



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Elina Lehmusvuo

Työkierto strategisena kehittämisen välineenä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Kulttuurituotanto AMK

Kulttuurituotannon tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

22.9.2020

Tekijä(t) Otsikko	Elina Lehmusvuo Työkierto strategisena kehittämisen välineenä
Sivumäärä Aika	43 sivua + 1 liitettä 22.9.2010
Tutkinto	Kulttuurituottaja AMK
Tutkinto-ohjelma	Kulttuurituotannon tutkinto-ohjelma
Ohjaaja	Lehtori Leena Björkqvist
<p>Työpaikat voivat toimia nopeasti muuttuvassa ja uusiutuvassa ajassa oppimisympäristöinä. Opinnäytetyöni pääkysymys on, voiko työkiertoa jatkossa suositella Kaapelitehtaalle organisaation kehittämisen välineenä? Kehittykö työntekijä työkierron aikana ammatillisesti?</p> <p>Tutkimusmenetelminä opinnäytetyössä on käytetty kyselytutkimusta, jonka avulla on kartoitettu työkierron lähtötilannetta kulttuurialalla. Riittävän populaation muodostamiseksi kyselytutkimus kohdistui useampaan kulttuurialan organisaatioon, mutta vertailun vuoksi myös digitaalisen alan organisaatioon. Toinen opinnäytetyössä käytetty tutkimusmenetelmä on benchmarking.</p> <p>Työn tilaaja on Suomen suurin kulttuurikeskus Kaapelitehdas Oy. Opinnäytetyön tutkimuksen tuloksissa ilmenee, että organisaatioiden kannustus omassa työssä kehittymiselle on koettu etenkin kulttuurialalla vahvana. Työn merkityksellisyys on myös koettu erittäin tärkeänä kulttuurialalla, kun taas digitaalisella alalla se ei ole noussut esiin niin vahvana. Kyselytutkimuksessa ilmenee, että autonomia ja hallinnan tunne omassa työssä koettiin digitaalisella alalla vahvempana kuin kulttuurialalla. Keskeistä opinnäytetyön tuloksissa oli se, että niin kulttuurialan kuin digitaalisen alan organisaatioissa työntekijöitä kannustetaan oppimaan uutta.</p> <p>Benchmarkingin tuloksista keskeisenä esiin nousi Futuricessa kehitetty ja käytössä oleva ratkaisumalli, jonka seulan läpi tehdään itsenäinen päätös muun muassa työkiertoon lähtemisestä. Kyselytutkimuksessa saadun positiivisen ja vahvan signaalin perusteella, työkiertoon liittyviä tulostenhakumenetelmien kehittämistä kannattaa jatkaa tulevaisuudessakin.</p>	
Avainsanat	työkierto, itseohjautuvuus, yrityskulttuuri, johtaminen

Author(s)	Elina Lehmusvuo
Title	Job Rotation as a Strategic Development Tool
Number of Pages Date	43 pages + 1 appendices 22 September 2020
Degree	Bachelor of Culture and Arts
Degree Programme	Cultural Management
Instructor	Leena Björkqvist, lecturer
<p>Today's workplaces can act as learning environments in the rapidly changing world. The main question in my bachelor's degree thesis is a colon instead of a comma: can job rotation be recommended to The Cable Factor as a tool for organizational development in the future? Can the employee improve his or her professional skills during job rotation? The commissioner of the thesis is The Cable Factory the largest cultural center in Finland.</p> <p>The research method used in the thesis is survey research, which was used to map the initial situation of job rotation in the cultural field. In order to achieve a large enough population, the survey included several cultural organizations, but for comparison also a digital organization. Another research method used in the thesis is benchmarking.</p> <p>The result indicated that especially in the cultural field whereas this did not emerge as similarly significant in the results from the digital sector. The survey also showed that autonomy and a sense of control in one's own work were perceived to be stronger in the digital sector than in the cultural sector. However, based on the results, employees in both cultural and digital organizations are encouraged to learn new things.</p> <p>The main outcome of benchmarking was a solution model developed and used by Future through which for example individual decisions to enter job rotation are made. Based on the positive and strong signals obtained in the survey, the development of job rotation as a strategic tool should be continued in the future as well.</p>	
Keywords	job rotation, self-direction, corporate-culture, management

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tulevaisuuden paras työelämä	3
2.1	Työkierto	7
2.2	Itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen	7
2.3	Yrityskulttuuri	11
2.4	Strateginen johtaminen	17
3	Työn tilaaja – Kaapelitehdas Oy	20
4	Tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmät	21
4.1	Kysely	23
4.2	Benchmarking	25
5	Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset	26
5.1	Kyselytuloksien vertailu, kulttuuriala ja Futurice	30
6	Kehittämisehdotukset	36
7	Pohdinta	39
	Lähteet	41
	Verkkolähteet	42
	Seminaarit	43
	Liitteet	
	Liite 1. Kyselytutkimus	

1 Johdanto

Organisaatiot uudistuvat ja usein toimintaympäristöt ovat muutoksessa, joka liittyy muun muassa ekologisiin ongelmiin, globaalistumiseen tai informaatioteknologian kehitykseen. Positiivisen muutoksen edellytyksenä ovat innovatiivisuus, työntekijöiden jatkuva kehittyminen ja uuden oppiminen. (Collin&Lemmetty 2019, 173.)

Opinnäytetyön tilaaja on Suomen suurin kulttuurikeskus, Kaapelitehdas Oy, joka perustettiin syksyllä 1991, kun Nokia lopetti kaapelinvalmistuksensa samoissa tiloissa Helsingin Salmisaassa. Nykyisen Kaapelitehtaan syntyyn vaikutti oleellisesti sen taustalla toiminut yli sadan kulttuurivaikuttajan muodostama Pro Kaapeli yhdistys. Elettiin vuotta 1990 ja Helsingin apulaiskaupunginjohtajana toimi tuolloin Erkki Tuomioja, jonka intressissä oli kaupungin johdolla ja poliittisella päätöksellä turvata uutta käyttötarkoitusta tehtaalle. Kaapelitehtaalle oli jo orgaanisesti ennättänyt muodostumaan luovan työn tekijöistä salliva ja moniarvoinen ilmapiiri. (Ahola 1991)

Tänä päivänä Kaapelitehtaan vuokrattavissa monipuolisissa tapahtumatiloiissa vierailee vuosittain noin 340 000 kävijää ja se tarjoaa työtiloja taiteilijoille sekä muille luovan työn tekijöille. Nykyään Kaapelitehtaan huipulla on vuokrattava saunatila, josta avautuu maisemat pitkälle horisonttiin (Kaapelitehdas). Oman ensikosketukseni Kaapelitehtaaseen sain vuonna 1997, kun työskentelin siellä silloin toimineella radioasemalla.

Opinnäytetyöni aiheeksi valikoitui työkierron vaikutukset yksilön ja organisaation kehittymiselle Kaapelitehtaalla järjestetyssä TEH Nordic Hub-seminaarissa 14.-15.2.2019. Osallistujia oli Trans Europe Hallen (TEH) -verkoston sisältä Pohjoismaista ja Baltian maista. Seminaarin ohjelmassa oli muun muassa tiimikohtaisesti fasilitointimenetelmällä ohjattu workshop. Workshopissa käsiteltävät asiat tuotiin osallistujien kulttuurikeskusten lähtökohdasta käsin. Yhtenä asioiden lähestymistapana käytettiin muun muassa luovaa ajatteluprosessia. Näitä asioita käsiteltiin, jotta toimivia käytänteitä voitaisiin jatkossa jakaa eri maiden kulttuurikeskusten kesken.

Tässä lopputyössä tarkastellaan työkierron vaikutuksia yksilön ja organisaation kehittymiselle. Kaapelitehdas on osa eurooppalaisesta kulttuurikeskusten verkostoa. Tämä

verkosto tarjoaa palveluja ja osaamista siihen kuuluville organisaatioille ympäri Eurooppaa. TEH tarjoaa mahdollisuuden eri maiden kulttuurikeskusten työntekijöille osallistua työkiertoon oman verkostonsa sisällä (teh.net.). Inspiraationi työkierron tutkimiseen heräsi Erasmus -opiskelijavaihdossa Universidad Europea de Madridissa.

Opinnäytetyöni pääkysymys on; Voiko työkiertoa jatkossa suositella Kaapelitehtaalle organisaation kehittämisen välineenä? Kehittykö työntekijä työkierron aikana ammatillisesti? Opinnäytetyön lähestymistapana on käytetty tapaustutkimusta (Ojasalo 2014, 52). Ideoin myös sitä, kuinka saada työkiertoprosessia joustavammaksi TEHin alaisten kulttuurikeskusten välillä. Asioita on hyvä käydä yhdessä läpi ja löytää yhteistyössä toimivampia ratkaisuja muun muassa eri maiden kulttuurikeskusten kesken peilaten samalla kunkin maan toimivia kokemuksia. (TEH Nordic Hub)

Työkierto on valittu Kaapelitehtaalla yhdeksi tavaksi kehittää organisaation toimintaa ja sitä toteutetaan TEH-verkoston sisällä. Yhteisen foorumin ja yhteisen toimintatavan muodostuminen on helpompaa, jos takana on yhteinen arvopohja ja yhteistä historiaa. Työkierrossa työntekijän henkilökohtaiset verkostot laajenevat ja jatkossa yhteistyöprojektien ja hankkeiden toteuttaminen on helpompaa. (Schein 2009, 36.).

Kansainvälistä työkiertoa on vaikea toteuttaa syksyllä 2020 koronatilanteen vuoksi. (TEH) haluaa olla tukemassa kriisin myötä myrskyn silmään joutuneita kulttuurikeskuksia lieventäen muun muassa keskuksien työpaineita, parantamalla joustavuutta ja auttamalla jaksamaan paremmin näiden haastavien aikojen keskellä. Tässä ajassa TEH tarjoaa jäsenilleen uutena palveluna keinoja löytää uusia tapoja työskennellä ja olla vuorovaikutuksessa tiimien kesken. TEH tarjoaa myös kymmenelle hengelle suunnattuja tiimi- valmennuksia, joihin sisältyy valmentavaa *one-to-one* -keskustelua jokaiselle osallistujalle. Päivän lopuksi anti puretaan ja tulokset käsitellään yhdessä tiimin kesken. Keskusorganisaatio on aloittanut tarjoamaan myös jäsenilleen COVID-19 -kriisin aikana ilmaisia verkkokursseja. (Trans Europe Halles.)

Työni tilaaja toteuttaa työkiertoa omasta kulttuurikeskuksesta toisen maan kulttuurikeskukseen. Ensisijaisesti halusin tutkia Kaapelitehtaan työkiertoa. Aluksi selvitin sen, kuinka Kaapelitehtaan organisaatiossa on toteutettu työkiertoa ja lähetin heille kyselytutkimuksen, mutta sieltä työkierrossa oli ollut vain muutama henkilö. Tutkittavaa populaatiota oli pystyttävä laajentamaan, jotta otos on riittävä tutkimukselle. Onneksi Helsingin

kaupungin kulttuurikeskuksissa toteutetaan työkiertoa kaupungin eri kulttuurikeskusten kesken. Näin kartoitin Helsingin kaupungin kulttuurikeskuksista työkiertoon osallistujat pystyäkseen kohdentamaan kyselytutkimuksen myös heille ja saadakseni laajemman tutkimusotoksen. Käytin ensimmäisenä tutkimusmenetelmänä kyselyä, jonka kohdistin Helsingin kaupungin kulttuurialan työntekijöille. Kaapelitehdas toimii myös Helsingin kaupungin alaisuudessa, tosin itsenäisenä kiinteistöosaakeyhtiönä.

Tämän jälkeen oli tärkeä löytää vertailukohteita kulttuurialan työkiertopopulaatiolle. Se löytyi Frank Martelan & Karoliina Jarenkon; *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa* -kirjan (2019) avulla. Minulle tarjoutuikin mahdollisuus tehdä kyselytutkimus myös tähän toiseen organisaatioon. Tästä syystä tämä teema nousi luonnollisesti esiin työkierron vertailukohteeksi. Benchmarkasin myöhemmin tämän saman yrityksen työkiertoprosessia. Benchmarking- on luontevasti toinen tutkimusmenetelmä.

Tulevaisuuden paras työelämä -luvussa haluan johdattaa siihen ajatukseen, miksi työkierto on toimiva menetelmä vastaanottaa muutosta ja kehittää samalla tiimiä sekä itseään. Teoreettista osaa olen käsitellyt itseohjautuvuuden ja itsensä johtamisen, yrityskulttuurin ja strategisen johtamisen kautta. Opinnäytetyöhöni tutkimukseen liittyvät kyselyt olen suunnannut alan organisaatioihin, joista itselläni on myös työkokemusta.

2 Tulevaisuuden paras työelämä

Tulevaisuuden työelämään on astuttava ennakkoluulottomasti. Muutoksen kohtaaminen työelämässä kysyy rohkeaa asennetta ja asioiden tarkeastelua useasta eri näkökulmasta. Aito ratkaisu ei välttämättä löydy yhdestä muotitermin ismistä. Nykyhetkessä jo olevaa muutos ei voi viivytellä, se on vain hallittava.

