fi%3A2048%2Flogin%3Furl%3Dhttps%3A%2F%2Fkauppakamaritieto.fi%2Fammattikirjasto%2Fteos%2Fhallittu-projekti-2016>. Luettu: 6.4.2020.

Riekkä, T. 14.5.2020. Itseohjautuvaa itseruoskintaa – mikä avuksi riittämättömyyden tunteeseen? Luettavissa: <https://filosofianakatemia.fi/blogi/itseohjautuvaa-itseruoskintaa-mika-avuksi-riittamattomyyden-tunteeseen/>. Luettu: 18.4.2020.

Ristikangas, M.-R. 2013. Valmentava johtajuus. Talentum Media. Helsinki. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2048/login?url=http://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/13jo322247>. Luettu: 29.3.2020.

Ryan, M. & Deci, E. 2017. Self-determination theory: basic psychological needs in motivation, development, and wellness. Guilford Publications. New York. Luettavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/haaga/detail.action?docID=4773318>. Luettu: 29.3.2020.

Ryan, M. 2016. Richard M. Ryan: Is Human Autonomy a Western Ideology or a Basic Need? Videoitu luento. Mizzou Visual Productions. Katsottavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=iUgNbWkcnHs>. Katsottu: 29.3.2020.

Salovaara, P. 2018. Riisuttu organisaatio. Perttu Salovaara. Luettavissa: <http://bit.ly/lataa-riisuttu>. Luettu: 9.5.2020.

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan. Alma Talent. Helsinki. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2048/login?url=https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/FABBGXDTEB#>. Luettu: 29.3.2020.

Teal Suomi. 31.1.2018. Mitä on Teal? Luettavissa: <https://www.tealsuomi.fi/post/mita-on-teal>. Luettu: 18.4.2020.

Toimeksiantaja. 25.3.2020. Yritys X. Haastattelu. Helsinki.

Uimonen, T. 2010. Kirjoita kiinnostavasti. Infor. Helsinki. Luettavissa: <https://www.e-library.com/haagahelia/9789525928075>. Luettu: 6.4.2020.

Yksikönjohtaja A. 7.4.2020. Yritys X. Haastattelu. Helsinki.

Yksikönjohtaja B. 17.4.2020. Yritys X. Haastattelu. Helsinki.

## Liitteet

### Liite 1. Jatkuvien palveluiden tiimin esimiehen haastattelun kysymykset

1. Mitä oppaalta odotetaan?
2. Minkäkokoinen tiimi/yksikkö on, johon opas tulee ensisijaisesti käytettäväksi?
3. Mitkä ovat esimiehen tehtäviä tässä tiimissä tällä hetkellä?
4. Miten itseohjautuvuutta on tähän mennessä käsitelty yrityksessä esimiesten parissa?
5. Miten itseohjautuvuudesta on keskusteltu tiimin/yksikön kanssa tähän mennessä?

## Liite 2. Henkilöstöpäällikön haastattelun kysymykset

1. Kauan olet työskennellyt yrityksessä X henkilöstöpäällikkönä?
2. Miten itseohjautuvuutta on käsitelty yrityksessä X?
3. Onko itseohjautuvusteema ollut mukana esimerkiksi esimiesten koulutuksissa tai yrityksen arvojen luonnissa?
4. Onko tulevaisuudessa tarkoitus vähentää esimiestyötä ja lisätä itseohjautuvampaa työskentelyä?
5. Miten esimiehen kannattaa edetä, jos hän haluaa viedä tiimissään itseohjautuvaa työskentelyä eteenpäin?
6. Voisiko työntekijöille järjestää coaching-valmennusta, jotta he voisivat toimia toistensa coacheina?
7. Muita terveisiä esimiehille aiheesta?

### Liite 3. HR-asiantuntijan haastattelun kysymykset

1. Missä roolissa työskentelet yrityksessä X ja kauan olet tässä roolissa työskennellyt?
2. Miten itseohjautuvuusteema on tullut sinulle vastaan?
3. Miten mielestäsi itseohjautuvuusteema on huomioitu yrityksen X koulutuksissa?
4. Mitä koulutuksia suosittelisit esimiehille tai alaisille, jotka ovat kiinnostuneet itseohjautuvammasta työskentelystä?
5. Muita terveisiä esimiehille aiheesta?

