

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Henna Laakkonen

ESIMIES ITSEOHJAUTUVAN TIIMITYÖN TUkena

Opinnäytetyö

Marraskuu 2020

**OPINNÄYTETYÖ****Marraskuu 2020****Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto**

Tikkarinne 9

80200 JOENSUU

+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä

Henna Laakkonen

Nimeke

Esimies itseohjautuvan tiimityön tukena

Toimeksiantaja

OP Ryhmä

Itseohjautuvuus on nykyään suosittu toimintamalli monessa organisaatiossa. Organisaatorakenteita madalletaan ja vastuuta siirretään yhä enemmän itseohjautuville tiimeille. Tämän myötä myös perinteiset esimiesten roolit muuttuvat yhä enemmän valmentajien ja tukihenkilöiden rooleihin. Opinnäytetyön toimeksiantajayritys OP Ryhmä siirtyy asteittain koko organisaation tasolla itseohjautuvaan toimintamalliin. Työn tavoitteena oli löytää OP Vähittäispankin kolmen itseohjautuvan tiimin esimiehille ehdotuksia siihen, miten he voisivat uusissa esimiesrooleissaan tukea tiimejään entistä paremmin uudessa toimintamallissa.

Opinnäytetyön lähestymistapa oli tapaustutkimus, ja tiedonhankintamenetelmänä käytettiin kyselyä. Aineistoa analysoitiin teemoittelun avulla sekä kvantitatiivisin menetelmin. Työssä selvitettiin, miten tutkimuksen kohteena olevien tiimien jäsenet kokivat itseohjautuvuuden uudet toimintamallit työskentelyssään, sekä mihin asioihin tiimit toivoivat esimiehiltään tukea.

Tutkimuksen mukaan itseohjautuvan tiimityön uudet rakenteet toteutuvat tiimeissä vastaajien näkökulmasta melko hyvin. Esimiesten tukea ja läsnäoloa kuitenkin kaivattiin enemmän arjessa, kun autonomiaa vasta harjoitellaan. Myös motivaation taso sekä kokemus luottamuksen ja tiimin sisäisestä ilmapiiristä vaihteli tiimeissä. Tutkimustulosten pohjalta esimiehille laadittiin kehittämismateriaali itseohjautuvien tiimien tukemiseen. Toimeksiantajan pyynnöstä tämä materiaali on salattu.

Kieli

suomi

Sivuja 78

Liitteet 2

Liitesivumäärä 9

Asiasanat

itseohjautuva tiimityö, itseohjautuva organisaatio, valmentava esimiestyö

 Karelia UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES	THESIS November 2020 Degree Programme in Business Management and Leadership Master's degree Tikkarinne 9 80200 JOENSUU FINLAND + 358 13 260 600 (switchboard)
Author Henna Laakkonen	
Title Managers Supporting Self-directed Teamwork Commissioned by OP Financial Group	
<p>Today in many organizations responsibilities are increasingly being transferred to self-directed teams. As a result, traditional managerial roles are also changing. Supervisors become coaches and facilitators. OP Financial Group, the company commissioning this thesis, is gradually moving to a self-directed operating model at the entire organizational level. The aim of this thesis was to find suggestions for the supervisors of OP's three autonomous teams on how they could better support their teams in the new self-directed operating model.</p> <p>The thesis was conducted as a case study. The study examined how the team members experienced the new self-directed model in their work, and on which issues the teams needed support from their supervisors. For the data collection, questionnaires were mailed to the members of three teams. The data was analysed through qualitative thematic analysis and the quantitative analysis methods.</p> <p>One of the most important findings was that the new ways of working and structures of self-directed teamwork are implemented quite well in teams from respondents' point of view. However, the support and presence of supervisors was needed more in everyday life when autonomy was being practiced. The level of motivation and experience of the atmosphere of trust and teamwork also varied within the teams. Based on the research results, development material was prepared for supervisors to support self-directed teams. At the request of the client, this material is company confidential.</p>	
Language Finnish	Pages 78 Appendices 2 Pages of Appendices 9
Keywords self-directed teamwork, self-directed organization, coaching	

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset	6
1.2	Tutkimuksia itseohjautuvuudesta	7
1.3	Opinnäytetyön rakenne	10
2	Toimintaympäristö ja OP:n uusi toimintamalli	11
2.1	Finanssialan muutokset	11
2.2	Ketterä itseohjautuva toimintamalli	12
3	Itseohjautuvuus työelämässä	14
3.1	Itseohjautuvuuden määritelmiä	14
3.2	Itseohjautuva organisaatio	15
3.2.1	Tunnusmerkkejä	15
3.2.2	Toimintatavat	20
3.3	Itseohjautuvat tiimit	23
3.4	Mitä itseohjautuvuus vaatii työntekijältä?	26
3.5	Luottamus	27
3.6	Motivaatio	29
3.6.1	Ulkoinen ja sisäinen motivaatio	30
3.6.2	Itseohjautuvuusteoria	30
3.6.3	Työn imu	32
4	Johtaminen itseohjautuvassa organisaatiossa	33
4.1	Johtaminen muutostilanteessa	34
4.2	Jaettu johtajuus	36
4.3	Esimiesroolin muutos	40
4.3.1	Valmentava esimiestyö	42
4.3.2	Esimiesroolin muutoksen haasteet	44
5	Kehittämistyön lähestymistapa ja tiedonhankinnan menetelmät	45
5.1	Tutkimuksellinen kehittämistyö	45
5.2	Tapaustutkimus kehittämistyön lähestymistapana	47
5.3	Kysely tiedonhankinnan menetelmänä	50
5.4	Kyselyn toteutus	52
6	Tutkimuksen tulokset	56
7	Johtopäätökset ja kehityskohteet	56
7.1	Johtopäätökset	56
7.2	Kehityskohteet	67
8	Pohdinta	67
8.1	Tutkimuksen luotettavuus	67
8.2	Tutkimuksen jatkokehitys ja hyödynnettävyys	69
8.3	Yhteenveto	70
	Lähteet	73

Liitteet

- Liite 1 Webropol-kysely tiimeille
- Liite 2 Kyselyn saatekirje

1 Johdanto

Organisaatiot muuttavat rakenteitaan ja toimintatapojaan nykyisin enemmän kuin koskaan. Itseohjautuvuus ja ketteryys ovat ajankohtaisia termejä, jotka toistuvat yhä useamman yrityksen organisaatiosuunnittelussa sekä julkisessa keskustelussa. Itseohjautuvuus on eittämättä nykypäivän työelämän trendi, jonka tietävät jo lähes kaikki. Myös itseohjautuvuuden hyödyistä yrityksille on raportoitu laajasti. Hollantilainen ING-pankkiryhmä on kertonut ketterän, itseohjautuvan toimintamallin mm. lisännen tuottavuutta sekä parantaneen työntekijöidensä sitoutuneisuutta yritykseen (McKinsey Quarterly 2017). Itseohjautuvan toimintamallin menestyksestä raportoi myös itseohjautuvista tiimeistä koostuva hoiva-alan yritys Buurtzorg, jonka menestyksen salaisuutena pidetään työntekijöiden onnellisuutta (Savaspuro 2019, 29). Suomessa julkisuudessa esillä olleiden itseohjautuvaa toimintatapaa toteuttavien yritysten menestystarinoita ovat mm. ohjelmistoalan yritykset Reaktor sekä Vincit, joista jälkimmäinen on myös lanseerannut uudenlaisen johtamisen palvelumallin, LaaS- eli Leadership as a Service -mallin. LaaS-mallissa työntekijä valitsee itse, mitä johtamisen palveluita hän tarvitsee ja käyttää (Vincit 2020).

Itseohjautuvuuden suureen suosioon juuri tänä päivänä on olemassa useampia syitä. Globaalissa maailmassa muutosnopeus on täysin erilainen kuin aiemmin, jolloin pitkän tähtäimen suunnitelmia voitiin toteuttaa, kun muutokset olivat ennakoitavissa. Nykyisin yritysten tulee pystyä reagoimaan nopeasti toimintaympäristön muutoksiin pysyäkseen mukana kilpailussa (Kuittinen 2008, 107). Myös itse työ ja työntekijät ovat muuttuneet. Koneet korvaavat suuren osan mekaanisesti tehtävästä työstä, ja asiantuntijuus, luovuus ja innovaatiot korostuvat. Etenkin nuoremmat työntekijät vaativat myös työltään ja johtamiselta enemmän, ja työn merkityksellisyys ja vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön ovat nykyisin tärkeämpiä kuin ennen (Keränen 2014).

Tämänkaltaisessa uudenaikaisessa ympäristössä vaaditaan myös uudenlaista johtamista. Perinteinen hierarkkinen johtamisen malli ei palvele enää luovaa

asiantuntijatyötä tekeviä työyhteisöjä. Käsitys johtamisesta uudistuu ja muuttaa muotoaan. Vastuuta jaetaan enemmän työntekijöille ja itseohjautuville tiimeille. (Viitala & Jylhä 2019, luku 1.) Joissakin organisaatioissa, kuten Vincit, johtamismallin muutos voi olla hyvinkin radikaali, kun taas toiset organisaatiot säilyttävät vielä joitakin vanhoja johtamisrakenteita. Esimiesten roolit muuttuvat samalla itseohjautuvia tiimejä tukevien valmentajien, sparraajien ja tukihenkilöiden rooleihin (Harmaja & Hellbom 2007, 213).