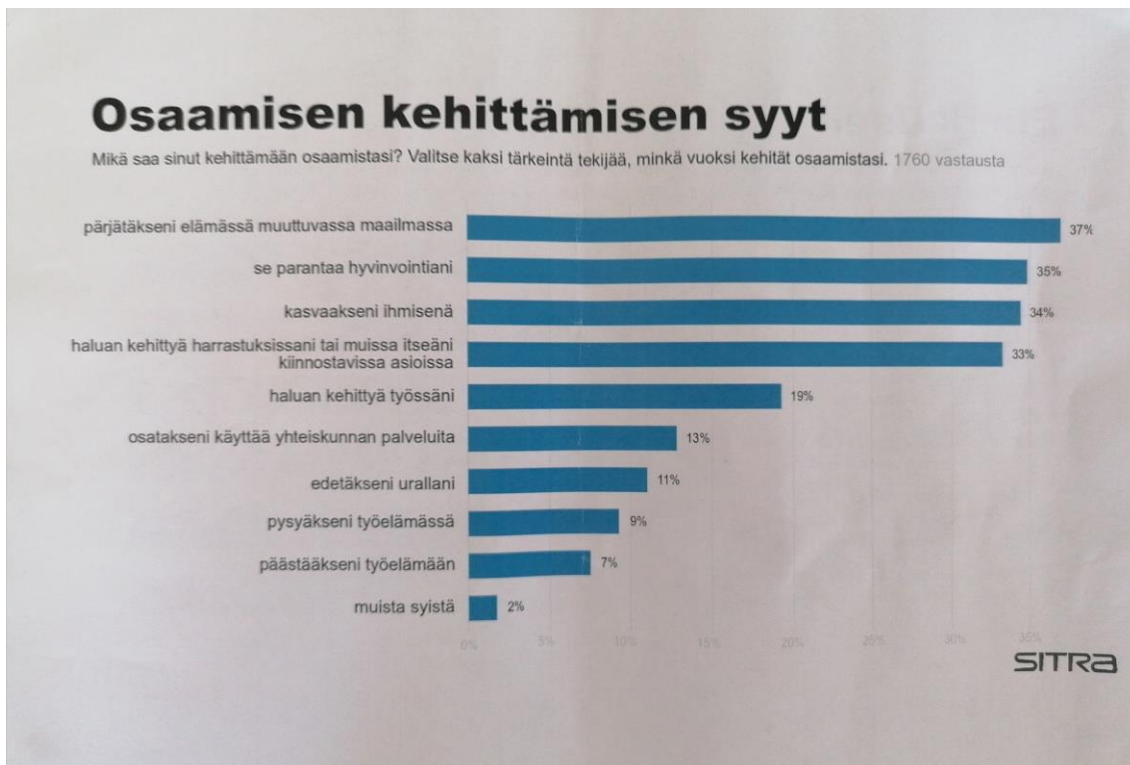
Työkierron merkityksellisyyttä tukee myös työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) laatima Työelämä 2020 -hankkeen loppuraportti. Tarkastelen raportin tärkeimpiä tavoitteita ja kerron niistä lisää työssäni. TEM-raporttiin viitaten tulee työpaikoilla löytää ja hyödyntää uusia tapoja johtaa, organisoida ja; työskennellä niin, että toiminta tukee ihmisten oppimista ja; kykyä uudistua; olemaan luova ja motivoitunut. Tarvitaan rajat ylittävää yhteis-

työtä eri työpaikkojen ja; tutkimus- ja koulutuslaitosten kanssa; sekä sidosryhmien ja asiakkuuksien välillä. Vastuullinen yritystoiminta nähdään ekonomisesti kannattavana ja kulttuurillisesti sekä sosiaalisesti sen tulee olla ympäristönäkökulmasta kestävä. (TEM)

Tulevaisuudessa tietotaidon "käyttöikä" laskee samaan aikaan, kun jatkuva uuden oppiminen kasvaa. Oman asiansa osaamisen ja asiantuntijuuden lisäksi nykyajan työelämässä on tärkeää hallita oppimaan oppimista. Tämän asian ymmärtäminen muuttuvassa ympäristössä tulee korostumaan ja nousemaan merkittävästi. (Collin&Lemmetty 2019, 273.)

Se minne fokusoimme tietoisuutemme, vaikuttaa siihen millaisena näemme todellisuuden, joka uudistuu koko ajan. (Sydänmaanlakka 2017, 94)

Sitra julkaisi tammikuussa 2020 *Elinikäisen oppiminen Suomessa* -kyselyn tulokset. Tämän marraskuussa 2019 tehdyn tutkimuksen tavoitteena oli selvittää elinikäisen oppimisen mahdollisuuksia, saavutettavuutta ja toteutumista Suomessa. Tuloksien perusteella oppiminen nähdään merkityksellisenä siitäkin syystä, että vastanneista kaksi kolmesta uskoo oman työn muuttuvan seuraavan viiden vuoden kuluessa ja nämä muutokset vaativat osaamisen kehittämistä. Sitran tutkimuksen tiedonkeruu oli toteutettu internetpaneelin avulla ja se muodostui 2100 vastauksesta. Nostan edellä mainitusta tutkimuksesta esiin kaksi kyselytutkimuksen vastausta, *Osaamisen kehittämisen syyt* ja *Osaamisen kehittäminen työelämässä*.



Kuva 1. (Sitra Elinikäinen oppiminen Suomessa -kyselyn tuloksia: Yhteenveto, 30.1.2020)

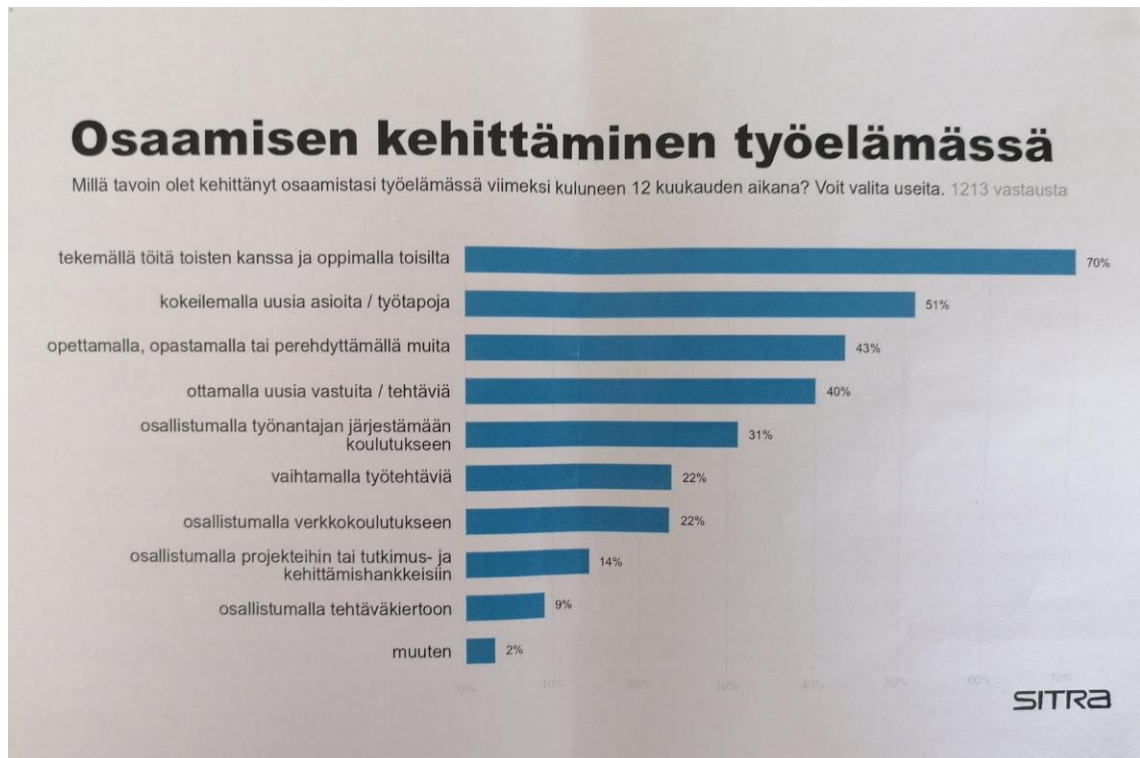
Osaamisen kehittämisen syyt kuviosta voidaan havaita, että vastaajat ovat kokeneet tärkeämmäksi kehittämisen syyksi, pärjäämisen elämässä muuttuvassa maailmassa. Halu kehittyä omassa työssään on koettu neljänneksi tärkeämpänä asiana. (Sitra 2019)

TEM Työelämä2020 -hankkeen loppuraportin mukaan alati muuttuva työelämä tarkoittaa sitä, että sen kehittämistarpeet voivat muuttua myös lähtökohdallisesti nopeasti.

Jokainen yksittäinen organisaatio on itse vastuussa työelämän kehittämisestä. Yhteistyön ja luottamuksen merkitys korostuu työpaikoilla silloin, kun organisaatiossa kohdataan muutosta ja epävarmuutta tulevaisuudesta. (Hätönen 2011, 98 – 99.)

Nähdään myös, että ammattitaitoinen työvoima on kykenevä omaksumaan uutta ja vastaamaan joustavasti työelämän muutoksiin läpi koko työuran ajan ja ratkaisemaan monimutkaisia työelämän haasteita. Organisaatioilta odotetaan verkottuneisuutta, osallistuvuutta ja kykyä oppia uutta. Työntekijöiden halukkuus kehittää kokonaisvaltaisesti työyhteisöä läpi työelämän tunnustetaan myös tärkeänä tekijänä. Toimivissa työyhteisöissä

panostetaan työhyvinvointiin ja samaan aikaan työn tuottavuuteen. Hyvin toimivissa työpaikoissa syntyy uutta työtä ja työpaikkoja. (TEM)



Kuva 2. (Sitra Elinikäinen oppiminen Suomessa -kyselyn tuloksia: Yhteenveto, 30.1.2020)

Osaamista on kehitetty eniten työskentelemällä toisten kanssa ja samalla oppimalla toisilta. (Sitra 2019)

Haasteet kulttuurikeskuksissa, paikasta riippumatta, ovat usein saman tyyppisiä. Esimerkiksi korona-aika vaikuttaa kaikkiin kulttuurikeskuksiin, koska COVID-19 -haaste on globaali.

Maailma muuttuu alati ja uusia toimivia ratkaisuja tulee löytää nopeallakin aikataululla. 2010-luvulla on herännyt keskustelua elinikäisestä oppimisesta, joka pitää sisällään myös sen ajatuksen, että nykyajan työ on jo uuden oppimista. Itseohjautuvuus nousee yhä merkittävämmäksi ilmiöksi työelämän kontekstissa ja aikuisten vuorovaikutuksessa. Työntekijöiden tulee pystyä havainnoimaan, analysoimaan ja johtaa oppimaansa omassa työssään. (Collin & Lemmetty 2019, 273.)

2.1 Työkierto

Työkierto tarkoittaa tavoitteellista ja suunnitelmallista kehittämisvälinettä, johon osallistuva henkilö sekä organisaatio. Työkierrossa työntekijä liikkuu samalla palkalla vapaaehtoisesti ja tilapäisesti toiseen tehtävään. Muutoksessa työ ja sen kehittäminen voidaan myös kokea mahdollisuutena, jossa halutaan säilyttää luottamus oman työuran jatkumiselle, joko nykyisessä organisaatiossa tai toisaalla. Vahvoja työhyvinvoinnin edellytyksiä muuttuvassa työelämässä ovat koulutuksella saavutettu pätevyys, mutta myös työssäoppiminen. Työkiertoa on mahdollisuus toteuttaa suunnitelmallisesti tai epäsuunnitelmallisesti. Suunnitelmallisia työkierronmuotoja ovat määräaikainen työskentely omassa työyhteisössä tai vieraassa organisaatiossa. Työkierto voidaan toteuttaa myös vastavuoroisuuden periaatteella, jolloin kaksi henkilöä vaihtaa keskenään tehtäviään. Vaihtorengas-tyyppisessä systemaattisessa työkierrossa ryhmän sisällä kaikki vaihtavat ja säännöllisessä työkierrossa työ rikastuu yksipuolisesti. Epäsuunnitelmallisia työkierron keinoja ovat puolestaan sijaisuudet, projektit tai avoimien virkojen täyttäminen. Työkierron kestot vaihtelevat viikosta jopa vuoteen, mutta työn rikastuttamisen ollessa kyseessä työkiertoa voi tapahtua vain yhden päivän verran. Työkierto on nähtävissä konkreettisena työkaluna muutoksen oppimiselle. (Hätönen 2011, 99.)

Työkierron jälkeen odotetaan, että työntekijä on valmiimpi kehittämään yhteistyöverkostojaan lähettävän ja vastaanottavan organisaation kesken, kun samaan aikaan työkierto vahvistaa työntekijän asiantuntijuutta ja osaamista. Työkierto on työntekijälle mahdollisuus, joka perustuu työntekijän omaan vapaaehtoisuuteen. (Hätönen 2011, 98 – 99.)

2.2 Itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen

Doug Kirkpatrick perusti vuonna 2008 Morning Starin, joka tänä päivänä on maailman suurin tomaatteja jalostava yritys. Itseohjautuvuutta hän on määrittänyt näin, "Itseohjautuvuus ei tarkoita sitä, että voi tehdä mitä haluaa vaan, että voi olla määrittelemässä mitä tekee" (Collin & Lemmetty 2019, 115.). Itseohjautuvuus on ollut tietoinen valinta johtaa Morning Staria. Nähtävästi itseohjautuvuus on ollut yrityksen toiminnalle ja sen kasvuille oiva strateginen valinta.

Akolan (2020) mukaan todellinen itseohjautuvuus syntyy ihmisen ytimessä. Se ei ole pelkästään sitä, että voi valita työskentelyaikansa tai päättää oman päivittäisen agendansa organisoimisesta. Jos ei oikein tiedä mistä on tulossa, niin voi olla vaikea tietää minne kuuluisi olla menossakaan. Mikäli oikeat työkalut uupuvat tai jos niitä ei osata käyttää on vaikeaa saavuttaa itseohjautuvuutta. Pitää tuntea itsensä, se on alussa tärkeä lähtökohta. (Akola 2020, 68.)

Itseohjautuvuutta on mahdollisuus oppia, ja se on myös prosessi, joka kehittyy toiminnan myötä. On hyvä muistaa, että tämä kyky, taito ja toimintamalli on aina yhteydessä kontekstiinsa. Sillä on myös merkitystä millaisia resursseja ja ohjausta organisaatio kykenee tarjoamaan ja myös millaisessa yrityskulttuurissa itseohjautuvuutta otetaan vastaan. Itseohjautuvista tai itseorganisoituvista organisaatioista ei nimeksikään ole aiempaa empiiristä tutkimusta, mutta ilmiönä itseohjautuvuutta on kartoitettu jo pitkään. Aikuisten itseohjautuvuudesta suhteessa oppimiseen on käsitelty ja esitetty ensimmäisen kerran jo noin sata vuotta sitten. (Collin & Lemmetty 2019, 265 – 266.)

Itseohjautuvuuden taustalla on syvempi tahto ymmärtää asioiden syy-yhteydet ja merkitys ennen kuin siirrytään varsinaiseen toteutukseen. Todella itseohjautuvan ihmisen ominaisuutena on kyky osata kuunnella myös muita. Tämä pitää sisällään niin kokonaisuuksien hallinnan kuin taidon ymmärtää myös itseään. (Akola 2020, 10.)

Osallistuin Tradenomiliiton järjestämään itseohjautuva organisaatio -webinaariin (19.5.2020), jonka aiheina olivat itseohjautuvuus ja itsenä johtaminen. Esityksessä käsiteltiin muun muassa itsensä johtamista, itseohjautuvuutta ja sitä miten itseohjautuvuus tuodaan osaksi työelämään.

Webinaarin mukaan itseohjautuvuudessa työntekijällä on oltava aikaa ja halukkuutta opetella itseohjautuvuutta ja itsensä johtamista. Työntekijän tulee tuntea omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä hänen on oltava valmis kehittämään itseään ja oppimaan uutta. Itseohjautuva työskentelytapa on dynaaminen, ja siinä kehitytään vuorovaikutuksessa kollegoiden kanssa. Tämän mahdollistaa esimerkiksi; virtuaalitiimi, jossa jaetaan omaa osaamista toisten työntekijöiden kanssa organisaation sisällä. Tiimipalaveriin ei kannata mennä, jos kuitenkaan ei ole aikaa kuunnella. Omaa työaikaansa onkin pystyttävä priorisoimaan, sillä työntekijä osaa varmasti parhaiten arvioida oman työnsä kanalta, milloin on oikea aika lähteä lomalle.