#### Liite 4. Palvelevan esimiesmallin yksikönjohtajan A haastattelun kysymykset

1. Missä roolissa ja kauan olet työskennellyt yrityksessä X?
2. Kertoisitko hieman lisää tästä teidän palvelevasta esimiesmallista?
3. Miten se on saanut alkunsa ja miten?
4. Miten sinun työssäsi näkyy se, että alaisiesi ovat esimiehiä, joilla on itseohjautuvia tiimejä?
5. Mikä on sinun tärkein tehtäväsi palvelevan esimiesmallin toimivuuden kannalta?
6. Onko teillä hankittu esimiehille tai tiimiläisille fasilitointi tai coaching-taitoja?
7. Minkälaisia vinkkejä sinulla olisi esimiehille, jotka haluaisivat viedä itseohjautuvampaa työskentelyä tiimissä eteenpäin?

## Liite 5. Palvelevan esimiesmallin tiimin esimiehen A haastattelun kysymykset

1. Missä rooleissa ja kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä X?
2. Kertoisitko hieman lisää tästä palvelevasta esimiesmallista?
3. Miten teillä hoidetaan käytännössä sairauspoissaoloista ilmoittaminen, lomista sopiminen sekä kehitys- ja palkkakeskustelut?
4. Miten teillä käsitellään projektien välistä resurssiristiriitaa, jos samaa henkilöä tarvitaan monessa projektissa samaan aikaan?
5. Onko teillä tiimissä panostettu fasilitointi- tai coaching-taitoihin?
6. Minkälaisia vinkkejä sinulla olisi esimiehille, jotka haluavat viedä itseohjautuvampaa työskentelyä tiimissä eteenpäin?



## Liite 6. Palvelevan esimiesmallin tiimin esimiehen B haastattelun kysymykset

1. Missä rooleissa ja kauan olet työskennellyt yrityksessä X?
2. Miten olet tutustunut itseohjautuvuusteemaan?
3. Onko palveleva esimiesmalli ollut teidän tiimissänne alusta alkaen?
4. Minkälainen on sinun perinteinen työpäiväsi esimiehenä?
5. Onko teillä tiimissä panostettu fasilitointi- tai coaching-taitoihin?

## Liite 7. Itseohjautuvan yksikön yksikönjohtajan B haastattelun kysymykset

1. Missä rooleissa ja kauan olet työskennellyt yrityksessä X?
2. Miten itseohjautuvuusteemaa on käsitelty mielestäsi yrityksessä X?
3. Minkälaisia rooleja teidän itseohjautuvassa yksikössä on?
4. Minkälaisia tehtäviä teidän yksikössänne esimiehillä on?
5. Minkälaisia vinkkejä sinulla olisi esimiehille, jotka haluavat viedä itseohjautuvampaa työskentelyä tiimissä eteenpäin?

## **Liite 8. Opas esimiehelle itseohjautuvan tiimin työskentelyn mahdollistamisesta**

Liitteenä oleva opas alkaa seuraavalta sivulta.

# Opas esimiehelle



Itseohjautuvan  
tiimin  
työskentelyn  
mahdollistamisesta

# Sisällysluettelo

Johdanto	1
Itseohjautuvuus yksilön taitona	2
Itseohjautuvat tiimit	5
Esimiehen rooli ja tehtävät	7
Teoriasta käytäntöön	11
Yhteenveto	13
Lähteet	14

# Johdanto

Itseohjautuvuus on yksi työelämän näkyvimmistä ilmiöistä. Itseohjautuvuuteen liittyvät teemat tulevat korostumaan työelämässä jatkossa vielä enemmän. Itseohjautuvuuteen liittyvät termit voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen. <sup>8, 11, 12</sup>

## Itseohjautuvuus

On yksilön taitoa toimia omatoimisesti ja kohti asettamaansa tavoitetta. <sup>8, 12</sup>