OP on yksi ensimmäisistä pankki- ja vakuutusyhtiöistä maailmassa, joka kokonaisuudessaan muuttaa toimintatapansa itseohjautuvaksi. Uudella itseohjautuvalla työskentelytavalla OP pyrkii vastaamaan toimintaympäristön ja asiakaskäyttäytymisen muutoksiin sekä finanssialan sääntelyn uusiin vaatimuksiin. Kyseessä on OP:n historian suurin työskentelytapojen muutos, joka sai alkunsa vuoden 2019 puolella ja etenee asteittain muuttaen koko organisaation toimintamallin itseohjautuvaksi (OP Ryhmä 2020). Tämän opinnäytetyön toimeksiannon kautta sain mielenkiintoisen mahdollisuuden tutustua OP:n muutosmatkaan sen alkuvaiheissa perinteisestä organisaatiosta uuteen itseohjautuvaan toimintamalliin. Itseohjautuvuus muuttaa radikaalisti niin työntekijän kuin esimiestenkin rooleja, haastaa kaikkia katsomaan asioita uudella tavalla ja samalla muuttaa käsitystämme perinteisestä organisaatiosta.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset

Tämän kehittämistyön tavoitteena on löytää OP Vähittäispankin, Asuntorahoitus ja Asumisen palvelut -heimon kolmen itseohjautuvan tiimin esimiehille ehdotuksia siihen, miten he voisivat tukea tiimejä entistä paremmin OP:n uudessa itseohjautuvassa toimintamallissa. Työssä selvitetään, miten kyseisten tiimien jäsenet kokevat itseohjautuvuuden uudet toimintamallit työskentelyssään, sekä mihin asioihin itseohjautuvaan toimintamalliin siirtyneet tiimit toivovat esimiehiltään tukea.

OP-ryhmässä ollaan siirtymässä asteittain uuteen ketterään, itseohjautuvaan toimintamalliin. Toimintamallin keskiössä ovat itseohjautuvat tiimit. Opinnäytetyön tutkimuksen kohteena olevat kolme itseohjautuvaa tiimiä ovat toimineet uusissa kokoonpanoissaan ja uudessa mallissa vuoden 2020 alusta lähtien. Varsinkin itseohjautuvuuden alkuvaiheissa tiimit tarvitsevat esimiehiltään paljon tukea. Sain toimeksiannon selvittää, mitä tämä tuki voisi olla tiimien näkökulmasta katsottuna ja mihin asioihin tiimien jäsenet toivovat esimiesten kiinnittävän huomiota.

OP:n uuden ketterän ja itseohjautuvan toimintamallin tavoitteena on parantaa työntekijäkokemusta, asiakaskokemusta sekä toiminnan tehokkuutta (OP Ryhmä 2020). Tämä opinnäytetyö osaltaan palvelee tätä tavoitetta keskittymällä tukemaan työntekijäkokemusta esimiestyön kehittämisen keinoin. Työn lopputuloksena valmistuu tiimien esimiehille suunnattu materiaali itseohjautuvan tiimityön tukemiseen.

1.2 Tutkimuksia itseohjautuvuudesta

Jenni Makkosen vuonna 2019 julkaistussa pro gradu -tutkielmassa *Kohti itseohjautuvaa työtettä* perehdytään työntekijöiden kokemuksiin itseohjautuvuuden lisääntymisestä työpaikalla. Suomalaisessa julkisen sektorin organisaatiossa toteutettiin kokeilu, jossa kahden tiimin itseohjautuvuutta lisättiin merkittävästi noin puolen vuoden ajan. Tutkimus pyrki selvittämään, millaisia vaikutuksia itseohjautuvan työskentelytavan lisäämisellä oli työntekijöiden kokemuksiin työstä sekä itseohjautuvuudesta. Tämän lisäksi Makkonen tutki työssään sitä, millä tavalla itseohjautuvuusteorian mukaiset kolme ihmisen psykologista perustarvetta, kokemus autonomiasta, kyvykkyys sekä yhteenkuuluvuuden tunne, toteutuvat työntekijöiden kohdalla. Tutkimuksen kohteena olevaa kymmentä työntekijää haastateltiin tutkimuksen alussa sekä kokeilun päätyttyä. (Makkonen 2019.)

Tutkimuksen mukaan haastateltavien näkemykset itseohjautuvuudesta poikkesivat toisistaan jossain määrin sekä kokeilun alussa, että sen päätyttyä. Osa suhtautui tutkimuksen alussa itseohjautuvuuden lisääntymiseen skeptisemmin tai jopa kielteisesti, kun taas osa koki itseohjautuvuuden lisääntymisen positiivisena ja myönteisenä asiana. Kokeilun päätyttyä tutkittavat olivat pääsääntöisesti sitä mieltä, että lisääntynyt itseohjautuvuus oli positiivinen asia. Osa haastatelluista työntekijöistä ei kuitenkaan nähnyt itseohjautuvuuden tuoneen merkittäviä vaikutuksia työskentelyyn. (Makkonen 2019.)

Tutkimustulosten mukaan monet työntekijät kokivat, että heidän autonomiansa oli lisääntynyt itseohjautuvan kokeilujakson aikana. He kokivat vaikutusmahdollisuuksiensa lisääntyneet ja he pystyivät mielestään tekemään itsenäisemmin päätöksiä työnsä suhteen. Esimiehen rooli oli vastaajien mielestä jäänyt taka-alalle enemmän taustavaikuttajan rooliin, kun taas heidän oma vastuunsa työstä oli lisääntynyt. Itsenäisyyden lisääntymisen myötä myös työstä oli tullut enemmän asiantuntijapainotteisempaa. (Makkonen 2019.)

Myös kolme itseohjautuvuusteorian mukaista psykologista perustarvetta, autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuuden tunne näyttivät täyttyvän tutkimuksen mukaan. Yhteen hiileen puhaltaminen, avoin keskustelu ja luottamus vaikuttivat myönteisesti yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Mm. vastuunkantaminen ja itsenäinen työskentely esimiehen siirtyessä taustalle lisäsivät pätevyyden tunnetta, ja vaikutusmahdollisuuksien lisääntyminen lisäsi työntekijöiden tunnetta autonomiasta. (Makkonen 2019.)

Makkonen pohti tutkimuksessaan myös sitä, mikä vaikutus tiimin yhteisellä historialla on tutkimuksen tuloksiin. Mitä kauemmin tiimi on toiminut yhdessä, sitä paremmin tiimin jäsenet tuntevat toisensa, ja tämä puolestaan luo paremman pohjan luottamuksen ilmapiirille tiimissä. Näin oli myös Makkosen tutkimuksessa. Tällä on saattanut Makkosen mukaan olla positiivisia vaikutuksia tutkimuksen tulokseen. (Makkonen 2019.)

Eva-Maria Hellemäen ja Tiina Hippeläisen vuonna 2019 julkaistussa opinnäytetyössä *Itseohjautuvan tiimin johtaminen* paneudutaan itseohjautuvuuden vaikutuksiin esimiestyössä esimiesten näkökulmasta. Tutkimuksessa selvitettiin teemahaastatteluin, mitä haasteita ja mahdollisuuksia Kelan Eteläisen vakuutuspiirin esimiehet näkivät itseohjautuvuuden tuoneen heidän työhönsä itseohjautuvien tiimien esimiehinä. (Hellemäki & Hippeläinen 2019.)

Tutkimustulosten mukaan itseohjautuva toimintamalli oli muokannut esimiestyötä enemmän kohti valmentavaa johtajuutta. Aiemmat esimiehelle kuuluneet tehtävät, kuten kontrollointi ja työn organisointi olivat vaihtuneet ihmisläheisempään ja enemmän läsnäoloa korostavaan johtamistyyliin. Valmentava ote johtamiseen oli myös lisännyt esimiesten ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta. Haastatellut esimiehet olivat myös sitä mieltä, että itseohjautuvuudella voitiin parantaa yksittäisten työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia. (Hellemäki & Hippeläinen 2019.)

Tutkimuksessa haastatellut esimiehet olivat kokeneet itseohjautuvuuden pääosin positiivisena muutoksena, mutta se oli tuonut mukanaan myös joitain haasteita. Esimiehet kertoivat, että itseohjautuvan tiimityön alussa tiimin jäsenillä oli ollut vaikeuksia luottaa toisiinsa. Haastateltujen mukaan tiimissä on tärkeää pitää yllä avointa ja keskustelevaa ilmapiiriä, jotta luottamusta voi syntyä tiimin sisällä. Luottamusta tulee olla myös esimiehellä tiimiänsä kohtaan, jotta tämä voi antaa tiimin ohjata omaa työtään. Tämä voi olla esimiehelle vaikeaa, kun siirrytään pois vanhasta ylhäältä ohjatusta johtamistavasta. Tutkimuksen mukaan muutama haastatelluista esimiehistä kertoi lisäksi, että oli joutunut avaamaan omaa rooliaan esimiehenä ja perustelemaan työtehtäviensä muuttumista tiimiläisille, jotka olivat kyseenalaistaneet esimiehen uutta roolia itseohjautuvuuteen siirryttäessä. (Hellemäki & Hippeläinen 2019.)