Luottamus kollegoihin ja omaan tiimiin on tärkeää, koska muuten lähin esimies voi olla yrityksen toimitusjohtaja. Monet päätökset voidaankin tehdä tiimin sisällä, vain isommissa hankinnoissa käännetään toimitusjohtajan puoleen. Työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa muutokseen ja lähempien kollegoiden mielipiteillä on aidosti merkitystä. Itseohjautuvassa organisaatiossa tiimin merkitys kasvaa ja se kantaa huolta jäseniensä hyvinvoinnista. Silloin kun itse voidaan hyvin, voi yritysikin hyvin. (Tradenomit)

Itseorganisoitumisessa on tärkeää ihmisten verkostoituminen ja sisäinen viestintä. Moni työasia rakentuu kollegoiden välisen yhteistyön varaan, koska esimies ei juurikaan ole päältä katsomassa. Ratkaisevaa ei aina ole se, että työskenteleekö kollegasi juuri samassa osassa prosessia tai tekeekö hän edeltävää ja seuraavaa työvaihetta tuotantoprosessissa. Oleellista on se, että jokaiselle tehtävälle löytyy tarkoitus organisaatiosta. Esimerkiksi Morning Star -yrityksessä kollegat sopivat keskenään, mitä kenenkin toimenkuvaan kuuluu ja kuinka lopputulosta mitataan. Asiat kirjataan ylös ja niistä tehdään jokaiselle dokumentti CLOU – Colleague Letter of Understanding, joka tarkoittaa lyhyttä dokumenttia, jossa kollegat määrittävät keskenään työnkuviinsa liittyvät työntekijöiden väliset sitoutumiset. Ja näitä CLOU:ta voidaan tehdä useiden kollegoiden kesken organisaatiossa (Corporate-rebels). Tätä CLOU:ta päivitetään vuosittain useiden työntekijöiden kanssa. (Collin & Lemmetty 2019, 114.)

Itseorganisoituvassa mallissa valta voi olla keskittynyt organisaatiossa tiimeille, joissa jäsenet voivat tehdä itsenäisesti yhteisiä asioita koskevia päätöksiä. Yhteiskunnassamme on totuttu normaalisti toimimaan hierarkkisesti ja siksi uuden toimintatavan mahdollistamasta vapaudesta ja toimintamallista tulee viestiä selkeästi, jotta ihmiset eivät jää kiinni pelkästään vanhoihin käytänteisiin ja tapaan toimia. (Collin&Lemmetty 2019, 110.)

Itsensä johtamisen taustalla on se, että tiedostaa älykkyyden moninaisuuden. On olemassa fyysistä, emotionaalista, henkistä ja rationaalista älykkyyttä. Päämäärä älykkäälle itsensä johtamiselle on se, että voi toteuttaa itseään ja kokee elämän tuottavan mielihyvää. Matkalla kohti omaa visiotaan on hyvä tarttua mahdollisimman moniin mahdollisuuksiin, jotka tulee kokeneeksi itselleen tärkeäksi päämääränsä saavuttamiseksi. (Sydänmaanlakka 2017, 68 – 70.)

Intelligentissä itsensä johtamisessa on kyse omien herkkyyksien vahvistamisesta. Tämä kehitys kysyy yksilöltä kovuutta ja vahvuutta, jotta se johtaa tuloksiin. Itsensä johtamisessa tarvitsee selvittää oma toiminta-ajatus ja kirkastaa oma visio. Tästä päästään konkretisoimaan asiaa ja työskentelemään itsensä kanssa. Itsensä johtamisessa käytetään reflektointia työkaluna. Itsensä johtaminen ei ole teoriaa, vaan käytäntöä, jossa pohditaan mitä kokemisvaiheessa tapahtuu ja mistä siinä on oikeasti kyse. (Sydänmaanlakka 2017, 94.)

Frank Martela kirjoittaa kirjassaan *Valonöörit* (2015), että omaehtoiset valinnat eivät tule esiin tyhjästä. Niissä tarvitaan aikaa ja sekä oikeita työkaluja, joilla voi työstää omia pinttyneitäkin rakenteita suhtautua asioihin. Elämme oman perheemme kasvattamana, tiettyssä maassa ja tiettyinä aikana, sitä emme voi valita. Ihmisellä on kuitenkin aina vapaus valita miten suhtautua arvoihinsa ja unelmiin. Elämän palapeli on jokaisella erilainen, mutta aina voimme joko elää tavoitteena toisten määrittämät päämäärät tai valita ne itse. (Martela 2015, 5.)

Sydänmaanlakka esittelee kirjassaan (2017) uudistumiseen ja muutoksen tarvittavat viisi isoa I:tä: 1. Itseluottamus 2. Innostus, 3. Ihmettely, 4. Itsetuntemus 5. Itsepohdiskelu

Uudistuminen vaatii kovuutta poistua omalta mukavuusalueeltaan. Reflektointi tarjoaa ahaa-elämyksiä ja lisää uusien asioiden ymmärtämistä. Tämä pitää sisällään sen, että lukee herkästi ympäristön tarjoamia heikkoja signaaleja ja kykenee vaistoamaan siirtymävaihetta ja hyödyntämään ne omassa työssään. Uudistuminen kysyy uuden oppimista ja oppimisen esteiden poistamista. (Sydänmaanlakka 2017, 93.)

Jalkapalloilija Alan Sealen mukaan johtamisessa on opittava kuuntelemaan kokonaisuutta ja tiedostettava sieltä esiin nousevat mahdollisuudet. Muuttuvissakin maailmassa ja olosuhteissa henkilö hahmottaa, mikä on oikea kulkusuunta seuraavalle askeleelle. Tämä asia pätee niin itsensä johtamiseen, kuin isompien kokonaisuuksien hahmottamiseen. (Akola 2020, 55 - 56.)

2.3 Yrityskulttuuri

Yrityskulttuuri on malli tietyistä perusolettamuksista. Tuon mallin on kehittänyt ja luonut tietty ryhmä organisaation sisällä, samalla kun he ovat ulkoisesti oppineet selviytymään vaativissakin olosuhteissa. Samaan aikaan he ovat oppineet sisäistä yhteistyötoimintaa. Edgar H. Scheinin mukaan sopeutumismalleista ulkoinen ja sisäinen ovat oppimisprosessin myötä havaittu niin hyväksi ja toimiviksi, että tämä malli siirretään prosessiksi toimintaan uusille jäsenille oikeana tapana toimia yritykseen liittyvissä kysymyksissä. (Kamensky 2006, 354.)

Kulttuuri muodostuu ryhmissä, kaikkialla missä toimijoilla on muodostunut tarpeeksi yhteistä kokemusta. Kulttuureja on havaittavissa työryhmien, tiimien ja perheiden tasolla. Kulttuuri syntyy sellaisissa toiminnallisissa ryhmissä ja organisaatioyksiköissä, joilta löytyy yhteistä kokemusperää sekä yhteinen ammatillinen ydin. Kulttuuria pääsee myös muodostumaan ja kehittymään, kun yhteistä historiaa ja jaettua kokemusta on riittävästi. Tässä laajimmillaan yhdistäviä tekijöitä ovat alueet, kansakunnat, kieli, uskonto ja etninen tausta. (Schein 2009, 28.)

“Minulle erityisen tärkeää on organisaation terveys, jossa keskeistä on omistajuus asioista, yhteenkuuluvuuden tunne ja positiivinen yhdessä tekemisen meininki”, sanoo Riku Valtasola, Futurice Oy:n. (Pekkonen 2018)

Grönroos (2015) määrittää henkiseksi pääomaksi kaiken sen, mikä ei näy yrityksen kirjapidossa sen taseessa. Toisena määritelmänä hän käyttää yrityksen kirjanpitoarvon ja kokonaisarvon välistä erotusta. Haettaessa uusia tapoja huomioida yrityksen omaisuutta, ovat yritykset selvästi nostaneet esiin henkisen pääoman pitkäaikaisen merkityksen, jopa yhtä merkittävänä tekijänä kuin lyhytaikaisen rahoituspääoman. (Grönroos 2015, 31.)

Grönroos jakaa henkisen pääoman kahteen kategoriaan, yksilölliseen ja rakenteelliseen pääomaan. Yksilöllisellä pääomalla tarkoitetaan työntekijöitä, verkostokumppaneita, asiakkaita ja heidän ainutkertaista osaamistaan, käyttäytymistä ja olemassa olevaa suhdeverkostoa. Rakenteellinen pääoma on puolestaan yrityskulttuurin osa, jota esimerkiksi

juuri yritykseen rekrytoitu työntekijä voi käyttää hyväkseen tultuaan organisaation palvelukseen. Rakenteellinen pääoma on osa yrityskulttuuria, joten sitä voidaan siirtää uusille ihmisille, työntekijöille, asiakkaille ja verkostokumppaneille. (Grönroos 2015, 31.)

Itseohjautuvuutta tukevaa johtamistyötä on haastavaa toteuttaa, mikäli yrityskulttuuri ei tue sitä. Silloin, kun esimiestyö ilmenee tai koetaan vallankäyttönä, kontrollina tai käskytyksenä se suurella todennäköisyydellä ei tue yksilön tai organisaation itseohjautuvuutta. Puolestaan silloin kun esimiestyö on ohjaavaa, tilaisuuksia tarjoavaa ja valmentavaa, se tukee parhaiten itseohjautuvuutta. Samaan aikaan se ehkäisee sitä, että yksilölle ei välity tunnetta laiminlyönnistä tai kunnioituksen puutteesta. (Collin&Lemmetty 2019, 280.)

Kulttuurilla on väliä, koska se on piilevä, voimakas ja monesti alitajuinen sarja dynamiikkaa, jotka rajaavat sekä ryhmä- että yksilökäyttäytymistämme, arvojamme, ajatusmallejamme ja jopa tapaa suhtautua asioihin. Organisaatiokulttuurin tekee merkitykselliseksi se, että kulttuurilliset perusosat määrittävät tahtotilaa, päämääriä ja toimintasuunnitelmaa. Johdon ja esimiesten arvot ja tapa ajatella ovat osittain heidän oman taustansa ja aiemmin hankitun osaamisensa määrittämiä. Mikäli organisaatioita halutaan valmentaa toimivimmiksi ja tehokkaimmiksi, on sisäistettävä kyseisten kulttuurien rooli organisaatioiden elämässä. (Schein 2009, 29.)

Parhaimmillaan työkierto tarjoaa uuden oppimisympäristön siihen osallistuvalla henkilölle; tarkastella omaa taustaansa vasten uuden organisaation kulttuuria ja havaita sieltä toimivia elementtejä. Työntekijä voi mahdollisesti tulevaisuudessa hyödyntää näitä saamiaan oppeja omalla työurallaan.

Mika Kamenskyn toteaa *Strategisen johtamisen kirjassaan* (2006), että arvoja on melko paljon ja siksi ne ovatkin priorisoitava tärkeysjärjestykseen. Siksi puhutaankin perusarvoista, jotka rajoittuvat alle kymmeneen; hyvin toimivissa yrityksissä jopa alle viiteen. Arvoista puhuttaessa on merkityksellisempää se, että on arvot kuin se, mitkä nämä arvot ovat. Arvojen siis tulee olla suhteessa yrityksen historiaan – ovatko ne suhteessa yrityksen todelliseen käyttäytymiseen ja perususkomuksiin?

Kaksi kilpailevaakin yritystä voivat jakaa samat arvot, koska perusarvoilla ei tavoitella välitöntä kilpailuetua. Yrityksen toiminnassa ja strategissa toimenpiteissä voi asiakas olla

monella tavalla keskiössä, vaikka asiakas ei varsinaisesti ole yksi yrityksen perusarvoista. Kamenskyn kirjassa esitettyjen yritysten perusarvoista löytyi seuraavaa, Nokia: jatkuva oppiminen, Onninen: jatkuva kehittäminen, Sodexo: jatkuva kehittyminen. Perusarvojen on kestettävä aikaa ja niillä on oltava sisäinen arvo yksilölle kuin yhteisölle. (Kamensky 2006, 54 – 55.)

Scheinin mukaan tutkimuksien tarkastelu osoittaa sen, että uutta organisaatiota perustettaessa tai fuusiotilanteessa kulttuuriin fokusoidaan yllättävän vähän. Vaikka lausahdus ”otamme molemmista kulttuureista parhaat asiat” onkin monelle tuttu, yrityskulttuurien yhdistämisessä esiintyy kolme potentiaalista mallia: 1. toinen hallitsee, 2. ne sekoittuvat tai 3. ne ovat erilaiset. (Schein 2009, 22.)

Katson tietoisesti yrityskulttuuria yritysten yhdistymisen myötä, koska siinä on kysymyksessä kahden erin kulttuurin kohtaaminen. Toisaalta saman tyyppiseen tilanteeseen voi törmätä, kun työntekijä lähtee työkiertoon toiseen yksikköön oman organisaation sisällä tai kokonaan uuteen yrityskulttuuriin.

Ensimmäisenä esittelen lyhyesti hallitsevaa kulttuuria, ja tässä tapauksessa toinen kulttuuri hallitsee toista kulttuuria. Näin tapahtuu usein yritysoston yhteydessä. Schein perustaa näkemyksensä omaan kokemukseensa yrityskonsulttina ja toteaa kirjassaan, että toinen kulttuuri on aina hallitseva. Tämä asia ei aina nouse esiin kauniiden lauseiden alta. Hallitsevaan asemaan voivat vaikuttaa organisaation sijainti, maa tai ostava organisaatio. Ajatus ”otetaan molemmista parhaat puolet”; ei aina anna tilaa yhdistää tasapuolisesti yhteen molemmat yrityskulttuurit. (Schein 2009, 24.)

Sekoittuneet kulttuurit, toinen vaihtoehto, on, että kulttuurit yhdistyvät tai sekoittuvat. Tavoitteena on parhaiden ominaisuuksien löytäminen ja hyödyntäminen molemmista kulttuureista. Käytännössä tämä ei taida olla aivan yksinkertaista. Kulttuurien sekoittumisen yhtenä tasona on se, että syntyy uusi kulttuuri, jonka päälle asetetaan joukko arvoja, jotka tuodaan annettuna eri kulttuurisille yksiköille. Tarkoituksena on valmistaa uudet toimintatavat fuusion myötä muodostuneeseen organisaatioon. Fuusion julkista imagoa pidetään usein yllä niin, että hallituksen puheenjohtaja ja laskentajärjestelmä tulevat toisesta yrityksestä ja toimitusjohtaja ja henkilöstöhallintojärjestelmä toisesta yrityksestä. Järjestelmien yhdenmukaistamisesta huolimatta, kulttuurien yhdistymisestä ei kuitenkaan voida olla täysin varmoja. Muutosvastaisuuden uudessa organisaatiossa on usein

nähty pohjautuvan siihen, että kulttuurisia kysymyksiä ei ole lainkaan huomioitu toimintatapoja koskevissa päätöksissä. (Schein 2009, 25.)