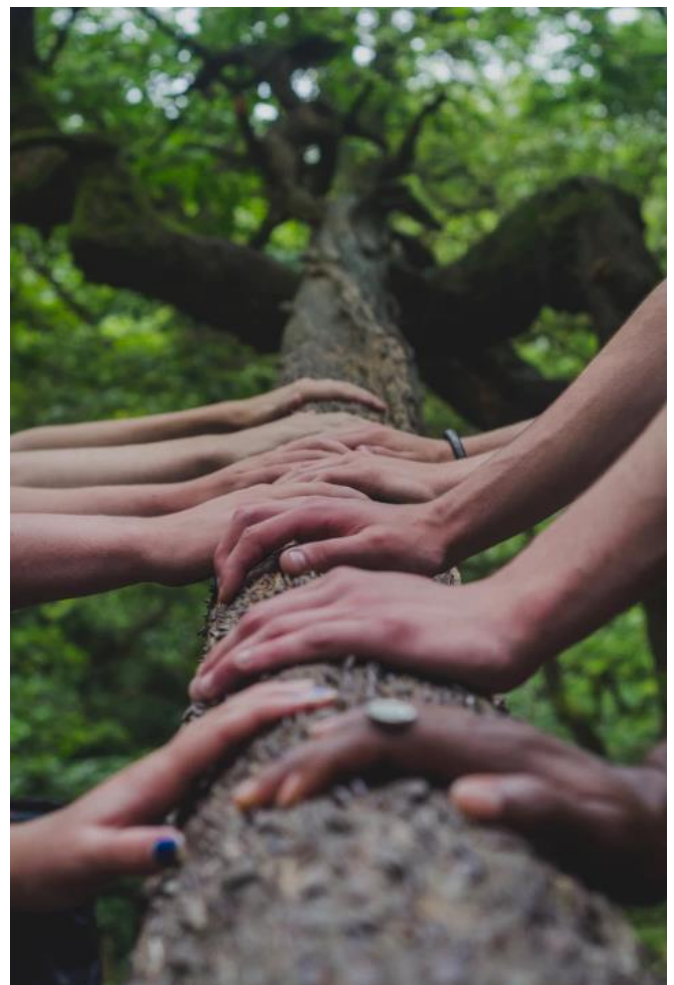
## Yhteisöohjautuvuus

On tiimin itseohjautumista. Tällöin tiimissä johtajuus on jaettu ja tiimi toimii itseohjautuvasti ylhäältä valmiiksi päätetyssä organisaatiorakenteessa. <sup>2, 8, 16</sup>

## Itseorganisoituminen

On vapautta organisoitua tilanteessa parhaaksi katsotulla tavalla eli kyseessä itseohjautuva organisaatio. <sup>2,8</sup>

*Pohdintatehtävä: Tunnistatko työympäristössäsi erilaisia itseohjautuvuuden muotoja?*



# Itseohjautuvuus yksilön taitona

Itseohjautuvalla henkilöllä on kyky toimia ilman toisen henkilön ohjausta. Jotta henkilö voi toimia itseohjautuvasti, hänen tulee ymmärtää tavoitteensa sekä olla kyky toimia niitä kohti. Itseohjautuva henkilö on aktiivinen työyhteisön jäsen. <sup>8, 12</sup>

*Pohdintatehtävä: Tunnistatko itseohjautuvia henkilöitä tiimissäsi?*



## Mitä edellytyksiä henkilö tarvitsee itseohjautuvaan työskentelyyn?

Tavoitteiden asettamisen ja niiden ymmärtämisen lisäksi henkilön tulee suunnitella ajankäyttöään sekä ymmärtää kokonaisuutta. Itseohjautuvan henkilön taitoja voi myös opetella esimerkiksi valmentajan kanssa. <sup>8, 14</sup>

*Pohdintatehtävä: Tunnistatko nämä ominaisuudet itseohjautuvilla henkilöillä tiimissäsi?*

## Itseohjautuvalla henkilöllä tulee olla taito

- kokonaisuuden hahmottamiseen
- tavoitteenasetantaan
- ajankäytön suunnitteluun
- itsensä johtamiseen
- toimimiseen selväsanaisesti
- sekä toimimiseen rakentavasti





## Sisäinen motivaatio

Henkilön hyvinvointi ja sisäinen motivaatio syntyvät neljän perustarpeen ollessa kunnossa. Näitä ovat yhteenkuuluvuuden kokemus, hyväntekeminen, kyvykkyys sekä vapaaehtoisuus. Nämä perustarpeet ovat yhteydessä myös henkilön toimimiseen itseohjautuvasti.