1.3 Opinnäytetyön rakenne

OP:n uuden itseohjautuvan työskentelytavan taustalla on toimintaympäristön ja asiakaskäyttäytymisen muutokset sekä sääntelyn uudet vaatimukset (OP Ryhmä 2020). Näihin finanssialan muutoksiin perehdytään tarkemmin opinnäytetyön alussa, jonka jälkeen esitellään OP:n uusi itseohjautuva työskentelytapa. Teoriaosuudessa käydään läpi itseohjautuvuuden ilmenemismuotoja sekä itseohjautuvuuden erilaisia rakenteita työelämässä esimerkkiyritysten kautta. Koska toimeksiantajayrityksen itseohjautuva toimintamalli keskittyy itseohjautuvien tiimien ympärille ja tutkimuksen kohteena ovat itseohjautuvat tiimit, teoriaosuuteen on koottu kirjallisuudesta ja muista lähteistä erityisesti tuloksellista itseohjautuvaa tiimityötä, sekä tiimin jäsenen näkökulmaa käsittelevää ajankohtaista materiaalia sekä tutkimuksia.

Johtamista käsittelevässä teorian osuudessa tarkastellaan itseohjautuvan organisaation tyypillisiä johtajuuden malleja. Usein organisaation muuttaessa toimintatapojaan itseohjautuvaan suuntaan, myös esimiestyö muuttuu radikaalisti. Esimiehet eivät katoa itseohjautuvista organisaatioista kokonaan, vaan esimiestyön rooli muuttuu enemmän valmentajan, tukihenkilön ja työn mahdollistajan rooliin. Peilaten OP:n uuteen johtamismalliin, työssä tarkastellaan niitä muutoksia ja haasteita, mitä itseohjautuvuus tuo esimiestyöhön. Koska itseohjautuva toimintatapa on verrattain uusi malli tutkimuksen kohteena olevissa tiimeissä, työssä perehdytään myös johtamiseen muutostilanteessa.

Työn tutkimusosuudessa käydään läpi kyselytutkimuksen laadinta ja toteutus itseohjautuville tiimeille, sekä tutkimuksen keskeiset tulokset. Toimeksiantajan pyynnöstä varsinaiset tutkimustulokset sekä näiden pohjalta laaditut kehityskohteet eivät ole julkisia. Tuloksia käydään kuitenkin läpi yleisemmällä tasolla kappaleessa Johtopäätökset. Tutkimuksen tuloksiin sekä työn teoriaosuuteen pohjautuen esimiehille on laadittu esimiestyön tueksi materiaali itseohjautuvan tiimin johtamiseen. Materiaalissa pureudutaan syvemmin tutkimuksessa esille tulleisiin aiheisiin teoriaan ja aiempiin tutkimuksiin nojaten, sekä annetaan esimiehille ehdotuksia siihen, mihin seikkoihin itseohjautuvan

tiimin esimiehen tulisi kiinnittää huomiota. Myös tämä materiaali on salattu. Lopuksi pohdintaosiossa käydään läpi tutkimuksen luotettavuutta, hyödynnettävyyttä sekä jatkokehitysmahdollisuuksia.

2 Toimintaympäristö ja OP:n uusi toimintamalli

2.1 Finanssialan muutokset

Kuten muillakin aloilla, myös pankki- ja finanssialalla työn tekeminen on muuttunut huomattavasti viimeisten vuosikymmenien aikana. Kilpailu, pankkisääntely ja -valvonta on kiristynyt, teknologia kehittyy koko ajan sekä väestörakenne ja kuluttajakäyttäytyminen muuttuu. Työn monimuotoisuus tuo toimintaan uusia haasteita, ja tämä edellyttää muutoksia niin työn tekemiseen kuin esimiestyöhönkin. (Finanssiala 2020.)

Lisääntynyt sääntely, digitalisoituminen sekä muutokset asiakaskäyttäytymisessä ovat muuttaneet työnteon tapoja ja työtehtäviä. Kilpailun kiristyessä työntekijän rooli on muuttunut voimakkaasti vuosikymmenien takaisesta pankki- tai vakuutusvirkailijan perinteisestä roolista kohti moniosaavampaa ja myynnillisempää roolia. Työntekijän näkökulmasta uuden oppiminen on keskeistä, kun digitalisaatio ja automatisaatio luovat alalle uusia työtehtäviä. (Finanssiala 2019, 4-5.)

Finanssialan syksyllä 2018 työntekijöilleen teettämän kyselyn mukaan itsensä johtamiseen liittyvät kyvykkyydet olivat tärkeimmät tulevaisuuden työssä tarvittavat taidot finanssialan ammattilaisten mielestä. Näitä taitoja ovat mm. itsensä johtaminen, kyky kehittää omaa osaamistaan, kyky sopeutua muutokseen sekä oman osaamisen tunnistaminen (kuva 1). Seuraavaksi tärkeimmiksi tulevaisuuden työnelämäntaidoiksi työntekijät arvioivat ns. sosiaaliset taidot, kuten empatia, neuvottelutaidot ja sosiaaliset kyvyt. Myös digitaitoja pidettiin tärkeinä tulevaisuuden työtaitoina. (Finanssiala 2019, 7-8.)



Kuva 1. Tärkeimmät tulevaisuuden työssä tarvittavat taidot finanssialalla alan ammattilaisten mielestä. (Finanssiala 2019, 8).

Asiakkaan näkökulmasta finanssipalveluiden tarve muuttuu ja samalla myös asiakaskäyttäytyminen muuttuu muotoaan. Asiakkaalle tärkeimmät kriteerit finanssipalveluja tarjoavan yrityksen valinnassa ovat hinta, luotettavuus, verkkoasioinnin turvallisuus sekä palvelun työkalujen selkeys. Vaikka suurin osa asiakkaista haluaa hoitaa asioitaan verkossa, silti yhdeksän kymmenestä asiakkaasta haluaa, että verkkopalvelun lisäksi on tarvittaessa tarjolla henkilökohtaista palvelua. (Finanssiala 2019, 5.)

2.2 Ketterä itseohjautuva toimintamalli

Tämän päivän monimutkaistunut ja nopeasti muuttuva toimintaympäristö vaatii yrityksiä muuttamaan toimintatapojaan. Säilyttääkseen paikkansa kiristyvässä kilpailussa, monet yritykset, niin suuret kuin pienetkin, muuttavat toimintaansa ketterämmäksi. Ojala (2018) kuvaa ketteryyttä ajattelutapana, jolla monimutkaiseen ja jatkuvasti muuttuvaan ympäristöön tulisi suhtautua. Ojalan mukaan ketteryyttä syntyy missä tahansa toiminnassa, kun painotetaan joustavuutta ja sopeutumiskykyä. Ketteryyttä syntyy myös silloin, kun toiminta on itsenäistä ja läpinäkyvää. (Ojala 2018, 25.)

OP-ryhmässä toimintaympäristön muutoksiin vastataan siirtymällä koko organisaatiossa itseohjautuvaan työskentelytapaan. Uudessa ketterässä ja itseohjautuvassa mallissa esimiestasoja ja hierarkioita poistetaan ja toiminnan keskiössä ovat itseohjautuvat, moniosaavat tiimit. Itseohjautuvat tiimit ovat vastuussa tavoitteidensa saavuttamisesta sekä toiminnan kehittämisestä. Tiimit tekevät myös itsenäisiä päätöksiä työnsä sisällöstä ja priorisoinnista perustuen OP:n yhteisiin liiketoimintatavoitteisiin. Samalla myös johtaminen muuttuu oleellisesti. Esimiesten rooli muuttuu valmentajan ja menestyksen mahdollistajan rooliin, ja tätä kautta esimiehet tukevat omalla toiminnallaan kannustaen itseohjautuvien tiimien työssä menestymistä.

Uusi itseohjautuva toimintamalli muuttaa oleellisesti OP:n organisaatorakennetta. Uusi madaltunut organisaatorakenne pitää sisällään neljä tasoa. Organisaatorakenteen keskiössä ovat itseohjautuvat tiimit, jotka vastaavat itsenäisesti asiakasarvon tuottamisesta ja toteuttavat ratkaisuja asiakkaille ja liiketoiminnalle. Yhdessä tiimissä on noin 10 jäsentä ja tiimit yhdessä muodostavat alle 150 jäsenen heimoja. Heimo vastaa liiketoimintatavoitteiden saavuttamisesta lyhyellä ja pitkällä aikavälillä sekä tiimien onnistumisen edellytyksistä. (Eskola 2019.)

Siirtymällä itseohjautuvaan toimintamalliin, OP:n tavoitteena on parantaa työntekijäkokemusta, asiakaskokemusta sekä toiminnan tehokkuutta (OP Ryhmä 2020). Itseohjautuvuuden myötä työntekijät saavat enemmän valtaa ja vastuuta, sekä työn merkitys selkeytyy, kun samalla tiimillä tehdään kokonaisuuksia alusta loppuun saakka. Uusi toimintamalli myös madaltaa organisaatiota ja mahdollistaa nopean reagoinnin jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

3 Itseohjautuvuus työelämässä

3.1 Itseohjautuvuuden määritelmiä

Itseohjautuvuus -termillä on monenlaisia merkityksiä riippuen siitä, puhutaanko yksilötason vai tiimi- ja organisaatiotason itseohjautuvuudesta. Yksilötason itseohjautuvuus työelämässä tarkoittaa työntekijän kykyä toimia omaehtoisesti ilman ohjauksen tai kontrollin tarvetta. Käytännössä yksilötason itseohjautuvuus on työntekijän kykyä johtaa itse itseään. Itseohjautuva työntekijä hallitsee taitoja, jotka perinteisesti ovat kuuluneet esimiehen tehtäviin, kuten ajanhallintaan tai priorisointiin liittyvät taidot. (Martela & Jarenko 2017, 12.) Hyvät itsensä johtamisen taidot pitävät sisällään myös kykyä asettaa ja saavuttaa tavoitteita, kykyä työskennellä tehokkaasti sekä kykyä kommunikoida omasta tekemisestään toisille (Jarenko 2017). Työntekijän itseohjautuvuus on siis taito ja kyky, jota voi oppia. Yksilötasolla itseohjautuvuus on aina sidoksissa organisaatiokulttuuriin sekä siihen, millaisia resursseja organisaatio tarjoaa tai millaista ohjausta se tarjoaa työntekijöilleen. (Collin & Lemmetty 2019, 265.)