Erilliset kulttuurit, yksi vaihtoehto, on, että kulttuurit säilyvät erillisinä. Tästä esimerkkinä on se, että konserni antaa tytäryhtiön pitää kiinni omasta identiteetistään ja tavoistaan toimia, vaikka emoyhtiössä toimintamalli onkin erilainen. Riippuen kahden erillisen yrityksen tai yhteisön toimialoista, joiden toiminta pitää sisällään luonteeltaan erilaisia ominaisuuksia, voi olla parasta, että molemmat tahot säilyttävät omat kulttuurinsa. Yhteinen kulttuuri voi jopa olla täysin mahdotonta toteuttaa. Erilliset kulttuurit voivat toimia silloin, kun ei ole taloudellista painetta tai mikään kriisi ei pakota yrityksiä työskentelemään yhdessä kehittämällä uusia toimintamalleja, joissa hyödynnetään molempien organisaatioiden asiantuntemusta ja kunnioitetaan toistensa tapaa toimia. (Schein 2009, 22 – 23.)

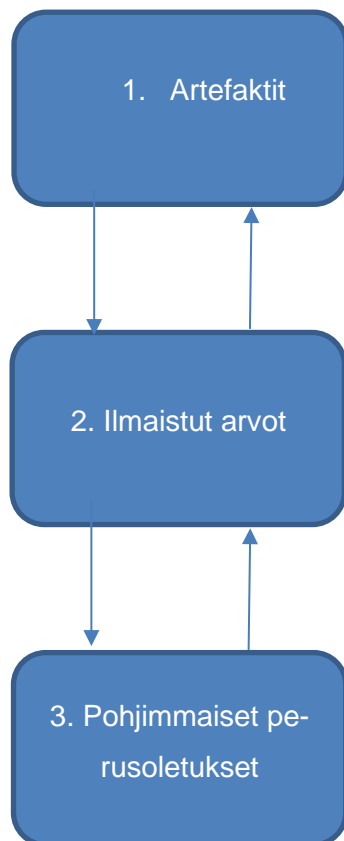
Itseorganisoitumisessa pyritään lisäämään huomattavasti työntekijöiden vaikutusmahdollisuutta omaan työhönsä. Empiiristen havaintojen pohjalta voidaan kuitenkin todeta, että kaikki itseohjautuvat organisaatiot eivät toimi joustavasti muutoksen pyörteissä, vaikka ne ovat organisaatorakenteeltaan litteitä. (Collin & Lemmetty 2019, 107.)

Lähtökohdallisesti on tärkeää oivaltaa, että ei ole väärää tai oikeaa kulttuuria, eikä myöskään huonompaa tai parempaa kulttuuria, ja asian ytimessä on hyvä hahmottaa ja suhteuttaa toiminta siihen, mitä organisaatio pyrkii kulloinkin tekemään ja kuinka ympäristö sen sille sallii. Kirjallisuuden esittämät yleisesti väitteet siitä, kuinka organisaatio muuttuu tiimiperusteiseksi tai luodaan oppiva organisaatio; tai valtuutetaan työntekijät – ovat pelkkiä korulauseita, jos ei pystytä osoittamaan, kuinka näiden ”tulevien arvojen” alustana olevat perususkomukset mukautuvat organisaation toimintaympäristöön. (Schein 2009, 36.)

Tämä on tärkeä huomioida ja tiedostaa silloin, kun suunnitellaan työkalua, jonka avulla työkierron on tarkoitus tuottaa tuloksellista kehitystyötä työntekijälle tai organisaatiolle.

Kulttuurin kolme tasoa

Kulttuuria ymmärtäessä on hyvä ymmärtää, että sen ilmeneminen tapahtuu eri tasoissa ja on aistittavissa siellä eri tavoin. Tässä Scheinin kuvaamat kolme tasoa esiteltyinä.



1. Artefaktit, näkyvät organisaation rakenteet ja prosessit
2. Ilmaistut arvot, strategiat, päämäärät, filosofiat (ilmaistut perusteet toiminnalle)
3. Pohjimmaiset perusoletukset, tiedostamattomia itsestään selviä oletuksia, käsityksiä, ajatuksia ja tunteita (arvojen ja toiminnan perimmäinen lähde)

(Kuva 3. Scheiniä mukaillen 2009, 30.)

Taso 1: Artefaktit

Tämä tason voi havaita liikkueessaan yrityksessä, mitä silloin kuuluu, näkee ja tuntee ympärillään? Millaisia emotionaalisia havaintoja paikka herättää, mitä huomioi esimerkiksi paikan arkkitehtuurista tai yleisestä ilmapiiristä? Kuinka yrityksessä työskentelevät ihmiset ottavat sinut vastaan ja kuinka he huomioivat toisiaan? Tässä on hyvä havaita pieni vaara, tällä tasolla nähdään vain se, miltä asiat näyttävät, mutta vielä ei tiedetä miten asiat oikeasti ovat. Jotta voidaan tietää lisää ja päästä syvemmälle on päästävä haastattelemaan organisaatiossa työskenteleviä henkilöitä ja kysyä heiltä asioita, joita organisaatiossa on nähnyt ja tuntenut. (Schein 2009, 31 – 32.)

Taso 2: Ilmaistut arvot

Tässä kohtaa tiedetään jo artefaktit, mutta kuvitellaan että olet organisaatiossa juuri aloittanut uusi työntekijä. Voi olla hyvä kysyä yrityksessä työskenteleviltä uusilta kollegoilta mitä he tekevät ja miksi he tekevät? Organisaatioiden sisällä on henkilöitä, jotka osaavat vastata parhaiten näihin kysymyksiin. Mielenkiintoista on se, että näitä henkilöitä kutsutaan 'informanteiksi' ja antropologit hyödyntävät työssään keskusteluita juuri heidän kanssaan tehdessään tulkintoja. On hyvä tietää mistä yrityksen perusarvot muodostuvat ja miten niihin on päädytty. Syvemmän tason tapahtumista todellisuudessa tulee päästä selville, jotta voi ymmärtää vallitsevaa kulttuuria. (Schein 2009, 32 – 34.)

Taso 3: Yhteiset piilevät oletukset

Syvimmän kolmannen tason ymmärtäminen edellyttää, että asioita katsotaan historiallisesta näkökulmasta. Mitkä ovat olleet yrityksen perustajien ja keskeisesti vaikuttaneiden johtajien arvot, oletukset ja kuvitelmat, joilla yritys on luotsattu menestykseen. Organisaatio muodostuu pienistä tiimeistä ja niissä työskentelevistä yksilöistä. Toiminnan alkuvaiheessa nämä ihmiset iskostavat uskomuksiaan ja arvojaan palkkaamiinsa ihmisiin. Kulttuurin keskiössä ovat nämä yhdessä opitut arvot, oletukset ja uskomukset, joista menestyvässä yrityksessä tulee vähän kerrassaan yhteisiä ja itsestään selviä. Oleellista onkin ymmärtää, että nämä ihmiset ovat lopputulos yhteisestä oppimisprosessista. (Schein 2009, 34 – 36.)

Johtajuus ilman esimiehiä on mahdollista, mutta huomioitavaa on, että viimeisen sadan vuoden ajan kulttuurihistoriamme on toistanut kuvaa sankarijohtajista ja hierarkiasta opettaja-oppilas- ja esimies-alainen-suhteista. Itseorganisoituvassa systeemissä työntekijät eivät ole johtajien armosta pyrkimässä vallan tavoitteluun. Hamel (2011) sanoo asiasta: ”Näissä malleissa yhteisön ja itsensä johtajuus on sisällytetty suoraan organisaatioon, sen rakenteisiin, käytänteisiin ja prosesseihin.” Tämä ei tarkoita sitä, että johtajuutta ei tarvita, vaan sen asema on muuttanut muotoaan organisaation arkkitehtuurissa. Suurin esiin noussut havainto itseorganisoituvista tiimeistä on, että johtajuutta voi tapahtua ilman johtajia. (Collin & Lemmetty 2019, 120.)

Itseohjautuvuutta tukevaa johtamistyötä on haastavaa toteuttaa, mikäli yrityskulttuuri ei tue sitä. Silloin, kun esimiestyö ilmenee tai koetaan vallankäyttönä, kontrollina tai käskytyksenä, se suurella todennäköisyydellä ei tue yksilön tai organisaation itseohjautuvuutta. Puolestaan silloin, kun esimiestyö on ohjaavaa, tilaisuuksia tarjoavaa ja valmentavaa, se tukee parhaiten itseohjautuvuutta. Samaan aikaan se ehkäisee sitä, että yksilölle ei välity tunnetta laiminlyönnistä tai kunnioituksen puutteesta. (Collin & Lemmetty 2019, 280.)

2.4 Strateginen johtaminen

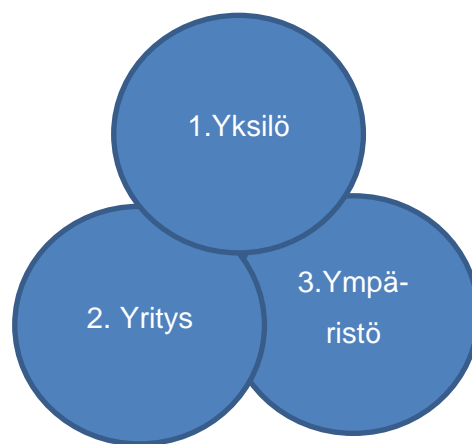
Voimakas yhteisö pystyy muodostamaan yhdessä vision ja löytää oikean polun sen toteuttamiseksi. (Akola 2020, 56)

Jatkuva muutos edellyttää strategisen osaamisen tuntemusta ja osaamista. Olen valinnut strategisen johtamisen yhdeksi opinnäyteyöhöni teoreettiseksi viitekehyykseksi. Opin näytetyöni aikana opiskelin itsenäisesti itseohjautuvuutta ja näenkin sen toteutumisen organisaatiossa vaativan strategisen päätöksen johdolta. Pelkästään muodikkaana terminä itseohjautuvuus ei riitä käyttöönottamaan sitä työyhteisön voimavarana. Sen merkitys on huomioon syvemmin strategisilla valinnoilla, jotta sillä on edellytys toteutua organisaatiossa.

Yleistettynä osaaminen on tietotaitoa ja näin ollen se on merkittävä tekijä strategisessa johtamisessa. Strategiatyöskentelyssä yhteisen tahdon löytäminen on haastavinta. Kriittiseksi sen tekee juuri se, että yhteiseen suuntaan ei oikein voi kulkea, jos yhteinen tahto puuttuu. (Kamensky 2006, 31-32)

Ratkaisevaa organisaation strategian kehittämisessä ja toteuttamisessa on se, kuinka hyvin yhteinen näkemys asiasta organisaatiossa pystytty yhdessä saavuttamaan. (Kamensky 2006, 34)

Ympäristö on merkityksellinen strategisen johtamisen kannalta, mutta usein lopullinen totuuden hetki tapahtuu kahden hengen keskinäisessä vuorovaikutuksessa tai pienen ryhmän kesken. (Kamensky 2006, 317)



Kuva 4. 10.1 "Kolme y:tä" eli ympäristö, yritys ja yksilö vuorovaikutusjohtamisen lähtökohtana. (Kamensky 2006, 318 mukailen)

Käyttäytymistieteilijät ovat yleensä rajanneet ryhmässä toimivat tai kahden henkilön väliset suhteet vuorovaikutukseksi. Englanninkielinen käsite vuorovaikutuksesta on "Management by Interaction", asioiden hallintaa ja johtamista vuorovaikutuksen avulla. (Kamensky 2006, 317.)

Oikeiden vuorovaikutussuhteiden kautta voidaan muodostaa näkemyksiä ja näkemystä tarvitaan, kun halutaan synnyttää todellinen menestysstrategia. Haastavaa kuitenkin on saada nämä pääelementit toimimaan keskenään vuorovaikutussuhteessa ja niiden osat vahvistamaan toisiaan. (Kamensky 2006, 46.)

Analyysit ovat yhteisen tahtotilan, toimintatapojen valinnan ja strategioiden perusta. Analyysit ovat tärkeä kivijalka, jonka päälle on hyvä rakentaa toimiva organisaatio. Alkutilanteen kartoitus yrityksessä ja sen ympäristöstä on haastava tehtävä. Koska tilanteet nykyään ovat muuttuvia, on tunnistettava nykytilanne, tiedettävä kuinka se on saavutettu ja on hyvä pystyä muodostamaan näkemystä myös tulevaisuudesta. Kamenskyn mukaan analyysityöskentelyssä pidetään tärkeänä kolmea seuraavaa asiaa:

1. Muodostaa sen avulla perusta liiketoiminnan kehittämiseksi ja johtamiseksi
2. Kehittää yrityksessä ja sen ympäristössä lähtötilanteen tuntemusta
3. Kehittää organisaatiossa työntekijöiden analysointitaitoja ja luoda heille edellytyksiä yhteisen konsensuksen syntymiseksi. (Kamensky 2006, 117.)

Startup-yritys on koko ajan muuttuvassa toimintaympäristössä. Siinä on tarve lyödä lukkoon valintoja, jotka vaikuttavat tulevaan toimintaympäristöön esimerkiksi; teknologiset valinnat, asiakkaat, jakelukanavat tai partnerit. Koska strategiatyö vastaa kysymykseen siitä, mikä on yrityksen erityinen kilpailuetu, tulee yrityksen strategiatyön olla muutoksen keskellä alati jatkuvaa. (Collin&Lemmetty 2019, 114.)

Strateginen intuitio rakentuu menneisyyden tietopankkiin, jonka kuvajaiset viitoittavat tietä tulevaan. Akola 2020 (32) kirjassa professori William Duggan nostaa esiin hyvän käytännön esimerkin, kuinka palomies tarvitsee työssään asiantuntijaintuitiota, mutta puolestaan jatkuvassa valmiudessa oleva paloaseman toiminta tarvitsee strategista intuitiota. Strategisen intuition olemassaolo on nyt tullut tunnetuksi, kun neurotiede on pystynyt todistamaan sen olemassaolon. Aiemmin uskottiin suoraan toimintaan etenevään strategiaan, jossa ei huomioitu tyhjän tilan ja läsnäolon merkitystä. Nykyään strategista intuitiota opetetaan USA:n armeijassa ja useissa ajantasaisissa kouluissa esimerkiksi - Oxford Leadership Schoolissa. (Akola 2020, 131 – 132.)

3 Työn tilaaja – Kaapelitehdas Oy

Opinnäytetyön tilaaja on Suomen suurin kulttuurikeskus Kaapelitehdas. Kaapelitehtaan toiminnan laajuudesta kertoo se, että siellä toimii Hotelli- ja ravintolamuseo, Teatterimuseo ja Suomen valokuvataiteen museo. Saman katon alla toimii 10 galleriaa, useita taiteilijoita, taidekouluja, tanssiteatteri, radioasema, bändien harjoitteluhuoneita sekä luovalla alalla toimivia yrityksiä - monipuolisesti kulttuurin eri mahdollistajia. Kulttuurikeskuksesta on mahdollisuus vuokrata tiloja erilaisten tapahtumien järjestämiseen kuten, konsertit, gaalat, festivaalit, messut ja näyttelyt. Kaapelitehdas on oma osakeyhtiönsä, mutta toimii Helsingin kaupungin alaisuudessa. (Kaapelitehdas)

Kaapelitehdas on itselleni kohteena ja kulttuuritapahtumien mahdollistajana hyvin mielenkiintoinen, sillä työskentelin siellä toimineella radioasema Kiss Fm:llä vuosina 1997 – 1998. Paikassa ja sen ympäristössä on aistittavissa oma jäljittelemätön tunnelmansa, käytävät ja hissikulut huokuvat jo itsessään omaa kulttuurihistoriaansa.