13, 15

*Pohdintatehtävä: Miten voisit lisätä tiimisi jäsenten kokemusta näistä neljästä perustarpeesta?*



Vapaaehtoinen henkilö kokee päättävänsä omasta toiminnastaan



Kyvykäs henkilö luottaa omiin taitoihinsa



Henkilön kokiessa yhteenkuuluvuutta hän välittää muista ja muut välittävät hänestä



Näiden lisäksi henkilöllä on tarve tehdä muille hyviä asioita

# Itseohjautuvat tiimit

Itseohjautuvien tiimien toiminta alkaa tiimityöstä. Tiimityö on tarpeellista myös siksi, että asiantuntijatyössä yhden henkilön ongelmanratkaisutaidot eivät riitä monimutkaisempien ongelmien ratkaisuun. Ongelmien yhdessä ratkaisu vaatii silloin tiimityötä ja vuorovaikutustaitoja. <sup>4,5</sup>

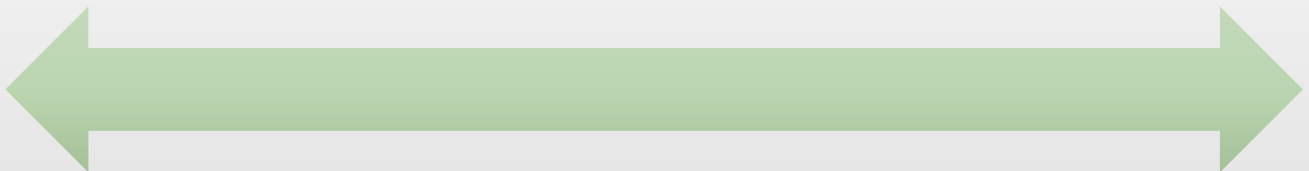
*Pohdintatehtävät: Onko tiimilläsi tarvittavat vuorovaikutustaidot monipuoliseen tiimityöhön?*

*Voitko esimiehenä auttaa tiimin vuorovaikutustaitojen lisäämisessä ilman, että otat liian näkyvää roolia tiimissä?*



## Tiimin vuorovaikutustaitoja kasvatetaan:

- virheiden sallimisella
- luottamuksen kokemuksella
- pitkien monologioiden välttämällä puheenvuoroissa
- muiden puheenvuoroihin reagoimisella ja ideoiden jatkojalostamisella
- jokaisen mahdollisuudella päästä ääneen



Toimiakseen itseohjautuvasti tiimillä tulee olla tarvittavat tiedot organisaatiosta, tavoitteista sekä talousluvuista oman toimintansa kannalta. Mikäli tiimillä on tietoa liian vähän, sen sisällä henkilöt voivat toimia epäedullisesti tiimin toiminnan kannalta. Läpinäkyvyys voi ilmentyä esimerkiksi kahden viikon välein olevilla tiimipalavereilla, joissa käydään läpi talouslukuja sekä ajankohtaisia asioita. <sup>3, 9, 16, 17, 18, 19</sup>

Läpinäkyvyyden lisäksi itseohjautuvat tiimit tarvitsevat tavoitteita, joihin koko tiimi on sitoutunut ja jokainen tiimissä tietää miten toimia tavoitetta kohti. Lisäksi tiimissä pitää sopia tavat, joilla tiimissä tehdään päätöksiä sekä miten ristiriitatilanteet hoidetaan. <sup>16, 9, 18</sup>

*Pohdintatehtävät:*

*Miten sinun tiimissäsi voisi lisätä läpinäkyvyyttä ja ajantasaisen tiedon jakamista?*

*Voisiko neuvonantoprosessia hyödyntää sinun tiimissäsi?*

**Yksi malli päätöksenteosta on neuvonantoprosessi, jossa henkilö**

- huomaa ongelman
- haluaa tehdä sitä koskevan päätöksen
- kysyy neuvoa kyseisestä asiasta tietäviltä
- kysyy neuvoa henkilöiltä, joihin päätös vaikuttaa
- tekee päätöksen saamiensa tietojen perusteella