Tarkasteltaessa itseohjautuvuutta organisaatiotasolla, Martela ja Jarenko (2017) käyttävät termiä itseorganisoituminen. Itseorganisoituminen tarkoittaa organisoitumisen tapaa, jossa työntekijät autonomisesti päättävät työhönsä liittyvistä asioista. Perinteistä hierarkkista ylhäältä alas -komentoketjua ei ole, vaan päätöksenteko on hajautettu työntekijöiden kesken. Työntekijät organisoituvat aina tilanteen vaatimalla tavalla, ja muuttavat ryhmittymistään tarpeiden muuttuessa. (Martela & Jarenko 2017, 12.) Salovaaran (2019) mukaan itseohjautuvalla organisaatiolla tarkoitetaan yhteisöä, joka päättää itsenäisesti tehtäviensä järjestelystä. Tämänkaltaisen systeemin rakenne ja toimintatavat mahdollistavat sekä yksilön itseohjautumista, että tiimien autonomiaa. (Salovaara 2019, 106.)

Autonomiset tiimit voivat myös toimia itseohjautuvasti tiimitasolla, mutta ovat kuitenkin osa hierarkkista systeemiä. Tällöin ei voida puhua organisaatiotason

itseohjautuvuudesta. Organisaatiotason itseohjautuvuus toteutuu vasta, kun tiimit toimivat verkostona ja päättävät itsenäisesti työnsä järjestelystä ilman hierarkkista rakennelmaa. (Salovaara 2019, 106.)

Itseohjautuvuus on merkittävä muutos vanhanmalliseen, byrokraattiseen ylhäältä alas johdettuun hierarkkiseen ympäristöön. Itseohjautuvuudessa päätösvaltaa on siirretty sinne, missä sijaitsee paras asiantuntemus. Vaikka päätösvaltaa on hajautettu tiimeille, ja tiimit ovat itsenäisesti vastuussa toiminnastaan ja tuloksistaan, itseohjautuvuus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että jokainen tekee, mitä haluaa. Toimintaa ohjaavat selkeät rakenteet, yhteisesti sovitut pelisäännöt sekä tavoitteet. (Ojala 2018, 143.) Menestyksessä itseohjautuva toimintamalli onkin paljon kiinni siitä, miten itseohjautuvuus ymmärretään organisaatioissa. Jos itseohjautuvuus nähdään yksilön autonomisena toimintana, joka ei vaadi ohjausta tai tuen antamista, voi seurauksena olla ongelmia. Työntekijältä ei voi odottaa itseohjautuvuutta luonnostaan, vaan siihen tarvitaan organisaation tukea. (Collin & Lemmetty 2019, 265.)

3.2 Itseohjautuva organisaatio

3.2.1 Tunnusmerkkejä

Tiimitason itseohjautuvuudesta on jo olemassa paljon akateemista tutkimusta, mutta organisaatiotasolta tietoa on vielä melko vähän (Savaspuro 2019, 25). Yksi itseohjautuvan organisaation määritelmä on Leen ja Edmondsonin (2017) määritelmä, jossa he kuvaavat itseohjautuvat organisaatiot (Self-managing organizations) sellaisiksi organisaatioiksi, jotka ”radikaalisti ja systemaattisesti hajauttavat valtaa läpi koko organisaation” (Lee & Edmondson 2017, 39). Itseohjautuvissa organisaatioissa perinteinen raportointimalli ja esimies-alaisuhde on poistettu ja kaikilla työntekijöillä on päätöksentekovaltaa (Lee & Edmondson 2017, 39). Itseohjautuville organisaatioille on lisäksi tyypillistä, että hierarkiatasoja on pyritty poistamaan, ja näin madaltamaan organisaatorakennetta (Lee & Edmondson 2017, 37).

Salovaara ja Bathurst esittävät samankaltaisia itseohjautuvan organisaation piirteitä. He ovat koonneet yhteen neljä sellaisten organisaatioiden erityispiirrettä, joissa johtajuutta halutaan hajauttaa. Ensinnäkin tällaisissa organisaatioissa on päästettävä irti turhasta hierarkiasta sekä keskusjohtoisuudesta. Työntekijöille on annettava mahdollisuus reagoida muuttuviin tilanteisiin itsenäisesti ilman esimiehen tai johtajan määräysvaltaa. Ihmisiä tulee myös osallistaa luomalla rakenteita, jotka mahdollistavat osallistumisen. Tämä tarkoittaa demokratian lisäämistä. Kolmanneksi, perinteiset organisaation esimiesroolit muuttuvat kohti fasilitoijan eli mahdollistajan sekä valmentajan rooleja. Kun vanha johtamisrakenne on poistunut, muodostuu horisontaalista johtajuutta vertikaalisen hierarkian sijaan. Tämä on neljäs itseohjautuvaa organisaatiota kuvaava piirre. Käytännössä horisontaalinen johtajuus tarkoittaa työntekijöiden vastuunottamista asiakkaan arvontuotannosta. (Salovaara 2017, 71.) Edellä mainitut itseohjautuvan organisaation piirteet toteutuvat myös tämän opinnäytetyön toimeksiantajayrityksessä. Horisontaalista johtajuutta syntyy, kun OP:n itseohjautuvat tiimit ovat vastuussa asiakasarvon tuottamisesta sekä omasta tuloksestaan. Myös esimiesten roolit muuttuvat valmentajien, mahdollistajien ja tukihenkilöiden rooleihin.

Itseohjautuva organisaatio ei ole staattinen, vaan työntekijöiden keskinäinen organisoituminen voi vaihdella kulloisenkin tilanteen vaatimalla tavalla (Martela & Jarenko 2017, 12). Itseohjautuvassa organisaatiossa myös kannustetaan kokeilukulttuuriin. Uusia ideoita ja toimintatapoja testataan ja niitä voidaan ottaa käyttöön ja luopua niistä helposti, jos ne eivät kannata. Jotta itseohjautuvuus voisi toimia menestyksekkäästi, vaatii se myös ehdotonta informaation läpinäkyvyyttä organisaatiossa. Jotta työntekijät pystyvät tekemään itsenäisiä päätöksiä, tulee heillä olla saatavilla tarvittava tieto päätöksenteon tueksi. (Martela & Jarenko 2015, 168-172.) Alla olevaan taulukkoon (taulukko 1) on koottu yhteen itseohjautuvan organisaation tunnusmerkkejä.

Vallan hajauttaminen <ul style="list-style-type: none"> • Perinteinen hierarkkinen raportointimalli poistuu • Päätösvaltaa kaikilla työntekijöillä 	Esimiehet puuttuvat <ul style="list-style-type: none"> • Tilalle fasilitoijan ja valmentajan rooleja • Valmentajat itsenäisten tiimien tukena • Matala organisaatorakenne
Kokeilukulttuuri <ul style="list-style-type: none"> • Uusia ideoita ja toimintatapoja testataan 	Avoin tiedonkulku <ul style="list-style-type: none"> • Informaation läpinäkyvyys • Tieto kaikille saatavilla

Taulukko 1. Itseohjautuvan organisaation tunnusmerkkejä.

Itseohjautuvaa organisaatiota kuvaillaan monesti myös orgaaniseksi organisaatioksi. Orgaanisen organisaation mallissa organisaatio on jatkuvan muutoksen tilassa (Salovaara 2019, 119). Burns ja Stalker ovat kuvanneet tutkimuksessaan kahta organisaatiotyyppien ääripäätä; mekaanista ja orgaanista organisaatiota. Mekaanisessa organisaatiossa työt on tarkoin määritelty, työt on hajotettu osiin, organisaatio on vahvasti hierarkkinen ja valta on keskittynyt ylimmälle johdolle. Mekaanisessa organisaatiomuodossa kiinnitetään hyvin vähän huomiota ryhmäprosesseihin ja esimiehen ja alaisen suhde on sanelu- ja raportointisuhde. Tässä organisaatiomallissa työntekijän ei tarvitse suunnitella työtään tai tehdä päätöksiä työhönsä liittyen. (Rissanen, Sääski & Vornanen 1996, 34-35.)