Kaapelitehtaan kulttuurillista merkittävyyttä lisää se, että sinne on avautumassa vuonna 2022 tanssinnäyttämö. Laajuudessaan tuleva Tanssin talo on Suomessa ensimmäinen tila, joka tarjoaa jatkossa puitteet tanssikentän yhteistyölle sekä toimimaan näyttämönä kansainvälisesti mielenkiintoisille esityksille. Tanssin talo paikkana mahdollistaa erilaisten tanssiteosten ja -esitysten harjoittelun sekä; tanssikurssit ja sen harjoitussali tulee toimimaan merkityksellisenä paikkana tanssikoulujen käytössä. Tanssin talon rakennuttajana toimii Kiinteistö Oy Kaapeli- talo. (Tanssintalo)

Kaapelitehdas on jäsen Euroopan vanhimmassa kulttuurikeskusten verkostossa, Trans Europe Hallesissa (TEH). Verkostoon kuuluu 127 jäsentä 36:sta eri maasta Espanjasta – Ukrainaan. Kulttuurikeskukset ovat toimintaympäristöiltään ja toimintavoiltaan usein erilaisia. Verkoston kolme tärkeintä tukijalkaa ovat: ihmiset, taide ja rakennukset. Verkoston sisällä uskotaan taiteen ja kulttuurin voimaan parantaa maailmaa.

Verkosto kokoontuu kahdesti vuoden aikana ja kokousta isännöi kulloinkin eri jäsenmaa. Trans Europe Halles -kokoukset toimivat alustana toteuttaa uusia ideoita ja tehdä eri maiden keskusten välillä yhteistyötä. Samalla on mahdollisuus tutustua haasteisiin, joita eri maissa ja alueilla on. Verkosto käynnistää yhteistyössä eri maiden keskusten kanssa

kumppanuuksia ja hankkeita, jotka perustuvat erilaisiin intresseihin, ideoihin ja tavoitteisiin. Verkoston sisällä järjestetään vuosittain erilaisia seminaareja ja koulutustilaisuuksia. Trans Europe Hallesissa ollaan erityisen kiinnostuneita jäsenkeskusten organisaation kehittämistä sekä yritysinnovoinnista. TEH haluaa tarjota parhaan mahdollisen tuen kaikille jäsenilleen. Tarjoamalla johtamisen oppeja TEH tarjoaa myös mahdollisuutta oppia työskennellessä vertaisten kanssa osallistamalla työkiertoon verkoston sisällä toisen maan kulttuurikeskukseen. (Trans Europe Halles)

4 Tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmät

Olen valinnut opinnäytetyöhöni lähestymistavaksi tapaustutkimuksen, koska samaa lähestymistapaa voidaan myös käyttää tieteellisen tutkimuksen strategian lähtökohtana. Valitsemani lähestymistapa ei itsessään ole vielä konkreettinen tutkimusmenetelmä, mutta se viitoittaa opinnäytetyöni etenemisprosessia. Opinnäytetyöni tarkoituksena on saada vastaus kysymykseen siitä, voiko työkiertoa jatkossa suositella Kaapelitehtaalle organisaation kehittämistyön välineenä? Kehittykö työntekijä työkierron aikana ammatillisesti?

Tapaustutkimus lähestymistapana pyrkii tuottamaan kapeasta sektorista paljon tietoa vastaten kysymyksiin miksi ja miten, ja siksi esille nousevien tuloksien perustelu konkretisoituu. Tapaustutkimuksessa onkin tärkeämpää saada selvitettyä suppeasta kohteesta enemmän kuin laajasta joukosta paljon. (Ojasalo 2014, 51 – 57.)

Opinnäytetyön tutkimus kohdistuu toimintaan työkierto ja aloitinkin sen nykytilanteen kartoituksella: selvitin; kuinka monta työntekijää on ollut työkierrossa tilaajan organisaatiossa. Kaapelitehtaan työntekijöistä oli yksi henkilö ollut työkierrossa yli kymmenen vuotta sitten, mutta kyselyyn hyväksyttiin vain ne henkilöt, jotka ovat olleet työkierrossa viimeisimmän viiden vuoden sisällä. Kartoituksen perusteella selvisi, että yksi Kaapelitehtaan työntekijöistä on ollut työkierrossa Tukholmassa sijaitsevassa kulttuurikeskuksessa (v. 2017) ja vastavuoroisesti Kaapelitehdas on vastaanottanut työntekijän Tartossa toimivasta kulttuurikeskuksesta (v. 2019). Nämä työkierrot ovat tapahtuneet TEH-verkoston sisällä. (Kaapelitehdas)

”Työkiertoaika (2017) Ruotsissa toimivasta kulttuurikeskuksesta yllätti ja opetti sellaista, jota ei ennalta osannut odottaa.” Kaapelitehdas Oy:n Markkinointi- ja kehityspäällikkö, Raine Heikkinen

Kaksi henkilöä ei ollut riittävä pohja kyselyn populaatiolle, joten laajensin kartoitusta koskemaan Helsingin kaupungin kulttuurikeskuksia. Selvitin soittamalla kulttuurikeskuksista ne työntekijät, jotka ovat olleet työkierrossa aikaikkunassa viimeisimmän viiden vuoden sisällä. Tätä kautta löytyi neljä henkilöä lisää. Tämä oli oleellista sen vuoksi, että pystyin aluksi vakuuttamaan siitä, että saan riittävän populaation muodostettua tutkimuksen aloittamiselle. Heitä löytyi juuri kuusi henkeä. Kysely eteni jouhevasti ja ihmiset olivat auttavaisia kaupungin organisaatiossa. Ensin oli vain löydettävä oikeat henkilöt. Kyselyn toteutin Google Forms -työkalulla ja lähetin sen heille sähköisenä Metropolian pilvipalvelun kautta.

Tämän jälkeen oli tärkeä löytää toinen verkosto tai organisaatio, jossa toteutetaan työkiertoa. Suomalainen organisaatio löytyikin yhdestä käyttämästäni Frank Martelan & Karoliina Jarenkon lähdeteoksesta. Tämä yritys oli Futurice Oy, suomalainen web- ja mobiiliohjelmistoja kehittävä yritys. Benchmarking kohteen työkiertoprosessi oli esiteltyinä kattavasti Martelan kirjassa. Kohde vaikutti hyvin mielenkiintoiselta ja sain siitä oivan menetelmän vertailukehittämiseksi. Mobiili- ja webalan yritys oli kiinnostava siitäkin syystä, että olen työskennellyt vuosia ICT-alalla ennen kuin aloitin omat kulttuurituottaja-opintoni Metropoliaassa.

Benchmarkingissa usein lähtökohtaisesti ollaan kiinnostuneita siitä, kuinka menestyvä organisaatio tekee jotain asiaa. Samaan aikaan pyritään oppimaan siltä menestykseen johtavia käytänteitä ja hyödyntämään niitä tulevaisuudessa omassa organisaatiossa (Ojasalo 2014, 186.).

Futuricella oli olemassa varmuus siitä, että heidän organisaatiostaan löytyy työkieroon osallistuvia henkilöitä riittävästi. Futuhiking (työkierto) on ollut Futuricen organisaatiossa mahdollista jo useamman vuoden ajan. Haaste oli enemmän siinä, miten onnistun tavoittamaan työkiertoon osallistuneet henkilöt heidän organisaatiostaan. Minulle tarjoutui mahdollisuus tavata (18.10.2019) Futuricen henkilökuntaa heidän toimistollaan Helsingissä. Tiedustelin siellä, ketkä henkilökunnasta ovat sopivia vastaajia kyselyyni ja muo-

dostavat siinä mielessä oikean populaation. Lähetin heille sähköpostilla linkin Metropolian pilvipalveluiden kautta. Sen perusteella sain heiltä sähköisesti seitsemän vastausta. Vastaukset palautuivat Metropolian pilvipalvelun kautta, mutta mitään henkilörekisteriä vastaajista ei muodostunut yleisen (GDPR) tietosuojaa-asetuksen mukaan.

Tarkoitus on löytää juuri tästä tapauksesta potentiaalista tietoa ja uusia näkökulmia Kaapelitehtaalle päätöksenteon tueksi, kun he jatkossa suunnittelevat työkiertoa organisaation kehittymisen välineenä. Kehitystyötä tukevinä tutkimusmenetelminä olen käyttänyt kyselyä ja benchmarkingia.

4.1 Kysely

Kysely palvelee lähtötilanteessa, jossa tutkittavaa aihealuetta tunnetaan, mutta halutaan varmistusta tiedon paikkansa pitävyydestä (Ojasalo 2014, 40). Kyselyn lähtötilanteena onkin kehitettävän kohteen kartoitus. Tärkeää on määritellä kyselytutkimuksen tavoitteet, mitä sillä halutaan ja mihin sillä pyritään. Tässä tapauksessa on käytetty laadullista kyselyä, koska vastaajien määrä ei ole niin suuri. Kyselytutkimus on määrällinen tutkimus, joka pyrkii selittämään ja kuvailemaan tutkittavaa ilmiötä järjestelmällisten havaintojen avulla. Tutkimuksen kohteena oleva ilmiö määritellään tutkimuksen tavoitteiden perusteella. (Ojasalo 2014, 122)

Työni ensimmäiseksi tutkimusmenetelmäksi valitsin kyselyn, jonka avulla pääsen pureutumaan tarkemmin ja syvemmälle tutkimukseni kohteena olevaan ilmiöön työkiertoon. Tilaaja ei varsinaisesti rajannut opinnäytetyöni aiheita ja sain itseohjautuvasti löytää sen heidän toimintansa sisältä. Identifioin työkierron tutkimuksen kohteeksi ja halusin tarkastella sitä lähemmin. Olen valinnut kaksi yrityskulttuureiltaan ja toimintaympäristöiltään erilaista alaa, joihin kyselyn osoitin. Molemmissa tutkittavissa kohteissa toteutetaan systemaattista työkiertoa Suomessa ja Euroopassa. Toinen kyselyn kohde suuntautui kulttuurialan toimijoille, joihin Kaapelitehdas kuuluu, ja toinen digitaaliselle alalle.

Kyselylomaketta suunnitellessa on tärkeä varata hieman aikaa ja pohtia kenelle kysely tullaan kohdentamaan, jotta siitä saadaan riittävä hyöty. Kyselyllä kerättyä informaatiota on hyvä voida tarkastella laajemmassa ympäristössä. Kyselystä ei myöskään kannata

tehdä liian pitkää. Tapaustutkimus myös mahdollistaa kahden asian vertailun. Tarkistin, löytyykö valmiita tilastoja siitä, miten kulttuurialla työntekijät ovat toteuttaneet työkiertoa. (Ojasalo 2014, 130-131.)

Toteutetussa kyselyssä kartoitin ensin vastaajien taustaa, sukupuolta, ikää ja kansallisuutta. Tämä selkeyttää työtäni prosessin siinä vaiheessa, kun vertaan kahdesta eri organisaatiosta saamiani vastauksia. Varsinaisessa kyselyssä on seitsemän eri kysymystä, jotka kohdistuvat työkiertoon osallistuvan työntekijän omaan organisaatioon sekä hänen omaan työskentelytapaansa.

Sähköisen kyselyn vahvuudet ovat nopeus, ekonomisuus ja vaivattomuus. Postituskulut voivat olla postitetussa kyselyllä merkittävä kuluerä. Sähköisissä kyselyissä voi olla se vaara, että ne ohjautuvat toivotun vastaajan roskapostisuodattimiin ja eivät tavoita oikeaa henkilöä/kohdeyleisöään. (Ojasalo 2014, 129.)

Tein haun työkierrosta Tilastokeskuksen nettisivuilla, mutta se ei tuottanut tuloksia. Tarkistin asian ja otin yhteyttä Tilastokeskuksen edustajaan. Sain häneltä tiedon, että valitettavasti he eivät ole keränneet tilastoja työkierrosta. Tilastokeskuksen työllisyystilastoista kerrottiin vastauksessa, että Eurofound (EU:n elinkeino ja työolojen kehittämissivusto) on selvittämässä asiaa kuluvan vuoden tiedonkeruussaan (EWCS 2020), mutta vuonna 2021 julkaistavat tulokset tullaan ryhmittämään vain maittain (ei siis aloittain). (Tilastokeskus 2020).

Tämä kyselytutkimus Helsingin kaupungin kulttuurialalle on ollut tärkeää tehdä, että sitä voi alkaa tutkimaan. Tällä hetkellä kulttuurialalla toteutettavaa työkiertoa koskevaa tutkittua tietoa ei juurikaan ole saatavilla. Kyselyssä tutkimusmenetelmänä lähdin liikkeelle siitä, että aloin kartoittamaan Helsingin kaupungin kulttuurikeskuksista niitä työntekijöitä, jotka ovat osallistuneet työkiertoon viimeisimmän viiden vuoden sisällä. Sain soittaa usean puhelun kartoittaakseni sen, jotta oikeat ihmiset tulivat paikannetuksi. Löydettyäni työkiertoon osallistuvat henkilöt asia eteni oikein mukavasti ja kaupungin kulttuuriorganisaatioissa kysely sai hyvän vastaanoton.

Tämän jälkeen tuli jatkaa suunnittelutyötä ja valita ne teoreettiset lähestymistavat, joita kyselyssä tullaan hyödyntämään. Omassa kyselyssäni halusin painottaa itseohjautuvuuden näkökulmaa sekä teoriaa. Muodostin kyselyn sisällön pitkälti Martelan & Jarenkon kirjan, *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa*, perusteella. Itseohjautuvuuden teoriapohjalta sain muodostettua kyselyyn sopivat kysymykset ja pääsin luomaan digitaalisen kyselylomakkeen Google Forms -palvelua hyödyntäen.

Samalla muodostuu käsitys vastaajien organisaatiosta ja niissä vallitsevista yrityskulttuureista. Kuten aiemmin on jo todettu, tapaustutkimuksessa on tärkeämpää saada selvitettyä suppeasta kohteesta enemmän kuin laajasta joukosta paljon.

Tulokulma kyselyyni oli, miten organisaatiossa toteutuu itseohjautuvuus ja miten se ilmenee työkierrossa ja organisaatiossa, jossa työntekijä työskentelee. Kyselyn sain toteuttaa itsenäisesti, sillä työni tilaava taho ei asettanut aiheelle erillisiä toivomuksia. Kuitenkin ennen lopullisen kyselyn lähettämistä organisaatioille esittelin kyselyn ohjaavalle opettajalleni, jonka kanssa priorisoimme kyselyn kysymysten järjestystä, mutta muuten etenin suunnitelmani mukaan.

4.2 Benchmarking

Työssäni toisena tutkimusmenetelmänä olen käyttänyt benchmarkingia.