# Esimiehen rooli

Esimiehen tehtävät voidaan jakaa neljään osaan sen perusteella, että voidaanko tehtäviä jakaa esimieheltä pois joko tiimille tai digitaalisilla ratkaisuilla hoidettavaksi. <sup>7</sup>

*Pohdintatehtävä: Tunnistatko omissa esimiestehtävissäsi sellaisia tehtäviä, joita sinun ei oikeasti tarvitsisi hoitaa?*



## Lain mukaisia tehtäviä ovat

- sairauspoissaolojen hyväksyminen ja joillain työpaikoilla myös palkanmaksu



## Tiimi voi hoitaa, vaikka esimies on vastuussa

- vuosilomien ja työvuorojen suunnittelu
- yhteisöllisesti hoidettavat kehitys- ja palautekeskustelut
- kollegan jaksamisesta huolehtiminen



## Tiimi voi hoitaa

- yhteisten tapahtumien suunnittelu
- viikkopalaverin järjestäminen vaihtuvalla vetovastuuvuorolla



## Digitaaliset ratkaisut voivat hoitaa

- tuntikirjauksista muistuttaminen botin avulla
- toistuvasti tulevien tapaamisten kalenteriin lisääminen, kuten esimerkiksi yhteisön kehityskeskustelut, viikkopalaverit tai kehityspäivät

# Esimiehen tehtävät yhteisöohjautuvassa tiimissä

## Palaverikäytännöt

Perinteisesti esimies lähettää kokouskutsun, valmistelee esitettävät materiaalit, tekee päätökset ja jakaa tehtävät alaisilleen. <sup>2</sup>

Yhteisöohjautuvassa tiimissä palavereita varten on sovittu tietty pohja, jonka mukaan palaverit mennään. Jokainen voi lisätä palaverin agendalle asioita ja kirjoitettu asia esitetään itse. Fasilitaattorin vuoro on kiertävä, kuten myös kirjurin vuoro. Seuraavassa palaverissa tarkastetaan miten esiin tulleet asiat ovat edenneet. <sup>2</sup>

## Käytännön työ

Esimies jakaa tehtävät ja pitää huolen, että tiimi tekee sille kuuluvat tehtävät. <sup>2</sup>

Yhteisöohjautuvassa tiimissä tavoitteet asetetaan itse viikko kerrallaan. Jokainen tiimissä tekee itselleen viikon töiden prioriteettilistan ja kertoo siitä muille. <sup>2</sup>

## Kehityskeskustelut

Esimies käy alaisen kanssa kehityskeskustelun ja tieto sovituista asioista jää näiden kahden henkilön välille. <sup>2</sup>

Yhteisöohjautuvassa tiimissä kehityskeskustelu käydään jokaiselle sovittuun kehitysmentorin kanssa ja sovitut kehitystavoitteet jaetaan tiimin kanssa. <sup>2</sup>

## Tavoitekeskustelut

Esimies käy alaisen kanssa tavoitekeskustelun ja tieto sovituista asioista jää näiden kahden henkilön välille. <sup>2</sup>

Yhteisöohjautuvassa tiimissä tavoitekeskustelut käydään yhteisöllisesti. <sup>2</sup>

## Kehitysprojektit

Esimies valitsee sopivan henkilön tiimistä osallistumaan projektiin. <sup>2</sup>

Yhteisöohjautuvassa tiimissä projektipäällikkö ilmoittaa esimerkiksi Teamsissa vapaana olevasta tehtävästä ja kysyy halukkaita. <sup>2</sup>

## Kouluttautuminen

HR päättää yrityksen koulutukset ja tekee koulutuksiin liittyvän kilpailutuksen. <sup>2</sup>

Yhteisöohjautuvassa tiimissä tiimi tekee itse oman oppimissuunnitelman ja se toteutetaan sovitulla budjetilla. <sup>2</sup>

## Asiakaspalautteet

Esimies käsittelee saapuneet asiakaspalautteet ja tekee päätöksen siitä, että mitkä niistä käy läpi alaisen kanssa. <sup>2</sup>

Yhteisöohjautuvassa tiimissä asiakaspalautteet käydään tiimin kanssa läpi yhdessä ja päättävät sen perusteella tehtävät toimet. <sup>2</sup>