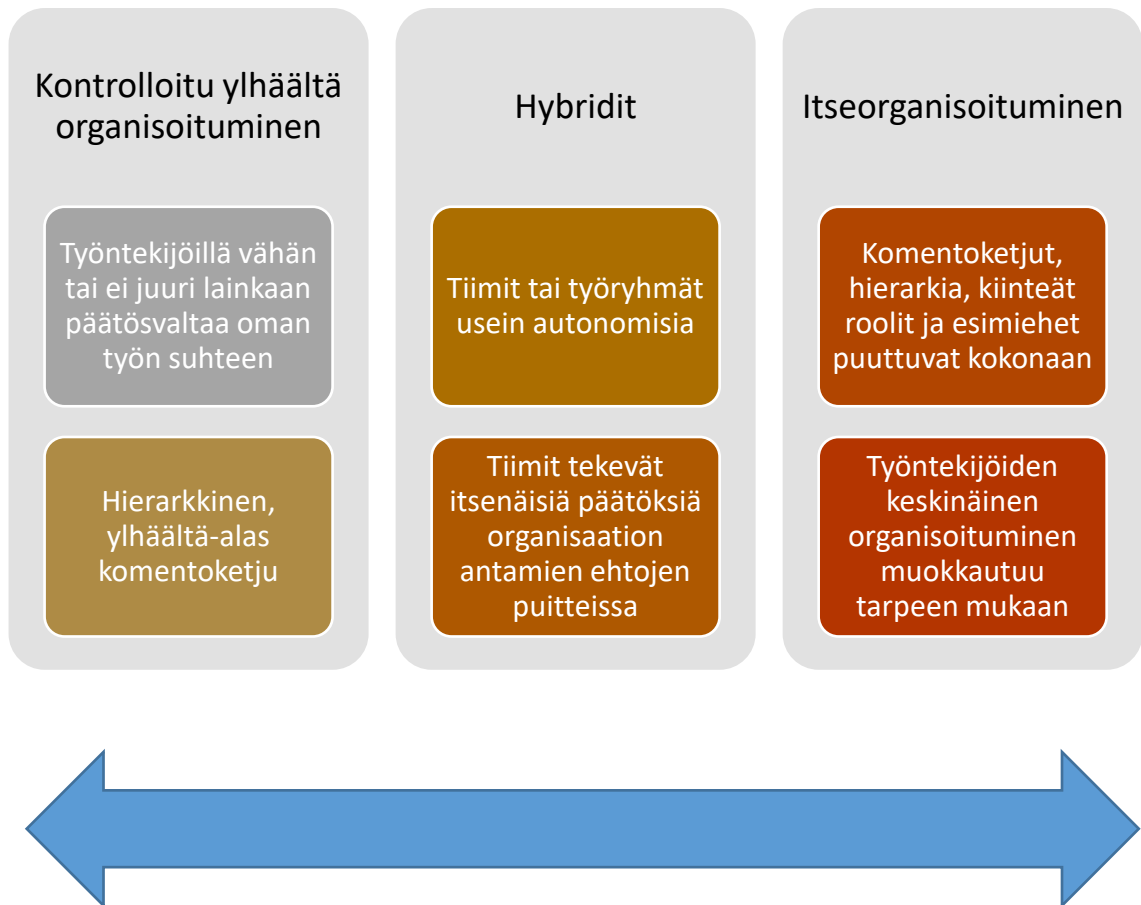
Orgaaninen organisaatio on mekaanisen organisaation vastakohta. Orgaanisessa organisaatiossa työnkuva vaihtelee, työntekijöiden tehtävät muuttuvat, viestintä on laajaa ja vuorovaikutus avointa. Työtehtävillä on suora yhteys organisaation toiminnan kokonaisuuteen ja tieto hajaantuu organisaation kaikille tasoille. Orgaaninen organisaatio soveltuukin Burns ja Stalkerin mukaan

muuttuviin olosuhteisiin joustavan ja dynaamisen rakenteensa ansiosta. (Rissanen ym. 1996, 35-36.)

Yhtenä itseohjautuvan organisoitumisen mallina voidaan nähdä myös Frederick Laloux'n Teal-organisaatiot. Laloux (2014) kuvaa kirjassaan *Reinventing organizations* tulevaisuuden tapaa organisoitua Teal-organisaation mallin avulla. Laloux'n Teal-organisaatio muodostuu itseohjautuvista tiimeistä, jotka päättävät omasta tekemisestään autonomisesti. Tiimit myös vastaavat itse omasta tuloksestaan. Esimiehiä tai keskijohtoa ei ole, vaan tiimin tukena toimii erityiset valmentajat, joilla ei ole päätöksentekovaltaa tai vastuuta tiimin tuloksista. Myös ydinliiketoiminnan ulkopuoliset tukitoiminnot, kuten henkilöstöhallinto, lakiasiat, talous ja viestintä on karsittu Teal-organisaatioissa minimiin. (Laloux 2014, 65-71.)

Perinteinen ylhäältä alas -valtahierarkia on poistettu Teal-organisaatioissa, ja päätökset tehdään niin sanotulla neuvontaprosessilla (advice process). Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että koko tiimin hyväksyntä tulee löytyä jokaiseen päätökseen. Käytännössä kuka tahansa työntekijä voi tehdä päätöksen missä tahansa asiassa, mutta hänen on ensin kysyttävä neuvoa kaikilta asiaa koskevatilta henkilöiltä sekä asiantuntijoilta. Mitä suuremmasta päätöksestä on kyse, sitä laajempi joukko tarvitaan kertomaan näkemyksensä asiaan. (Laloux 2014, 99-102.)

Vaikka nykyisin monesta yrityksestä löytyykin itseohjautuvalle organisaatiolle tyypillisiä piirteitä, mikään yritys ei ole kuitenkaan täysin itseohjautuva systemaattisesti läpi koko organisaation. Kaikilla yrityksillä on oma tapansa toteuttaa itseohjautuvuutta ja eroja löytyy mallien välillä lukuisia, mm. vallan hajauttamisen osalta. Näitä organisaatioita kutsutaan hybrideiksi. Salovaaran mukaan kaikki olemassa olevat itseohjautuvat organisaatiot ovat itse asiassa hybridejä. (Salovaara 2019, 111-112.) Kuvio 1 kuvaa jatkumoa täysin ylhäältä kontrolloitujen sekä toisen ääripään itseorganisoituvien organisaatioiden välillä. Hybridi-organisaatiot sijoittuvat jatkumolla näiden kahden organisaatiomallin väliin.



Kuvio 1. Hybridi-organisaatioiden sijoittuminen organisaatiomallien välillä.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajayritys OP on esimerkki edellä mainitusta hybridistä. OP:n itseohjautuvat, moniosaavat tiimit ovat vastuussa tavoitteidensa saavuttamisesta sekä toiminnan kehittämisestä. Tiimit tekevät myös itsenäisiä päätöksiä työnsä sisällöstä ja priorisoinnista. Toimintaa ei muuteta täysin itseohjautuvaksi, vaan itseohjautuvien tiimien tukena toimii edelleen johtamisrakenne, joka on muuttunut itseohjautuvaa työskentelytapaa tukevaksi. Esimiestasoja on karsittu ja organisaatio on madaltunut. Esimiesten roolit ovat muuttuneet valmentajan ja mahdollistajan rooleihin. OP:n uudet Operations Lead -esimiehet vastaavat hallinnollisesta esimiestyöstä. Operations Lead on myös vastuussa tiimin sidosryhmäyhteistyöstä sekä parhaiden mahdollisten työskentelyolosuhteiden luomisesta tiimiin. Uusi esimiesrooli on myös itseohjautuvaa toimintakulttuuria tiimeille valmentava Agile coach. Agile coachit

valmentavat uutta ketterää toimintatapaa tiimeissä, sekä auttavat tiimejä kehittämään niiden toimintatapoja.

3.2.2 Toimintatavat

Toteutuakseen menestyksekkäästi, itseohjautuva toimintamalli tarvitsee organisaatioon itseohjautuvuutta tukevia rakenteita sekä yhdessä sovittuja toimintatapoja (Salovaara 2019, 115). Tässä luvussa tarkastellaan lähemmin erilaisia itseohjautuvuutta mahdollistavia rakenteita sekä tapoja toimia esimerkkiyritysten kautta.

Organisaatioissa, jotka toteuttavat itseohjautuvaa toimintamallia, päätöksenteko on usein hajautettu ja jaettu työntekijöille. Tämän seurauksena myös tehtävistä päätetään ja ne jaetaan hajautetusti. Vaikka johto asettaisi työlle kokonaisrakenteen ja raamit minkä sisällä toimia, yksittäisillä tiimeillä tai työntekijöillä on vastuu tunnistaa uusia, työn kannalta oleellisia työtehtäviä. Työntekijöillä on myös päätösvalta tuoda nämä tehtävät osaksi yrityksen käytäntöjä. (Martela 2019.)

Zappos on netissä toimiva jälleenmyyntiyritys, jolla on yli 1000 työntekijää. Zappoksella ei ole lainkaan esimiesrooleja tai työnimikkeitä ja työn tekemisen toimintamalli on itseohjautuva. (Feloni 2015.) Zappoksella työntekijöillä on oikeus suorittaa työtehtävänsä oman roolinsa sisällä parhaaksi katsomallaan tavalla. Tehtävistä ja tehtävien jakamisesta päätetään oman työryhmän sisällä. Erityisen hallintoprosessin mukaan kaikilla työryhmään kuuluvilla on mahdollisuus ehdottaa uusia rooleja sekä muutoksia vastuisiin tai käytäntöihin. Päätökset uudistuksista tehdään tämän jälkeen työryhmän yhteisellä suostumuksella. (Lee & Edmondson 2017, 47.)

Perinteisessä organisaatiomallissa mahdolliset työntekijöiden väliset ristiriidat työhön liittyen ratkaistaan usein esimiehen päätöksellä. Itseohjautuvassa organisaatiossa, esimiesten puuttuessa, konfliktit voidaan ratkaista yhdessä

kollegoiden kesken esimerkiksi erityisen konfliktinratkaisuprosessin kautta. (Laloux 2014, 112.)

Maailman suurin tomaatinprosessointiin keskittynyt yhdysvaltalainen yritys Morning Star toteuttaa itseohjautuvaa toimintamallia ilman esimiehiä tai hierarkiaa. Ylhäältä annettuja rooleja tai titteleitä ei ole, vaan työntekijät voivat ottaa työstään suurempaa vastuuta ja kehittyä tekemään uusia tehtäviä itsenäisesti, kun ovat ensin opetelleet uusia työssä tarvittavia taitoja. (Hamel 2011.) Morning Starin työntekijät sopivat keskenään tehtävänjaosta sekä siitä, miten esimerkiksi suoritusta mitataan. Työntekijöillä on käytössään tätä tarkoitusta varten CLOU- dokumentti (Colleague Letter of Understanding), joka solmitaan vuosittain lähipiirin kollegojen kanssa. (Salovaara 2019, 114.)