Aihe kiinnosti enemmän ja pyrin saamaan aiheesta lisää työntekijöiden kokemukseen perustuvaa informaatiota. Tutustuin muun muassa Martelan ja Jarenkon kirjan kautta suomalaiseen web- ja mobiiliohjelmistojen kehittäväan yritykseen, Futurice Oy:n, joka toteuttaa johdonmukaisesti työkiertoa oman organisaation sisällä kotimaassa sekä ulkomailla sijaitsevilla toimistoilla. Osoitin heille myös saman kyselytutkimuksen. Futurice yrityksenä oli myös benchmarking kohteena.

Benchmarking eli vertailukehittäminen tarkoittaa organisaation tai sen osien puntarointia toisen organisaation kanssa. Vertailukohde haetaan usein itseä jossain mielessä edistyneemmästä organisaatiosta. Oppimisen kohteet voivat olla valittuja miltä vaan toimialalta, ja toki myös saman alan yrityksistä. Menetelmänä benchmarkingissa saadaan oppia hyviltä esikuvilta heidän parhaista käytänteistään ja lähtökohtana on saavuttaa kehitystä omassa tavassa toimia tai kehitysideaa omaan prosessiin. Benchmarking auttaa oman toiminnan kehittämistavoitteiden laatimisessa. Benchmarking tehdään yleensä

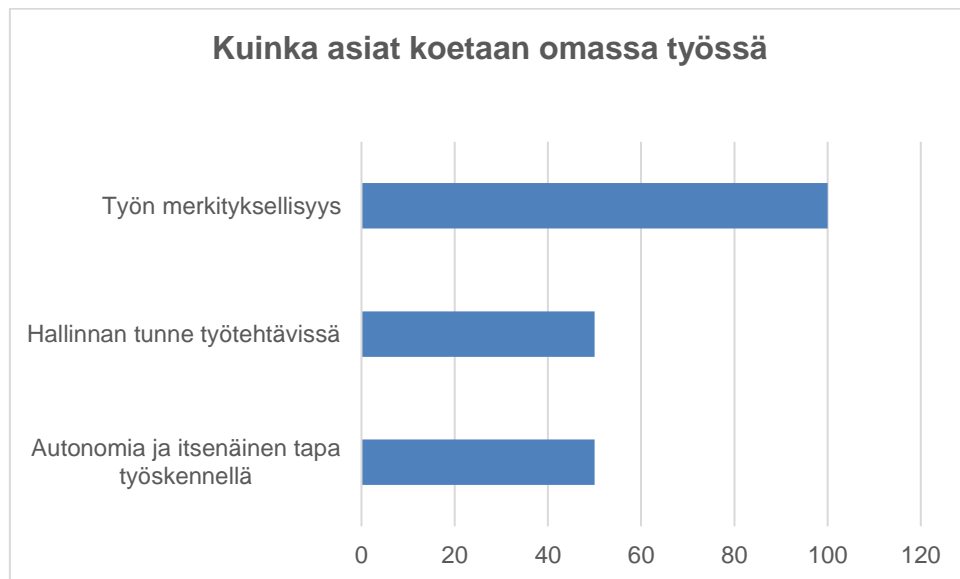
vierailuna organisaatioon, johon omaa tapaa toimia halutaan peilata. Vertailu on mahdollista toteuttaa toisellakin tavoin, esimerkiksi etsimällä tietoa kirjoista, Internet-sivuilta tai artikkeleista. Benchmarkingin toiminta voi tapahtua myös yhteistyönä toimintaa kehittävien organisaatioiden kesken, verkostossa, mutta tämä viimeksi mainittu edellyttää säännöllistä ajatusten vaihtoa ja vertailua kehittämiskohteista ja -menetelmistä. (Itä-Suomen Yliopisto)

5 Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset

Esittelen alla kulttuurialan työntekijöille tehdyn kyselyn tulokset. Tutkimukseen on osallistunut kulttuurialan työntekijöitä seuraavista organisaatioista: Kaapelitehdas Oy, Aparaaditehas (Viro), Annantalo, Kanneltalo, Malmintalo ja Vuotalo. Kyselyyn osallistui kuusi henkilöä, joista viisi oli Suomen kansalaisia ja yksi oli Viron kasalainen. Otantahenkilöt koostuivat yhdestä miehestä ja viidestä naisesta ja iältänsä he olivat 29 – 53 vuotiaita. Kaikki vastaajat antoivat vastauksen kaikkiin kysymyksiin. Kartoitin soittamalla Helsingin kaupungin kulttuurikeskuksista ne työntekijät, jotka olivat olleet työkierrossa oman organisaation sisällä. Helsingin kaupungin kulttuurikeskuksista sain neljä vastausta kyselyyni ja toiset kaksi kulttuurialan edustajaa löytyivät yhteistyössä Kaapelitehtaan kanssa.

Seuraavaksi esittelen kyselytutkimuksen vastaukset.

Kaikki työntekijät kokivat, että heidän organisaationsa strategiasta ja tavoitteista keskustellaan näkyvästi ja avoimesti työpaikalla. Työntekijöistä 100 % koki, että heidän organisaationsa kannustaa heitä työssään oman työn kehittämiseen. Kaikki kokivat myös, että heidän organisaatiossaan kannustetaan jatkuvaan oppimiseen. Työntekijät kokivat 100%, että ovat pystyneet hyödyntämään työkierron aikana oppimaansa omalla työpaikallaan omassa tehtävässään.

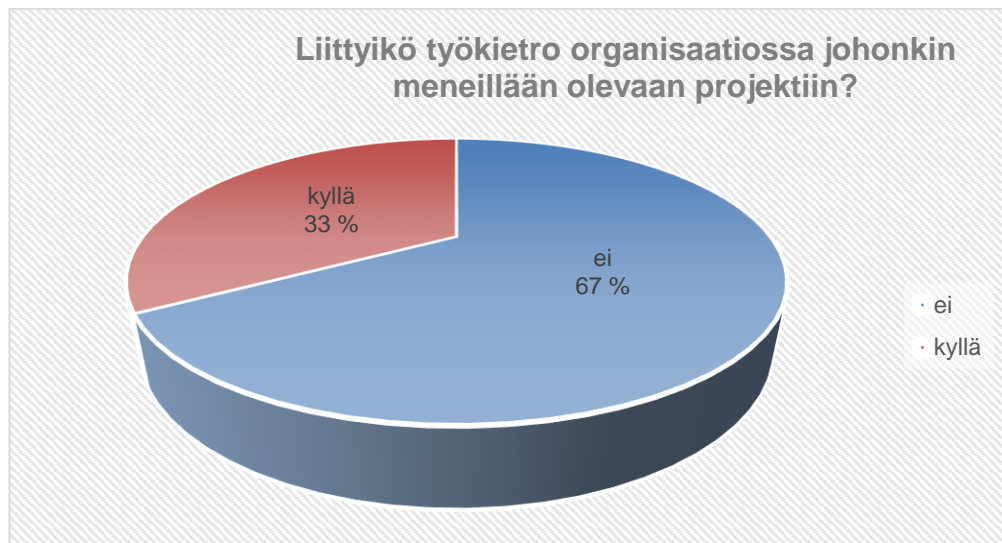


Taulukko 1. Työntekijät kokivat työnsä 100 % merkitykselliseksi. Hallinnan tunnetta omassa työtehtävässä koki 50 % ja autonomiaa ja itsenäistä tapaa työskennellä koko niin ikään 50 %.

Vapaaseen tekstikenttään tuli yksi vastaus, jossa perusteltiin sitä miksi hallinnan tunne ei täyty. *”On vaikea hallita omaa työtänsä, kun esimiestasolla homma ei aina ole hallinnassa. Esim. deadlinet saattaa tulla tietoon samana päivänä, kun dedis on.”*



Taulukko 2. Kulttuurialan työntekijöistä 67 % koki, että heillä on ollut riittävästi aikaa suunnitella omaa työkiertoaan ja 33 % eivät kokeneet oman työkierron suunnittelu-aikaa riittäväksi.

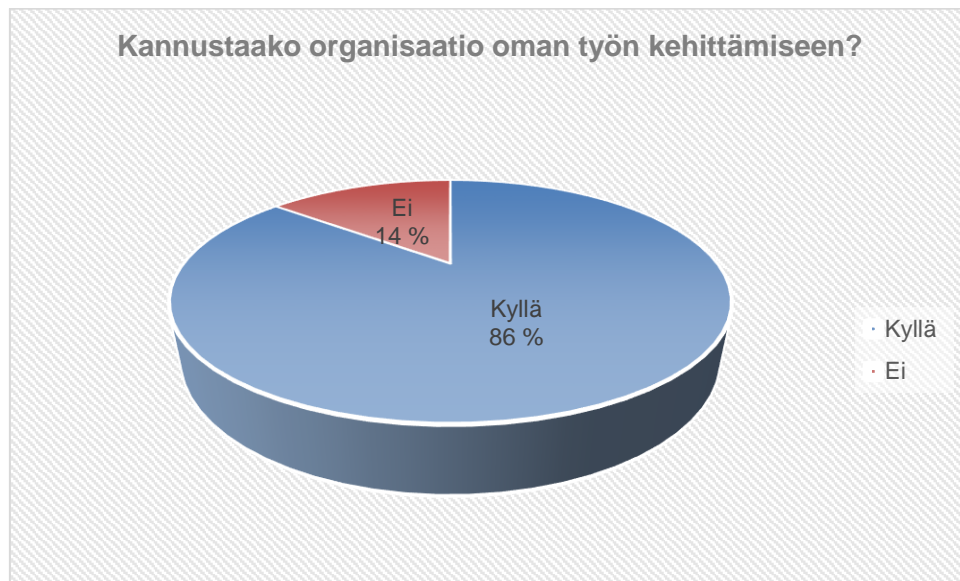


Taulukko 3. kertoo, kuinka yleisesti työhön liittyvä projekti on ollut syy lähteä työkiertoon.

Vastauksen antaneiden kulttuurialan työntekijöiden työkierrosta 67 %:lla työkierto ei liittynyt heidän organisaatiossaan meneillään olleeseen projektiin. Työntekijöistä 33 %:lla työkierto liittyi Trans Europe Halles -verkoston sisällä toteutettavaan työkierto-ohjelmaan. TEH toteuttaa strategista kansainvälistä verkostoitumista työkierron avulla.

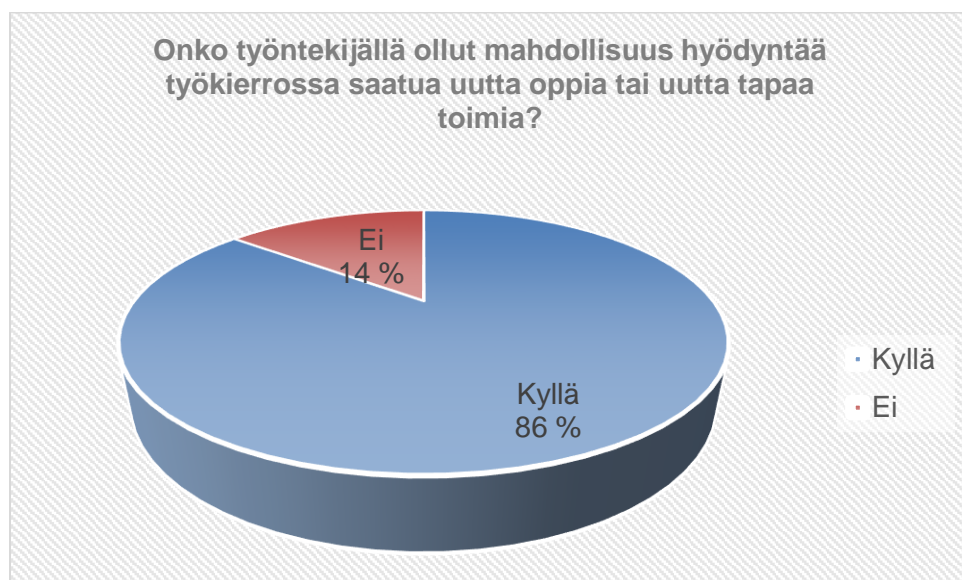
Futurice Oy on mobiili- ja webohjelmistoja kehittävä suomalainen yritys. Esittelen alla Futurice Oy:n työntekijöille, jotka olivat osallistuneet *futuhaikkaukseen*, tehdyn kyselytutkimuksen tulokset. Kyselyyn osallistui seitsemän henkilöä, joista kuusi oli Suomen kansalaisia ja yksi oli Unkarin kasalainen. Vastauksen antaneissa oli viisi miestä ja kaksi naista. Iältänsä he olivat 28 – 38-vuotiaita. Kaikki vastaajat antoivat vastauksen kaikkiin kysymyksiin.

Työntekijät kokivat 100 %, että heidän organisaationsa strategiasta ja tavoitteista keskustelaan näkyvästi ja avoimesti työpaikalla.

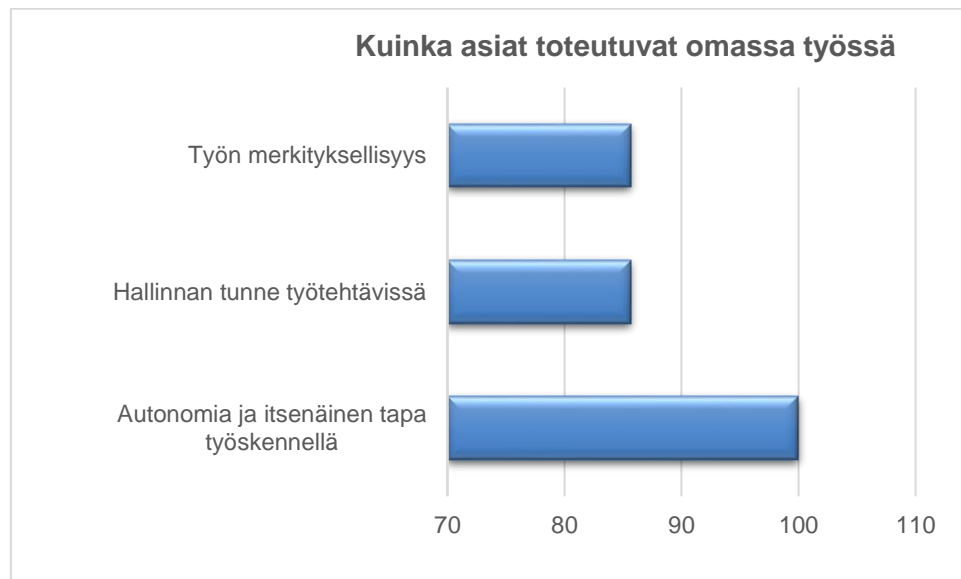


Taulukko 4. kuvaa kuinka hyvin digitaalisella alalla koettiin, että organisaatio kannustaa työntekijää oman työn kehittämiseen.

Vastanneista 86 % tunsu organisaation kannustavan oman työn kehittämiseen ja 14 % ei kokenut kannustusta työssään. Työntekijät kokivat 100 % että heitä kannustetaan jatkuvaa oppimiseen omassa organisaatiossa.



Taulukko 5. osoittaa ovatko työntekijät voineet hyödyntää työkierrossa saatua oppia.