## Alisuoriutuminen

Esimies keskustelee henkilön kanssa, joka on alisuoriutunut ja päättää tehtävistä toimista jatkosalta. <sup>2</sup>

Yhteisöohjautuvassa tiimissä alisuoriutuminen käydään yhdessä läpi esimerkiksi retrossa ja tiimi tekee yhdessä päätöksen keskustelun pohjalta, että miten tiimissä edetään. <sup>2</sup>

*Pohdintatehtävät:*

*Ovatko osa näistä tehtävistä jo nyt tiimin hoidettavana?*

*Mitkä tehtävistä ovat sinulla, mutta näet selvästi niiden voivan olla tiimillä?*

*Mitkä tehtävistä koet haastavaksi tiimin hoitaa? Miksi?*



# Valmentava esimies

Yhteisöohjautuvassa tiimissä esimiehen rooli on asioista päättävän henkilön sijaan valmentaja, joka kulkee työyhteisön rinnalla. <sup>1, 12</sup>

## Valmentava esimies

Coaching-keskusteluissa voi käyttää apuna GROW-mallia, jossa: <sup>10</sup>

- **Goal** eli tavoitteen asettamisessa henkilö asettaa itselleen tavoitteen, jossa haluaa valmennusta
- **Reality** eli nykytilanteen tunnistamisessa henkilö kertoo, missä on nyt kyseisen asian osalta
- **Options** eli vaihtoehtojen kartoituksessa henkilö kertoo, millä eri tavoilla hän voisi saavuttaa tavoitteensa
- **Will** eli tahtotilasta edistää henkilön listaamia asioita ja mitä henkilö tarvitsisi, että voisi edetä haluamallaan tavalla

Keskusteluissa valmentajan ei tule kertoa omia mielipiteitään tai neuvojaan. <sup>10</sup>



## Näillä keskusteluilla saavutetaan

motivoitumista

vastuunottoa

itsensä johtamisen taitoa

päätöksenteon taitoa

oma-aloitteisuutta

kehittymistä



# Teoriasta käytäntöön

Tehtävien uudelleenjakoa ja suunnittelua voidaan tarkastella asia kerrallaan yhdessä 12 kysymyksen avulla: <sup>2</sup>

1. Miten tämä asia toimii nyt? Kuka tekee mitä ja milloin?

2. Miten haluamme tämän toimivan jatkossa? Kuka tekee mitä ja milloin?

3. Keiden kanssa asia täytyy käydä läpi tai suunnitella?

4. Mitä uutta osaamista toimintatapa edellyttää avainhenkilöitä?

5. Miten he saavat tämän osaamisen?

6. Mitä uutta tietoa avainhenkilöt tarvitsevat uuden toimintatavan toteuttamiseksi?

7. Miten he tulevat saamaan tämän tiedon?

8. Vaaditaanko muutoksia järjestelmien käyttövaltuuksiin? Miten tämä toteutetaan? Ovatko muutokset toteutettavissa realistisesti?