Koska Morning Starilla ei ole esimiehiä, jotka perinteisesti ratkaisevat erimielisyydet ja antavat päätöksiä työhön liittyen, konfliktitilanteet ratkaistaan työntekijöiden kesken. Ensin vastakkaiset näkökannat omaavat työntekijät koettavat löytää ratkaisun keskenään, ja jos yhteisymmärrystä ei löydy, he pyytävät mukaan kolmannen henkilön, sovittelijan. Sovittelija on valittu kollega, johon molemmat osapuolet luottavat. Sovittelijan avulla osapuolet koettavat löytää yhteisen ratkaisun, mutta jos tämäkään ei tuota tulosta, asiaa ratkaisemaan kootaan erityinen paneeli. Paneeli koostuu työntekijöistä, joilla on asiantuntemusta käsiteltävään aiheeseen liittyen. Jos yhteisymmärrystä ei paneelin asiantuntijanäkemyksestä huolimatta synny, Morning Starin toimitusjohtaja tekee asiassa lopullisen päätöksen. On kuitenkin erittäin harvinaista, että kiistatilanteet eskaloituisivat näin pitkälle. (Hamel 2011.)

Esimiesten puuttuessa itseohjautuvissa organisaatioissa, myös työsuorituksen arviointi toteutetaan niiden tahojen toimesta, joilla on paras tieto arvioitavasta työntekijästä. Usein nämä henkilöt ovat kollegoja. Suorituksen arviointi keskittyy erityisesti siihen, mitä työntekijä saa aikaan, eikä niinkään siihen, miten työntekijä toteuttaa työtehtävänsä. Suorituksen arvioinnissa käytetään saatavilla olevia mahdollisia määrällisiä mittareita. Jos joitakin suorituksen osa-alueita ei voi mitata mittareilla, on kollega paras taho arvioimaan suoritusta. (Martela 2019.)

Valve, yksi suurimmista tietokonepelien valmistajayrityksistä, esittelee toimintaansa uusille työntekijöille heille suunnatussa oppaassa seuraavalla tavalla: ”Kukaan ei raportoi kenellekään – Meillä on perustaja / toimitusjohtaja, mutta hänkään ei ole esimiehesi. Tämä yritys on sinun ohjattavanasi.” Valveella on käytössä erityinen suorituksenarviointiprosessi (peer-driven employee evaluation), jossa työntekijät antavat säännöllisesti toisilleen arviointia suorituksesta. Nämä arviot syötetään koko yrityksen käytössä olevaan järjestelmään, joka jakaa varoja käytettäväksi eri hankkeille sekä kompensatioihin arviointien mukaan. Näiden arvioiden lisäksi Valveella työntekijät antavat säännöllisesti nimettömiä vertaisarviointia toistensa edistymisestä. Tätä tukee yrityksen avoin kulttuuri, joka kannustaa kysymään ja antamaan palautetta suorituksista. (Valve 2012.)

Päätökset palkitsemista sekä kannustekäytännöt kuuluvat tavanomaisesti yrityksissä esimiehille sekä johdolle. Itseohjautuvissa organisaatioissa myös palkitseminen voidaan toteuttaa kollegoiden kesken. Esimerkiksi Morning Starilla perustetaan joka vuosi työntekijöistä koostuvia ja työntekijöiden valitsemia komiteoita, jotka päättävät jokaisen työntekijän henkilökohtaisesta korvauksesta. Komitea arvioi ensin työntekijän tekemän itsearvioinnin omasta suorituksesta ja linjaavat kaikki arvioinnit nähtyään jokaiselle työntekijälle tämän työpanosta vastaavan korvauksen. Näin varmistetaan, että työntekijän saama korvaus vastaa yritykselle tuottamaansa arvoa. (Hamel 2011.)

Myös suomalaisen ohjelmistoalan yritys Reaktorin organisaatio koostuu itseohjautuvista tiimeistä. Tiimit toteuttavat itsenäisesti projekteja, valvovat budjettiaan ja kontrolloivat projektien etenemistä. Jos Reaktor yrityksenä tekee paljon voittoa, samansuuruiset bonukset jaetaan koko henkilöstölle. Reaktor on myös avannut yrityksen omistajuuden kaikille sen työntekijöille. Näin ollen jokaisella on mahdollisuus omistaa pala yritystä, jossa työskentelee. (Wilenius & Kurki 2017, 188.)

Tavanomaisessa organisaatiossa tieto kulkee pääsääntöisesti ylhäältä alas. Ylin johto tietää usein paljon enemmän meneillään olevasta tilanteesta kuin muu

henkilöstö. Perinteisen toimintatavan mukaan, ylin johto päättää mitä tietoa ja missä muodossa henkilöstölle jaetaan. Laloux'n (2014) mukaan perimmäinen ajatus tällaisen toimintamallin takana on epäluottamus henkilöstöä kohtaan. Tämä epäluottamus luo puolestaan lisää epäluottamusta henkilöstön keskuudessa, ja johdon ajatellaan salailevan asioita. (Laloux 2014, 110-111.)

Laloux'n Teal-organisaatiomallissa kaikki tieto on kaikkien saatavilla kaiken aikaa. Tämä pitää sisällään myös kaiken informaation taloudesta ja jopa muiden tiimien suorituksista sekä palkoista. Laloux perustelee avointa tiedonkulkua sillä, että hierarkian puuttuessa itseohjautuvilla tiimeillä tulee olla kaikki tarvittava tieto saatavilla päätöksen teon tueksi. Kaikki salattu tieto aiheuttaa Laloux'n mukaan epäilyksiä ja murentaa näin organisaation luottamusta. Tiedon jakaminen vain osalle henkilöstöä loisi organisaatioon myös epämuodollisia ei-toivottuja hierarkioita. (Laloux 2014, 110-111.)

Monet itseohjautuvaa toimintamallia toteuttavat yritykset hajauttavat suurimman osan sellaisista toiminnoista, jotka tavanomaisessa organisaatiossa kuuluvat esimiehen vastuulle. Uusien työntekijöiden palkkaaminen tai työntekijän irtisanominen ovat kuitenkin monessa yrityksessä edelleen, ainakin lopullisen päätöksen osalta, johdon vastuulla. Esimerkiksi Morning Starilla työryhmät tekevät itse päätökset rekrytoinneista tai irtisanomisista, mutta vasta konsultoituaan johtoa. Myös yrityksen strategiaan liittyvät päätökset jäävät yleensä miltei aina kokonaan johdon vastuulle. (Lee & Edmondson 2017, 54.)

3.3 Itseohjautuvat tiimit

Itseohjautuvan organisaation olennaisiin tunnusmerkkeihin kuuluu työn keskittäminen itseohjautuvien tiimien ympärille. Toisin kuin esimiesvetoisissa tiimeissä, itseohjautuva tiimi päättää itsenäisesti tiimin jäsenten kesken operatiivisen työn toteutuksesta. On tavallista, että organisaatio antaa toiminnalle reunaehdot, joiden sisällä autonominen tiimi toimii. Organisaatiosta riippuen autonomisen tiimin päätösvallan piiriin voi kuulua esimerkiksi tavoitteiden

asettaminen, työtehtävien jako, aikatauluista ja työtavoista sopiminen, sopimusten tekeminen asiakkaiden kanssa, palautteen anto kollegalle tai suorituksen arviointi. Joissakin organisaatioissa itseohjautuvat tiimit päättävät itsenäisesti myös rekrytoinneista sekä palkkiotasosta. (Yukl & Becker 2006, 216-217.) Esimiehen päätöksenteko ja valvonta on siirretty tiimin tehtäväksi, ja näin ollen esimiehen tehtävä itseohjautuvassa organisaatiossa onkin enemmän valmentajan, kehittäjän ja mahdollistajan rooli (Williams 1995).

Tristin, Jigginsin, Murrayn ja Pollockin mukaan itseohjautuvia tiimejä kokeiltiin ensimmäisen kerran jo 1950- ja 1960-luvuilla, kun havaittiin, että perinteiset hierarkkiset ylhäältä alas -johtamismallit laskivat tuottavuutta. Työntekijät olivat tyytymättömiä ja työmotivaatio, kuten liikevaihtokin, laskivat. (Heikkilä 2002, 384.) Cummingsin mukaan lähes alusta asti yksi itseohjautuvan tiimin ominaispiirteistä on ollut tiimin kokonaisvastuu suoritettavasta tehtävästä. Tämä vaatii huolellista tiimin jäsenten valintaa, jotta tiimillä on käytössään oikeaa osaamista. (Heikkilä 2002, 384.)

Myös Spiik (2004) korostaa itseohjautuvan tiimityön määrittelyssään tiimin autonomiaa päätöksenteossa. Hän lisää kuvaukseen myös maininnan organisaation asettamista reunaehdoista. Spiik kuvaa itseohjautuvan tiimin toiminnan seuraavalla tavalla: ”Tiimit tekevät vastuualueeseensa liittyvät tehtävät itseohjautuvasti organisaation pelisääntöjen rajoissa. Ne johtavat itse omaa työskentelyään.” Kun tiimin jäsenet kantavat yhdessä vastuun tuloksista, seurauksena on, että tiimin jäsenet luottavat omiin kykyihinsä ja toisiinsa enemmän (Spiik 2004, 209).