Taulukko 6. osoittaa miten asiat ovat koettu omassa työssä (merkityksellisyys, hallinnan tunne ja autonomia ja itsenäinen tapa työskennellä)

Työntekijät kokivat työnmerkityksellisyyttä 85,7 %, kuin myös hallinnan tunnetta omassa työtehtävissään. Autonomiaa ja itsenäistä tapa työskennellä koettiin 100 %.

Vapaaseen tekstikenttään tuli yksi vastaus, jossa perusteltiin sitä miksi hallinnan tunne ei täyty. *”Joskus työkuorma ylittää oman hallittavissa olevan kapasiteetin, eikä ole kehtään toista, joka voisi purkaa omaa kasvanutta työkuormaa.”*

Työntekijät kokivat 100 %, että heillä oli aikaa suunnitella omaa työkiertoaan. Tässä kysymyksessä haettiin vastausta siihen, että liittyikö työkierto johonkin organisaatiossa meillä olleeseen projektiin.

5.1 Kyselytuloksien vertailu, kulttuuriala ja Futurice

Lähestymistapana tapaustutkimus mahdollistaa kahden tapauksen vertailun. Futuricen ja kulttuurialan kyselyvastauksia on verrattu keskenään.

Kulttuuri-ala:

naisia 83,3 %

miehiä 16,7 %

keski-ikä 34,5 vuotta

Vastanneissa Suomen ja
Viron kansalaisia

Futurice:

naisia 28,60 %

miehiä 71,40 %

keski-ikä 27,85 vuotta

Vastanneissa Suomen ja
Unkarin kansalaisia

1. Koetko että organisaatiossasi strategiasta ja tavoitteista kommunikoidaan näkyvästi ja avoimesti?

Kyllä 100%

Kyllä 100%

Kysymyksistä saaduista vastauksista voidaan todeta, että molemmissa organisaatioissa sisäinen viestintä on avointa ja tukee organisaatioiden strategiaa.

2. Kannustetaanko organisaatiossasi oman työn kehittämiseen?

Kyselytutkimuksen perusteella mahdollisuus oman työn kehittämiseen kulttuurialalla koettiin täysin selvänä, kun Futuricen vastauksissa sitä ei koettu täysin selvänä.

3. Kannustetaanko organisaatiossasi jatkuvaan oppimiseen?

Kyselytutkimuksen mukaan organisaation kannustus jatkuvaan oppimiseen koettiin 100%:sti molemmilla aloilla.

4. Oletko pystynyt hyödyntämään työkierrossa opittuja asioita tai uutta tapaa toimia?

Kyselytutkimuksen perusteella kulttuurialalla on pystytty hyödyntämään työkierrossa opittuja asioita sekä uutta tapaa toimia. Tutkimuksen mukaan Futuricella ei ole voitu hyödyntää ihan yhtä selvästi uusia asioita ja uutta tapaa toimia kuin kulttuurialalla.

5. Kuinka asia koetaan omassa työssä

Työn merkityksellisyys

Kulttuurialalla oma työ koettiin 100 % merkitykselliseksi, Futuricella työtä ei koettu ihan niin merkitykselliseksi.

Hallinnan tunne

Kulttuurialalla puolet vastaajista koki hallinnan tunnetta, kun Futuricella vastaajista hallinnan tunnetta koettiin huomattavasti enemmän (85,7%).

Autonomia ja itsenäinen tapa työskennellä

Kulttuurialalla autonomia ja itsenäinen tapa työskennellä toteutui puolessa tapauksista, kun Futuricella kyselyn mukaan autonomia ja itsenäinen tapa työskennellä toteutui täysin.

6. Koitko että sinulla oli riittävästi aikaa suunnitella työkiertoa?

Kyselyn mukaan kulttuurialalla ei koettu olevan riittävästi aikaa suunnitella omaa työkiertoa, kun Futuricella työntekijä koki, että heillä oli aikaa riittävästi suunnitella työkiertoaan.

Työkierrossa henkilöllä on mahdollisuus saavuttaa mielihyvän tunnetta saamiensa uusien oppimiskokemusten myötävaikutuksesta. Työkierron on myös katsottu vahvistavan työntekijöiden hyvinvointia. Työkierrossa saatavat päätavoitteet ovat: laaja-alaista ja kehittää omaa ammatillista osaamista, hankkia lisää henkilöstölle pätevyyttä ja toimintavalmiutta, jo olemassa olevien verkostojen laajentaminen, yksilön itsetuntemuksen kehittäminen ja mahdollistaa muutosvalmiutta ja kykyä oppia uutta. (Hätönen 2011, 98-99.)

Hätösen mukaan työkierrolla voi kasvattaa henkilön toimintavalmiutta ja pätevyyttä, lisätä ammatillista kasvua ja; edistää yksilön oppimista. Tiimien työkierto lisää ryhmätöinnin dynaamisuutta ja lisää toiminnan joustavuutta. Organisaation näkökulmasta kat-

sottuna työkierto voi toimia myös laadun kehittäjänä. Työkiertoa voi tapahtua muun muassa tiimien sisällä. Tällaisessa tapauksessa työntekijät voivat vaihtaa keskenään työtehtäviä ja saavat vaihtelua toimenkuvaansa. (Hätönen 2011, 98-99.)

Alla olevassa taulukossa ilmenee Hätöstä mukailten listattuja kohtia, jotka tukevat organisaation kehittymistä työkierron keinoin. Olen peilannut näitä Hätösen kohtia kyselytutkimuksessani saamiini tuloksiin.

<p>Työkierto auttaa työyhteisöä kehittymään monella keinoin.</p>	<p>Erilaisten toimintatapojen näkeminen lisää työntekijän perspektiiviä ja hän pystyy arvioimaan paremmin vallitsevia toimintatapojen hyviä ja huonoja puolia.</p>	<p>Työkiertoon osallistuminen kasvattaa työntekijän näkemystä omaan työhön, jonka jälkeen hän pystyy arvioimaan paremmin omaa työtään ja löytää siitä kehittämisen kohteita.</p>	<p>Uudet työntekijät tarjoavat erilaista ammatillista otetta ja tuovat työyhteisöön uusia ajatuksia.</p>
<p>Kyselyn mukaan kulttuurialan ja Futuricen työntekijät kokivat 100%:sti, että heidän organisaatiossaan kannustetaan elinikäiseen oppimiseen. (Kysely, 3.kysymys)</p>	<p>Kyselytutkimuksen perusteella kulttuurialalla pystytään hyödyntämään työkierrossa opittuja mekanismeja sekä uutta tapaa toimia. Tutkimuksen mukaan Futuricella ei ole voitu hyödyntää ihan yhtä selvästi uusia asioita ja uutta tapaa toimia kuin kulttuurialalla. (Kysely, 4.kysymys)</p>	<p>Kulttuurialalla organisaation kannustus oman työn kehittämiseen koettiin vahvana, kyselyvastauksien mukaan Futuricella tämä puoli ei korostunut, yhtä vahvasti. (Kysely, 2. kysymys)</p>	<p>Kulttuurialalla ja Futuricessa koettiin 100%:sti, organisaation strategiasta ja tavoitteista keskustellaan avoimesti. (Kysely, 1.kysymys)</p>

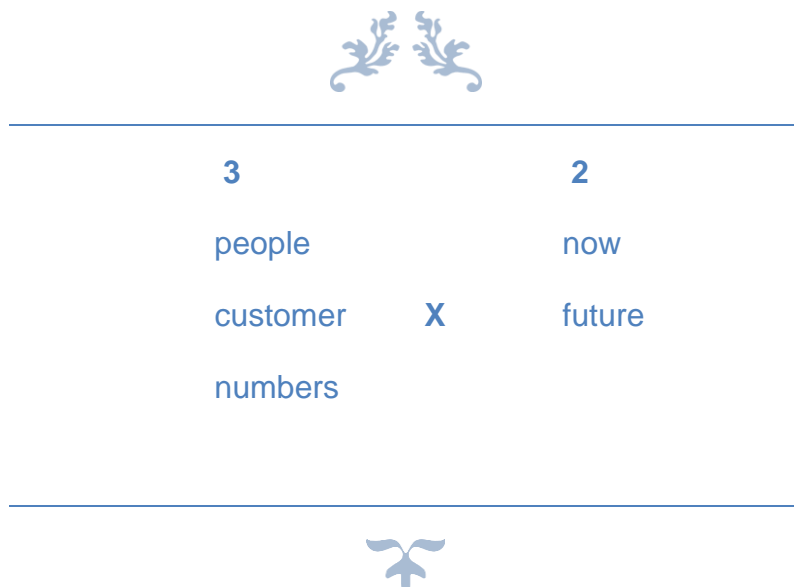
Taulukko 7. Hätöstä mukailten 2011, 98-99

Työkierrosta virkistyvät ja motivoituvat, niin vastaanottava organisaatio kuin työkiertoon lähtenyt työntekijäkin. Työkiertoon tulijalta voidaan pyytää arviointia työyhteisön kehittämisen tueksi. Lisäksi työkierto sopii tilapäisesti asiantuntijuuden siirtoon organisaation sisällä. Sitä voidaan käyttää työntekijöiden perehdyttämisessä uusiin tehtäviin, ja se myös soveltuu johtajille tulevien tehtävien valmentamiseen. (Hätönen 2011, 98-99.)

Futuricen organisaatiossa 3X2-seulaan; kuuluvat neljä kohtaa:

1. Onko siellä jotain, josta työntekijä voi hyötyä työssään?
2. Voiko siellä oppia jotain sellaista, jonka voi opettaa myös kollegoille?
3. Onko asiakkaillani mahdollisuus hyötyä työkierrossa saaduista taidoista ja tiedosta?
4. Onko saavutettava hyöty suhteessa tarvittaviin investointeihin?

(Martela & Jarenko 2017, 208-210.)



Kuva 3. 3x2-ajattelun kuvakaavaa mukailen Martela & Jarenko 2017, 208

Itseohjautuvaprosessi kuvataan niin, että päämääräksi asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Nämä vaiheet koostuvat muun muassa oppimisen ideoinnista, hallinnasta, kontrollista ja pohdiskelusta. Knowles on tehnyt vuonna 1975 tunnetuimman kuvauksen itseohjautuvasta oppimisprosessista. Tässä oppimisprosessissa oppija tekee itsenäisen valinnan oppimisstrategioiden ja niiden toteutuksen suhteen. Prosessissa oppija määrittää myös itse omat tavoitteensa oppimiselle ja määrittää henkilöresurssin sekä materiaalsen resurssin oppimiselle.

Oppija havaitsee joko itsenäisesti oppimistarpeen tai löytää tämän tarpeen toisten avulla. Tässä on hyvä havaita, että itseohjautuvuus läpivalaisee aina oppimisprosessin kaikki vaiheet, oppimistavoitteiden asettamisesta; implementoinnin kautta aina opitun analysointiin asti. (Collin&Lemmetty 2019, 268.)

Futuricessa organisaatiokohtainen 3x2 -ajattelu avaa työntekijälle valmiin prosessimallin, jonka avulla hän voi lähestyä käsiteltävää asiaa. Tämä on merkittävää siinä mielessä, että se mahdollistaa myös itseohjautuvan ja dynaamisen työkalun päätöksen tekemiselle, kun työntekijä harkitsee työkiertoon siirtymistä. Samalla se vastaa keinoon saavuttaa Euroopan paras työelämä. ”Dynaamisuus työelämän kehittämiseen rakentuu työelämätoimijoiden kautta” (TEM).

Kaikki vertailukohteen hyvät puolet, eivät ole suoraan siirrettävissä omaan toimintaan. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että organisaatiokulttuurien erot ovat liian suuret keskenään. (Ojasalo 2014, 186.)

Itseohjautuvuus on muodikasta, tosin aina ei oikein tarkkaan hahmoteta, mitä se todellisuudessa merkitsee. Itseohjautuvuus ymmärretään joksikin sooloilun, flow-kokemuksen ja tiimityön välimuodoksi. Eri työyhteisö soveltaa laillaan sitä. Usein ohjaus käytännön toteutukseen ja varmistus siitä, että syvempi taso tulee ymmärretyksi jäävät uupumaan. (Akola 2020, 49 - 50.)

Tunnetuimman Ryanin ja Decin itseohjautuvuusteorian mukaan itseohjautuvuus muodostuu seuraavista seikoista:

1. Hän tuntee asian omakseen, vapaus valita, taustalta löytyy ihmisen oma tekemisen motivaatio.
2. Henkilön kyvykkyys, henkilö hallitsee asiansa ja pystyy toteuttamaan niitä. Hän on myös kykenevä oppimaan uutta.
3. Yhteisöllisyys, ihmisellä on tarve kokea yhteyttä toisiin ihmisiin: tunne siitä, että hänestä välitetään ja hän välittää toisista. (Akola 2020, 65.)

Tiivistetysti itseohjautuvuus on:

- ✚ vapautta valita -> työkierto perustuu vapaaehtoisuuteen
- ✚ vastuunottaminen -> työntekijä ottaa vastuun itsestään työkierrossa
- ✚ ammattitaito ja sen kehittäminen -> työkierron tavoite
- ✚ yhteys muihin -> työkierrossa uusi toimintaympäristö

(Akola 2020, 222.)

Itseohjautuvuudessa on paljon asioita ja elementtejä, joita voi hyödyntää työkierron aikana. Opinnäytetyöni tutkimus tulosten perusteella suosittelenkin Kaapelitehdas Oy:lle työkierron hyödyntämistä jatkossa organisaation kehittämisen välineenä.

6 Kehittämisehdotukset

Kyselyn kysymyksiä olisi ollut hyvä voida edelleen tarkentaa, mutta varovaisen arvion mukaan kulttuurialalla voisi kehittää työkiertoprosessia, jotta sen toteuttaminen olisi helpommin suunniteltavissa. Tämä arvio perustuu siihen, että Futuricella on selkeä prosessi oman organisaationsa sisällä siitä, kuinka työkierto toteutetaan ja ehkäpä tästä syystä sieltä jokainen vastaaja kokikin, että aikaa työkierron suunnitteluun oli riittävästi.

Futurice Oy: Organisaatiossa on valmis prosessi, *futuhike*, mutta osallistuminen siihen ja sen toteutuksen organisointi on aina toteutettava itse. Tässä voi varovasti katsoa, että itseohjautuvuuden lisäksi, työkierrossa tarvitaan itsensä johtamisen taitoa.

Tärkeä menetelmä itseohjautuvuuden vahvistamisessa ovat reflektioon johtavat keskustelut esimiehen ja alaisen vuorovaikutuksessa. Siinä esimies ohjaa tiedusteluillaan alaisroolissa olevaa henkilöä pohtimaan omia toimintatapojaan ja tapaa ajatella, niiden seurauksia ja mahdollisia vaihtoehtoisia lähestymistapoja työssä. Parhaimmillaan reflektio vahvistaa itsetuntemusta ja vastuuta oman ammattitaidon sekä suoriutumiskyvyn kehittämisestä. (Collin&Lemmetty 2019, 176.)

Tutkimuskyselyn vastausten perusteella ilmeni, että kulttuurialalla yrityksen strategiasta ja tavoitteista keskustellaan avoimesti.