9. Vaikuttaako uusi toimintatapa työyhteisön ulkopuolisiin tahoihin?

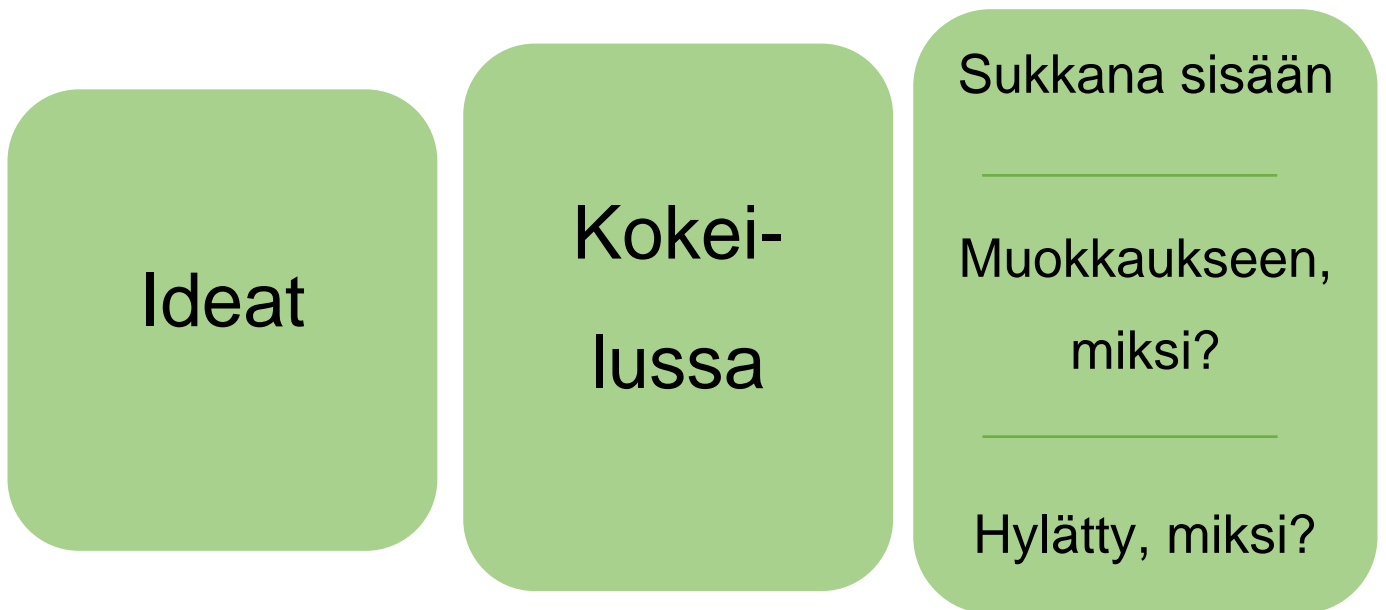
10. Voiko uusi toimintatapa vaikuttaa heikentävästi asiakaskokemukseen?

11. Miten kehittämistyö voisi vaikuttaa heikentävästi työn mielekkyyteen? Miten toimimme, jos niin käy?

12. Missä kuussa uutta toimintatapaa lähdetään kokeilemaan? Kuka on kokeilun vastuuhenkilö?



Suunnittelun jälkeen ideat voidaan siirtää kehittämiskanbanille eli kehittämistaululle, jossa listataan ideat ja niiden eteneminen. <sup>2</sup>



Lopuksi asioita voidaan aikatauluttaa ison kuvan avulla. Tehtävien jakamista tiimissä voidaan suunnitella kehittämistyön taulukolla. Taulukon avulla tiedetään kuka hoitaa, mitä ja milloin. Ja tämän tulee olla kaikkien nähtävillä. <sup>2</sup>

	Syksy 2020, 1	Syksy 2020, 2	Syksy 2020, 3	Syksy 2020, 4
<b>Yleiskuva</b>				
<b>Esimiehet</b>				
<b>Tiimi ottaa haltuun</b>				

# Yhteenveto

Itseohjautuvaan tiimiin tarvitaan itseohjautuvia henkilöitä sekä selkeitä tavoitteita, joita kohti tiimissä tiedetään toimia. Perinteisissä esimiehen tehtävissä on paljon sellaisia tehtäviä, jotka voidaan hoitaa tiimissä. Itseohjautuvuuden mahdollistaminen vaatii yksilöiltä taitoja toimia itseohjautuvasti. Nämä taidot eivät ole synnynnäisiä, vaan niitä voidaan kehittää työpaikalla. Jotta henkilö ja tiimi voivat toimia itseohjautuvasti, tarvitaan selkeitä tavoitteita ja yhdessä sovittuja tapoja asioiden uudella tavalla hoitamista varten.

Yhteenvetona voidaankin todeta, että itseohjautumisen mahdollistaminen vaatii paljon yhdessä keskustelua sekä tietoa, mitä kohti halutaan niin yrityksenä kuin tiiminä kulkea.