Itseohjautuvien tiimien toimintamalli voi olla yritykselle kannattavaa monestakin eri näkökulmasta. Cohenin ja Ledfordin (1994) telealan asiakaspalvelu- ja teknisen tuen tiimeissä tehdyn tutkimuksen mukaan itseohjautuvat tiimit olivat tehokkaampia työskentelyssään kuin verrokkiryhmässä, joka koostui perinteisistä esimiesvetoisista tiimeistä. Itseohjautuvien tiimien lisääntynyt päätäntävalta ja itsenäisyys voivat kasvattaa myös työntekijöiden työhyvinvointia ja motivaatiota. Tämä puolestaan vähentää sairauspoissaoloja sekä työntekijöiden vaihtuvuutta.

Lisäksi tiimin jäsenten ristiinkoulutus eri tehtäviin luo moniosaamista, joka puolestaan lisää joustoa mahdollisen henkilöstöpulan varalta. (Yukl & Becker 2006, 217.) Moniosaavuus on organisaatiolle kannattavaa. Riskienhallinnan näkökulmasta on hyvä, että osaaminen ei keskity pelkästään muutamille henkilöille. Tehtäviä pystytään tekemään myös ristiin, joka mahdollistaa liiketoiminnan nopean skaalautumisen. (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 61.)

Itseohjautuvan tiimityön vaikutusta tiimin kokonaisosaamisen tasoon on tutkittu mm. Kauffeldin (2006) tutkimuksessa, jossa verrattiin yhteensä 20 keskisuuren tuotannon alan yrityksen itseohjautuvien tiimien osaamista perinteisten, esimiesvetoisten tiimien osaamisen tasoon. Tutkimukseen osallistui 44 itseohjautuvaa tiimiä, ja 39 esimiesvetoista tiimiä. Tiimejä vertailtiin 12:ssa eri osaamisen kategoriassa. Tutkimus osoitti, että itseohjautuvat tiimit olivat perinteisiä työryhmiä osaavampia seitsemässä eri osaamisen kategoriassa. Mm. ammatillinen osaaminen oli paremmalla tasolla itseohjautuvissa tiimeissä. Itseohjautuvat tiimit olivat myös parempia löytämään ratkaisuja ongelmiin verrokkiryhmiin nähden. Huomioitavaa oli, että sosiaalisissa taidoissa eroa itseohjautuvien ja perinteisten työryhmien välillä ei juurikaan ollut. Kollegan kritisointia esiintyi itseasiassa enemmän itseohjautuvissa tiimeissä. Lisäksi itseohjautuvien tiimien kokonaisosaamiseen liittyi tiimiviestintä, jatkuvan parantamisen prosessi sekä koulutus. (Kauffeld 2006, 8-11.)

Myös Hamel (2009) esittää näkemyksensä vähemmän byrokraattisen, yhteisöllisemmän työryhmän puolesta. Hamel on sitä mieltä, että voimakas byrokratiarakenne toimii esteenä ihmisten mobilisoinnissa, kun taas voimakasta yhteishenkeä tunteva tiimi pääsee parempiin suorituksiin ja ylittämään itsensä. Hamelin mukaan byrokraattisessa ympäristössä työskenneltäessä vaihdon psykologinen peruste on erilainen, kuin enemmän yhteisöllisessä, me-henkeen kannustavassa työryhmässä. Byrokraattisessa työympäristössä työntekijä saa korvaukseksi palkan tekemästään työstä, kun taas vähemmän byrokraattisessa, yhteisöllisessä työryhmässä palkan lisäksi työntekijä saa mahdollisuuden vaikuttaa tekemäänsä työhön ja pääsee käyttämään omia vahvuuksiaan johonkin

hyödylliseen. Tämä motivoi ja kannustaa parempiin suorituksiin. (Hamel 2009, 84.)

3.4 Mitä itseohjautuvuus vaatii työntekijältä?

Organisaatiotason itseohjautuvuus vaatii toteutuakseen yksilötason itseohjautuvuutta. Itseohjautuva työntekijä on motivoitunut, hänellä on päämäärä sekä tarvittava osaaminen suoritettavaan tehtävään. Osaamiseen kuuluu, että työntekijällä on kykyä johtaa itse itseään. Itsensä johtaminen koostuu mm. ajanhallintaan, priorisointiin ja tehtävien asetantaan liittyvistä tehtävistä. (Martela & Jarenko 2017, 12.)

Myös Heikkilä (2002) puhuu itsensä johtamisen taidon tärkeydestä. Heikkilän mukaan itseohjautuvassa tiimissä työskentely vaatii jokaiselta käsitystä niistä päämääristä mitä tavoitellaan sekä ponnisteluja tavoitteiden saavuttamiseksi. Heikkilän mukaan ideaalitulanteessa tiimin jäsenet ovat yksilöinä moniosaajia, mikä mahdollistaa mm. tehtävien kierrättämisen. Kun tiimin jäsenet ovat yksilöinä moniosaajia, tällöin myös yhteiset ajattelu- ja toimintatilanteet ovat laaja-alaisia, kommunikaatio-ongelmia esiintyy vähän ja jokainen tiedostaa, miten tärkeää itsensä johtamisen taidot ovat. (Heikkilä 2002, 384-385.)

Savaspuro (2019) puolestaan mainitsee itsetuntemuksen ja päämäärätietoisuuden tärkeinä työntekijätaitoina itseohjautuvuudessa. Hänen mukaansa työntekijältä vaaditaan lisäksi kykyä kantaa vastuuta, priorisoida sekä tehdä itsenäisiä päätöksiä. (Savaspuro 2019, 41.)

Itseohjautuvuuden kasvattaessa suosiotaan, yhä useampi organisaatio myös Suomessa on karsinut hierarkiatasojan ja hajauttanut toimintojaan työntekijöiden kesken. Itseohjautuva toimintamalli on saanut osakseen kuitenkin myös jo kritiikkiä ja itseohjautuvuus on nähty joissakin yrityksissä työntekijää kuormittavana seikkana. Savaspuro (2019) listaa itseohjautuvuuden saaneen arvostelua mm. henkilöstön uupumisesta, stressistä sekä epävarmuuden

tunteesta. Joissakin työyhteisöissä itseohjautuvuus on tuonut mukanaan myös vapaa-matkustajaongelman. Jotkut työntekijät nauttivat tasa-arvoisissa työyhteisöissä kaikille jaetuista eduista, mutta eivät kuitenkaan työskentele yhteisten tavoitteiden eteen. (Savaspuro 2019, 41-42.)

Työterveyspsykologi Sanna Aulakosken mukaan johto voi nähdä itseohjautuvuuden eri tavalla kuin työn rajapinnassa olevat työntekijät. Aulakosken mielestä täydellinen itseohjautuvuus sopii paremmin pienempiin yrityksiin, kun suuremmat yritykset tarvitsevat vielä johtamisrakennetta. Oleellista on myös se, millaista työtä yrityksessä tehdään. Jos työtehtävät vaativat tiivistä yhteistyötä, johtamisrakenne tulee olla tällöin Aulakosken mukaan kunnossa. (Oksanen 2017.)

Myös organisaatiopsykologi ja kouluttaja Pekka Järvinen (2008) puhuu kriittisesti täydellisestä itseohjautuvuudesta. Hänen mukaansa täydellinen itseohjautuvuus ei toimi. Järvisen mukaan voidakseen toimia yhteisen päämäärän hyväksi, tiimit tarvitsevat hyvää johtamista. (Järvinen 2008, 58.) Järvinen myös korostaa konkreettisten työelämätaitojen ja ryhmätyötaitojen tärkeyttä nykyajan monimutkaistuvassa ja nopeutuvassa työelämässä. Nykyajan työelämässä vaadittavat yhteistyötaidot tuovat Järvisen mukaan selkeämmin esille ne, jotka omaavat heikommat sosiaaliset taidot ja joilta yhteistyötaidot puuttuvat. Järvisen mukaan ihmisistä on tullut myös aiempaa itsekkäämpiä ja herkkähipiäisempiä. Järvisen mukaan työasioista pitäisi voida keskustella työpaikoilla asiallisesti ja rakentavasti. (Järvinen 2018, luku 4.)

3.5 Luottamus

Luottamus on yksi itseohjautuvuuden keskeisistä elementeistä. Luottamusta tarvitaan, jotta itseohjautuva toimintamalli voi menestyä. Luottamuksen ilmapiirissä työntekijät voivat todistetusti paremmin. He ovat tuotteliaampia, energisempiä ja yhteistyö kollegoiden kanssa sujuu paremmin. Organisaatioissa,

joissa luottamuksen ilmapiiri on korkea, on myös vähemmän vaihtuvuutta. (Zak 2017.)

Savaspuron (2019) mukaan luottamusta tulee olla työntekijöiden kesken, mutta erityisesti työntekijöiden tulee tuntea, että myös johto luottaa työntekijöihinsä. Ongelmista pitää pystyä puhumaan avoimesti, johdon pitää pystyä ottamaan vastaan kritiikkiä ja työpaikalla tulee vallita kulttuuri, jossa virheistä ei joudu ”mustalle listalle”. Erityisesti suhtautuminen virheisiin on keskeistä. Epäonnistumisen pelko tekee ihmisestä passiivisen, ja tällöin on vaikeaa pysyä aikataulutavoitteissa. (Savaspuro 2019, 48.)