Tämä on hyvä lähtökohta sisäistää yrityksen visio, koska yksilöllä ja yksiköllä on paljon vapautta toimia itseohjautuvassa organisaatiossa, kunhan siellä edetään kohti visiota yrityksen arvojen mukaan ja organisaation yrityskulttuuriin kuuluvalla tavalla. Itseohjautuvuuden oppimista edistävänä tekijänä organisaatiossa on havaittu: luotettava ilmapiiri, arvostus, virheiden kestävyys, kokeileminen, opastus ja tuki. Liittyen edellä mainittuun tuen merkittävään asemaan nousevat esiin kollegat ja esimiehet. Esimiesten fasilitointitaidot koetaan merkittävänä itseohjautuvaa oppimista tukevana tekijänä, mutta samaan aikaan annetaan painoarvo työntekijöiden autonomialle. Hyvä kysymys onkin, että mikä on oikea suhde tukea ja antaa autonomiaa yksittäiselle oppijalle tapauskohtaisessa tilanteessa. (Collin&Lemmetty 2019, 277.)

Näkemykseni mukaan työkierrossa tärkeää on, että organisaatio mahdollistaa sen työntekijöilleen kuten etätyöskentelykin. Toinen tärkeä asia on se, että työkierto perustuu työntekijälle täysin vapaaehtoiseen mahdollisuuteen. Ketään ei voi painostaa työkiertoon ja uuden oppimiseen, joka usein tapahtuu ihmisen siirtyessä omalle epämukavuusalueelleen.

Sarjayrittäjä Mikko Revonniemi, Four Sigmatic Oy:stä kertoo kirjassa *Itseohjautuvuus ja Intuitio* (2020) että hän kokee organisaation kollektiivisena yksilönä. Yksilön itseohjautuvuudessa oleellista on se, että yksilö tietää organisaation kulttuurin, mission ja vision, minne ollaan matkalla ja mitkä ovat pelisäännöt. Silloin kun nämä asiat ovat selvillä, niin motivoitunut yksilö pysyy tekemään päätökset omassa roolissaan siten, että se edistää isompaakin yhteisöä. Muutoin hän on tuuliajolla, eikä pysty itseohjautumaan. (Akola 2020, 194.).

Työkierto on työntekijän oma valinta. Työkiertoajan jälkeen odotetaan, että työntekijä on valmiimpi kehittämään yhteistyöverkosta lähettävän ja vastaanottavan organisaation kesken ja samaan aikaan työkierto vahvistaa myös työntekijän asiantuntijuutta ja osaamista. (Hätönen 2011, 98 – 99.)

Työkierron aikana oppia uuden paikan tavasta tehdä töitä ja voi olla tarkastella CLOU – *Colleague Letter of Understanding* periaatteella. Käytännössä tiedustella työntekijöiltä, kuinka heidän työnsä liittyy organisaation prosessissa toisten kollegoiden toimenkuviin ja tehtäviin.

Itseohjautuvaan oppimiseen ja itseohjautuvuuteen fokuoituneissa tutkimuksissa on huomioitu myös kulttuurin ja ilmapiirin merkitys. Näillä elementeillä voidaankin tukea sekä edistää itseohjautuvaa oppimista. Voi ajatella, että työkierto on työntekijälle mahdollisuus päästä sisään uuteen toimintaprosessiin, jonka kautta hän saa oppii uutta. Tätä kehitystyötä voidaan vahvistaa pedagogisilla elementeillä, joita ovat esimerkiksi vuorovaikutus ja ohjauksellisuus. Työpaikoilla oppimista ja kehittymistä tukevat myös: riittävä vastuu, palaute ja johdon tuki. Tästä syystä työpaikat on jo pitkään nähty oppimisympäristöinä. (Collin&Lemmetty 2019, 277.)

Sitran (2019) tutkimuksen mukaan työelämässä osaamista on kehitetty selkeästi eniten oppimalla toisilta ja tekemällä työtä toisten kanssa (70% vastanneista). Työpaikoilla vallitseva kulttuuri uuden oppimiseen koetaan positiivisena (3,8/5), mutta huomioitavaa kuitenkin on, että kulttuuri uuden oppimiselle ei aina konkretisoidu ja esimerkiksi oppimiselle ei ole varattu riittävästi aikaa (3,1/5). (Sitra)

Työkierto tarjoaa oivan mahdollisuuden tehdä töitä toisten kanssa ja oppia toisilta tekemällä työtä yhdessä. Työkierrossa on potentiaalia organisaation ja henkilöstön kehittämisen työkaluna. (Sitra 2019) Jatkokehityksen kannalta mielenkiintoista olisi tutkia sitä, millainen työympäristö ja yrityskulttuuri tukee parhaiten tämän tyyppistä kehittämistä ja kehittymistä.

Kyselytutkimuksessa ilmeni, että kulttuurialalla autonomia ja hallinnan tunne omassa työssä koettiin 50%:sti, kun puolestaan digitaalisella alalla hallinnantunne ja autonominen tapa työskennellä koettiin 100%:sti. Jatkotutkimuksena tätä asiaa olisi mielenkiintoista kehittää enemmän ja selvittää, auttaako digitaalisuus lisäämään autonomiaa ja hallinnan tunnetta omassa työssään vai onko se lainkaan ratkaiseva tekijä autonomian ja hallinnan tunteen vahvistamisen kannalta.

7 Pohdinta

Tutkimus antoi paljon hyödyllistä tietoa, mutta olisi ollut hyvä päästä tutkimaan kyselyn vastauksia vielä tarkemmin. Olisi ollut mielenkiintoista mennä tutkimuksessa syvemmälle, mutta toisaalta tämä olisi voinut vaatia kyselymenetelmän vaihtoa haastatteluksi. Työni antaa kuitenkin suuntaa kulttuurialan ja digitaalisen organisaation yhtymäkohdista ja niiden eroavaisuuksista.

Itseohjautuvuuden toimivuudesta organisaatioissa tarvitaan lisää kokemusta sekä oivalusta siitä, kuinka itseohjautuvuus korreloi organisaation rakenteisiin, johtamiseen, hierarkioihin ja kulttuuriin. Tämä on varovaista havaintojen esittämistä, mutta itseohjautuvuuden ytimessä ei ole organisaation rakenne, vaan kulttuuri ja käytänteet. Tutkimusta tarvitaan lisää ajatuksen vahvistamiseksi tai hylkäämiseksi. (Collin&Lemmetty 2019, 281.) Näyttääkin siltä, että johtamistyön ja johtamisen merkitys ei ole katoamassa, mutta työn luonne on muuttumassa.

Kuinka tästä eteenpäin ja miten hyödyntää teknologiaa enemmän tulevaisuudessa? TEH Nordic Hub -seminaarissa pohdittiin, mikä jatkossa on hyvä digitaalinen väylä jakaa informaatiota verkostoon kuuluvien maiden kesken? Siinä pohdittiin myös, kuinka TEH -verkosto hyödyntää teknologiaa tulevaisuudessa tehdessään yhteistyötä Nordic Hubin kanssa.

Työkierrolla pyritään saavuttamaan se, että työtehtävät pysyvät riittävän tuoreina ja pystytään tarjoamaan työntekijälle sopivasti haastetta työtehtäviin. Työkierron kautta syntynyt kokeilu voi tarjota enemmän mahdollisuuksia asiantuntijoille ja avata uusia tulokulmia eri toimialoihin ja asiakkuuksiin. Reaktor on suomalainen IT-alan asiantuntijapalveluita tuottava yritys, ja he ovat havainneet organisaatiossaan sen, että työntekijän uralla etenemiselle on organisaation tärkeää huomioida työntekijänsä toiveita. Toiveiden vaihtuvuuteen on myös hyvä reagoida. Työntekijän työssä olevat painopisteet saattavat muuttua jopa vuosittain ja ne on hyvä tiedostaa. Työntekijällä ensimmäisenä vuotena työn sisällön kannalta tärkein huomio voi olla mobiiliapplikaatioissa, kun taas seuraavana vuonna taustajärjestelmä on työn pääasia. Tämän kautta kehitytään kohti asiantuntijuutta, opitaan nopeammin uutta ja samalla työn mielekkyys kasvaa. Reaktorissa lähtökohtaisesti tehdään aktiivista työkiertoa eri tiimien välillä. (Martela & Jarenko 2017, 255.)

Työkierto työntekijän ja organisaation lähtökohdasta on ekonomisesti ja ajallisesti toimiva työkalu. Näkisin, että työkierron laadullisuuteen ja sen onnistumiseen vaikuttaa se, miten hyvin se on otettu organisaation sisäisissä prosesseissa huomioon ja varmistettu, että yrityskulttuuri tukee sen toimivuutta. Itselleni itseohjautuvuuden teoriaa on helpompi hahmottaa, kun käsittelee sitä yhdessä itsensä johtamisen kautta.

Kyselytutkimukseen liittyen mielenkiintoni heräsi siihen, onko sillä vaikutusta vastauksiin, jos työkierto on tapahtunut kotimaassa tai ulkomailla. Mitä eroavaisuuksia niissä on havaittavissa?

Osallistuin opintojeni aikana Metropoliasa Erasmus-opiskelijavaihtoon. Asuin ja opiskelin syyslukukauden Madridissa. Tämä ajanjakso ei suoraan ole työkiertoa, mutta useilta elementeiltaan verrattavissa siihen. Muutin toiseen maahan opiskellakseni siellä korkeakoulussa oman alan tutkintoani. Koin tämän ajanjakson hyvin antoisana, opin paljon uutta ja sain merkityksellistä perspektiiviä omaan ammatti-identiteettiini kulttuurituottajana.

Lähteet

Akola A. 2020. Itseohjautuvuus ja Intuitio Suunnistus työyhteisön supervoimiin. Tallinna Basam Books Oy

Collin K. & Lemmetty S. 2019. Siedätystä johtamisallergiaan! – Vastuullinen johtajuus ja itseohjautuvuus luovuuden tukena työelämässä. Helsinki: Edita Publishing Oy

Grönroos C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: Talentum

Hätönen H. 2011 Osaamiskartoituksesta kehittämiseen 2. Helsinki: Educa-Instituutti Oy

Kamensky M. 2006 Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum

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

Martela F. 2015. Valonöörit – Sisäisen motivaation käsikirja. Juva: Gummerus Kustannus Oy

Ojasalo K., Moilanen T., Ritalahti J. 2014. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Schein E. H. 2009 Yrityskulttuuri – Selviytymisopas. Tampere: Suomen Laatu keskus Oy

Sydänmaanlakka P. 2017 Älykäs Itsensä Johtaminen – Näkökulma henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Alma Talent.

Verkkolähteet

Corporate-rebels. Morning Star's Success Story: No Bosses, No Titles, No Structural Hierarchy. <https://corporate-rebels.com/morning-star/> (24.8.2020)

Ahola S. 1991, Kaapelitehtaasta vallitsee sopu Tyytyväinen Pro Kaapeli -yhdistys luovutti adressinsa Helsingin kaupungille Kaapelitehtaan saneerauksen halutaan tapahtuvan käyttäjien ehdoilla <https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000003038993.html> (9.6.2020)

Kaapelitehdas. <https://www.kaapelitehdas.fi> (10.1.2020)

Pekkonen S. 2018, Futuricen Tampereen-toimiston johtaja Riku Valtasola siirtyy yhtiön Suomen-maajohtajaksi. <https://www.marmai.fi/uutiset/futurice-nimitti-suomen-maajohtajan-talon-sisalta/1b9811a3-874c-342b-ac5d-cfe793c6b24d> (20.5.2020)

Sitra 2019. Elinikäinen oppiminen Suomessa - kyselyn tulokset. <https://www.sitra.fi/julkaisut/elinikainen-oppiminen-suomessa-kysely/> (30.1.2020)

Tanssintalo www.tanssintalo.fi (10.1.2020)

TEH Nordic Hub. <https://teh.net/teh-nordic-hub/> (22.5.2020)

Trans Europe Halles. <https://teh.net/about-us/> (20.5.2020)

Tilastokeskus www.tilastokeskus.fi (19.5.2020)

Itä-Suomen Yliopisto. Benchmarking <http://www3.uef.fi/web/guest/benchmarking> (26.1.2020)

TEM. Työelämä 2020 -hankkeen erillisselvitys, loppuraportti. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75075/TEMrap_26_2015_web_26032015.pdf?sequence=1&isAllowed=y (13.9.2019)

Seminaarit

TEH Nordic Hub -seminaari, Kaapelitehdas (13. – 14.2.2019)

Tradenomit 2020, Spiik K-J. No Limits, Itseohjautuva Organisaatio webinaari
<https://event.webinarjam.com/go/live/46/74zyyb75tqsmw> (kuunneltu 19.5.2020)

Liite 1. kyselytutkimus

Kysely seuraavien organisaatioiden Futurice Oy, Kaapelitehdas Oy ja Helsingin kaupungin kulttuurikeskusten henkilökunnalle

Kysely - työkierto

Käytän opinnäytetyössäni yhtenä tutkimusmenetelmänä kyselyä. Kyselyn tarkoitus on saada lisää tietoa aiheesta, että toimiiko työkierto organisaatiokulttuurin kehitysmenetelmänä ja kehittykö työntekijä työkierron aikana. Kysely kohdennetaan kahden eri organisaation työntekijöille, jotka ovat osallistuneet työkiertoon omassa organisaatiossaan, siten että ovat olleet työkierrossa organisaation toisessa toimipisteessä eri kaupungissa tai eri maassa. Olen jakanut kyselyn kahteen osaan, tässä neljä ensimmäistä kysymystä kohdistuu organisaatiokulttuuriin ja kolme jälkimmäistä kysymystä ovat kysymyksiä työkiertoon osallistuneelle työntekijälle. Kyselyn pohjana on käytetty itseohjautuvuuden ja johtamisen teorioita.

Sukupuoli

Nainen

Mies

Ikä

Oma vastauksesi

Kansalaisuus

Oma vastauksesi

1. Koetko että organisaatiossasi strategiasta ja tavoitteista kommunikoidaan nä-

kyvästi ja avoimesti?

Kyllä

Ei

2. Kannustetaanko organisaatiossasi oman työn kehittämiseen?

Kyllä

Ei

3. Kannustetaanko organisaatiossasi jatkuvaan oppimiseen?

Kyllä

Ei

4. Oletko pystynyt hyödyntämään työkierrossa opittuja asioita tai uutta tapaa toi-

mia?

Kyllä

Liite (1)

Ei

5. Valitse mitkä alla olvista asioista täyttyvät työssäsi
autonomia, itsenäinen tapa työskennellä
hallinnan tunne työtehtävissä
työn merkityksellisyys

Jos ei täyty, niin kerrotko mikä seikka on merkittävin este toteutumiselle?

Oma vastauksesi

6. Koitko että sinulla oli riittävästi aikaa suunnitella työkiertoa?

Kyllä

Ei

7. Liittyikö työkierto johonkin organisaatiossa meneillään olevaan projektiin?

Oma vastauksesi

Lähetä

Älä koskaan lähetä salasanaa Google Formsin kautta
Tämä lomake luotiin verkkotunnuksessa Metropolia Ammattikorkeakoulu.