Opinnäytetyönä tämän oppaan yritykselle X on tuottanut Susanna Nowak. Kaikki kuvat on lainattu kuvapankista Unsplash. <sup>19</sup>

# Lähteet

- <sup>1</sup> Carlsson, M. & Forssell, C. 2017. Esimies ja coaching: oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Tietosanomat. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/haagahelia/978-951-885-432-9>. Luettu: 11.4.2020.
- <sup>2</sup> Filosofian akatemia. 22.4.2020. Yhteisöohjautuvuus ja jaettu johtaminen. Webinaari.
- <sup>3</sup> Esimies a. 7.4.2020. Yritys X. Haastattelu. Helsinki.
- <sup>4</sup> Hiila, I., Hakola, I. & Tukiainen, M. 2019. Tiimiäly: opas muuttuvaan työelämään. Tuuma. Jyväskylä. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/haagahelia/978-952-451-952-6>. Luettu: 29.3.2020.
- <sup>5</sup> Huotilainen, M. & Saarikivi, K. 2018. Aivot työssä. Otava. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/haagahelia/9789511324393>. Luettu: 19.4.2020.
- <sup>6</sup> Jarenko, K. 25.9.2019. On aika ylittää keskustelu itseohjautuvuudesta ja hierarkioista! Luettavissa: <http://karoliinajarenko.fi/2019/09/25/on-aika-ylittaa-keskustelu-itseohjautuvuudesta-ja-hierarkioista/>. Luettu: 19.4.2020.
- <sup>7</sup> Jarenko, K. 8.11.2019. Esittelyssä järeä työkalu matkalle kohti itseohjautuvuutta. Luettavissa: <http://karoliinajarenko.fi/2019/11/08/esittelyssa-jarea-tyokalu-matkalle-kohti-itseohjautuvuutta/>. Luettu: 18.4.2020.
- <sup>8</sup> Jarenko, K. 11.2.2020. Tältä näyttää itseohjautuvuuden kehittäminen suomalaisilla työpaikoilla. Luettavissa: <https://filosofianakatemia.fi/blogi/talta-nayttaa-itseohjautuvuuden-kehittaminen-suomalaisilla-tyopaikoilla/>. Luettu: 17.4.2020.
- <sup>9</sup> Laloux, F. 2014. Reinventing organizations. Nelson Parker. Belgia.
- <sup>10</sup> Madsen, S. 2017. Coaching with the GROW Model - Leadership Training. Katsottavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=XbkXpdiyNs0>. Katsottu: 18.4.2020.
- <sup>11</sup> Martela, F. 21.1.2020. Itseohjautuvuus on mahdoton ideaali, joka ei koskaan toteudu reaali maailmassa. Luettavissa: <https://filosofianakatemia.fi/blogi/itseohjautuvuus-on-mahdoton-ideaali-joka-ei-koskaan-toteudu-reaalimaailmassa/>. Luettu: 17.4.2020.
- <sup>12</sup> Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma Talent. Helsinki. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-he-lia.fi:2048/login?url=https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/BAEBBXTBBAED#>. Luettu: 29.3.2020.
- <sup>13</sup> Martela, F., Jarenko, K. & Järvilehto, L. 2015. Draivi: voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Talentum. Helsinki. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2048/login?url=https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/15jo424199>. Luettu: 18.4.2020.
- <sup>14</sup> Ristikangas, M.-R. 2013. Valmentava johtajuus. Talentum Media. Helsinki. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2048/login?url=http://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/13jo322247>. Luettu: 29.3.2020.

- <sup>15</sup> Ryan, M. & Deci, E. 2017. Self-determination theory: basic psychological needs in motivation, development, and wellness. Guilford Publications. New York. Luettavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/haaga/detail.action?docID=4773318>. Luettu: 29.3.2020.
- <sup>16</sup> Salovaara, P. 2018. Riisuttu organisaatio. Perttu Salovaara. Luettavissa: <http://bit.ly/lataariisuttu>. Luettu: 9.5.2020.
- <sup>17</sup> Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan. Alma Talent. Helsinki. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-he-lia.fi:2048/login?url=https://verkko-kirjahylly.almatalent.fi/teos/FABBGXDTEB#>. Luettu: 29.3.2020.
- <sup>18</sup> Teal Suomi. 31.1.2018. Mitä on Teal? Luettavissa: <https://www.tealsuomi.fi/post/mita-on-teal>. Luettu: 18.4.2020.
- <sup>19</sup> Unsplash. Kuvapankki. Kuvat lainattavissa: <https://unsplash.com/>. Kuvat lainattu: 10.5.2020.
- <sup>20</sup> Yksikönjohtaja. 17.4.2020. Yritys X. Haastattelu. Helsinki.