Savolaisen (2020) mukaan luottamus on yhteistyön pohja ja se rakentuu viestinnän kivijalkaan. Luottamusta luovat Savolaisen mukaan kohtaamiset, puhuminen, reilu ja joustava vastavuoroisuus sekä puhumiskulttuuri, miten usein kohdataan ja millä tavalla. Työntekijöiden luottamusta esimiestä kohtaan edesauttaa puolestaan esimiehen kannustavuus ja tasapuolisuus. Sovituista aikatauluista tulee pitää kiinni, huolehtia resurssien riittävydestä sekä päätöksenteon oikeudenmukaisuudesta. (Savolainen 2020.)

Laloux (2014) toteaa luottamuksen laajentamisen lisäävän vastuunkantoa itseohjautuvassa ryhmässä. Hänen mukaansa ryhmäpaine toimii paremmin kuin hierarkia. Tiiminjäsenet antavat toisilleen palautetta, jos huomaavat yhden laistavan tehtävistään tai muutoin hyväksikäyttävän systeemiä. (Laloux 2014, 81-82.) Ahleskog (2018) puolestaan esittää tiimikontrollista hieman poikkeavan, mielenkiintoisen näkökulman. Ahleskog pohtii Filosofian akatemian blogissaan, korvautuuko itseohjautuvuuden mukanaan tuoma muodollisen kontrollin puute jollakin toisella, vaikeammin selitettävissä olevalla kontrollilla, ns. piilevällä kontrollilla. Muodollisen kontrollin puuttuessa syntyy usein valtatyhjiöitä. Nämä valtatyhjiöt täytetään pahimmassa tapauksessa yksilön ominaisuuksiin tai statukseen perustuvilla, epämuodollisilla hierarkioilla. Ryhmän sisäiset statusristiriidat puolestaan voivat lisätä kilpailuhenkeä ja aiheuttaa puutteita tiedon jakamisessa. (Ahleskog 2018.)

Langfred (2007) on esittänyt omaan konfliktien vaikutusta itseohjautuvien tiimien toimintaan koskevaan tutkimukseensa pohjautuen, että itseohjautuvat tiimit ovat erityisen alttiita konflikteille. Langfred toteaa, että erityisesti sosiaalsiin suhteisiin liittyvät konfliktit heikentävät luottamusta ryhmässä, ja heikentynyt luottamus puolestaan vähentää yksilön autonomiaa tiimin sisällä. (Langfred 2007, 892.) Luottamuksen heikkenemisen seurauksena on epätodennäköistä, että tiimin jäsenet ovat valmiita antamaan toisilleen enemmän vapautta tehdä päätöksiä omaan työhönsä liittyen (Langfred 2007, 888). Langfredin mielestä esimiesten tulisikin huolehtia siitä, että itseohjautuvilla tiimeillä on riittävä taito johtaa itseään ja kiinnittää huomiota erityisesti konfliktinratkaisutaitojen opettamiseen (Langfred 2007, 895).

3.6 Motivaatio

Työmotivaatio on työntekijän polttoainetta, joka vaikuttaa siihen, miten paljon, millä intensiteetillä ja kuinka kauan jaksamme työskennellä. Työyhteisössä motivaatioon voidaan vaikuttaa kehittämällä työn ominaisuuksia, työyhteisöä sekä työympäristöä. Näiden tekijöiden lisäksi motivaatioon vaikuttaa työntekijän persoonallisuus sekä kulloinenkin elämänvaihe. Motivoitunut työntekijä on ahkera, oma-aloitteinen vastuunkantaja, ja haluaa omalta osaltaan edesauttaa yrityksen menestystä. (Sinokki 2016, 224.)

Motivaatio ja itseohjautuvuus liittyvät olennaisesti toisiinsa. Itseohjautuvuus sekä autonomia lisäävät tutkimusten mukaan sisäistä motivaatiota ja hyvinvointia (Deci & Ryan 2008; Thompson & Prottas 2006, 115). Thompsonin ja Prottasin (2006) tutkimusten mukaan työntekijät, joilla oli enemmän päätäntävaltaa oman työnsä suhteen, kokivat työnsä mielekkäämmäksi, kokivat vähemmän stressiä ja olivat yleisesti tyytyväisempiä elämäänsä. He myös olivat vähiten todennäköisimmin vaihtamassa työpaikkaa. (Thompson & Prottas 2006, 115.)

3.6.1 Ulkoinen ja sisäinen motivaatio

Työelämän motivaatio voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Ulkoinen motivaatio tarkoittaa sitä, että tekeminen tapahtuu jonkin ulkoisen syyn vuoksi. Tekemisen syy on siis erillinen asia kuin itse tekeminen. Ulkoinen motivaatio on reaktiivista, jossa vastataan ainoastaan mahdollisiin ulkoa päin tuleviin uhkiin ja tekeminen toimii ainoastaan välineenä jonkin ulkoisen asian saavuttamiseksi. (Martela & Jarenko 2015, 23.) Ulkoisen motivaation motiiveina toimivat palkkiot ja rangaistuksen pelko. Ihmiset motivoituvat palkkioista hyvin eri tavoilla, ja eri syistä johtuen. Rahapalkka luo perusturvaa, mutta sitä voidaan käyttää myös sosiaalisten saavutusten mittarina. Ulkoisen motivaation rangaistuksina voivat puolestaan toimia kriittinen palaute työstä tai esimerkiksi asiakastytymättömyys. (Sinokki 2016, 225-226.)

Toisin kuin ulkoinen motivaatio, sisäinen motivaatio tarkoittaa motivaatiota, jossa tekeminen itsessään vetää ihmistä puoleensa ja se tuntuu merkitykselliseltä sekä arvokkaalta. Sisäinen motivaatio on proaktiivista ja lähtöisin henkilökohtaisista kiinnostuksen aiheista. (Martela & Jarenko 2015, 23.) Sisäisen motivaation avulla työtä tehdään nautinnosta työtä kohtaan ja puhtaasta työn ilosta. Sisäinen motivaatio on yhteydessä myös positiivisiin tunteisiin ja ajatuksiin. (Sinokki 2016, 226.) Sisäisesti motivoituneena ihminen toimii vapaaehtoisesti, ja saa tekemisestä onnistumisen kokemuksia (Hakanen 2011, 30).

3.6.2 Itseohjautuvuusteoria

Edward Decin ja Richard Ryanin (2008) itseohjautuvuusteoria (self-determination theory, suomennettuna myös itsemääräämisteoria) on empiiriseen tutkimukseen perustuva teoria, joka kuvaa ihmisen sisäistä motivaatiota ja hyvinvointia edistäviä tekijöitä. Itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisellä on olemassa kolme psykologista perustarvetta: omaehtoisuus, kyvykkyys sekä kokemus yhteisöllisyydestä. Kun nämä perustarpeet täyttyvät, sisäinen motivaatio kasvaa.

(Deci & Ryan 2008, 182-183.) Teoria kuvaa ihmisen aktiivisena, kehittyvänä organismina, joka aktiivisesti etsii itselleen haasteita (Deci & Ryan 2000, 262).

Omaehtoisuus eli autonomia tarkoittaa sitä, että ihminen voi vapaasti päättää itse tekemisistään. Autonomian perustana on kokemus siitä, että toiminta ei tunnu ulkoa ohjatulta, vaan motivaatio syntyy sisäisesti. (Martela 2014.) Tällainen kokemus vapaaehtoisuudesta voi syntyä työelämässä esimerkiksi siitä, että voi tehdä itsenäisiä ratkaisuja oman työnsä suhteen. Myös sellainen työ, jossa työntekijä pääsee hyödyntämään omia vahvuuksiaan tyydyttää itsenäisyyden tarvetta. Kun ihminen kokee toimivansa omaehtoisesti vapaasta halustaan, on hän myös todennäköisemmin sisäisesti motivoituneempi. (Hakanen 2011, 31.)

Kyvykkyydessä puolestaan on kyse työntekijän osaamisesta ja erityisesti yksilön kokemuksesta siitä, että hän hallitsee tekemänsä asiat ja saa asioita aikaan (Martela 2014). Kun työ on sopivan vaativaa ja mielekästä, työntekijälle syntyy onnistumisen elämyksiä ja työntekijä voi kasvaa ja kehittyä. Myös työyhteisön yhteinen luottamus työtehtävien hyvästä suorittamisesta kasvaa. (Sinokki 2016, 237.) Työntekijä voi kokea onnistuvansa ja pärjäävänsä työssä, jossa voi nähdä toimintansa tulokset (Hakanen 2011, 32).

Kokemus yhteisöllisyydestä syntyy puolestaan silloin, kun koemme olevamme osa kannustavaa yhteisöä. Kannustava työyhteisö auttaa työntekijää pääsemään parhaimpiin tuloksiin. (Martela 2014.) Yhteenkuuluvuutta koetaan työyhteisöissä, joissa työntekijät tuntevat kuuluvansa porukkaan ja luottavat toisiinsa. Tämän kaltaisissa työyhteisöissä vallitsee usein myös arvostuksen ilmapiiri. (Hakanen 2011, 31.) Myönteiset sosiaaliset suhteet ja yhdessä tekemisen tunne synnyttävät myös turvallisuuden tunnetta (Sinokki 2016, 237).

Ihmisen kolmesta psykologisesta perustarpeesta, omaehtoisuus, kyvykkyys sekä kokemus yhteisöllisyydestä, omaehtoisuuden eli autonomian tunteen sekä kyvykkyyden on todettu vaikuttavan eniten sisäiseen motivaatioon. Myös yhteisöllisyyden kokemus vaikuttaa sisäiseen motivaatioon, mutta sen rooli on sisäisen motivaation kohdalla vähäisempi. (Deci & Ryan 2000, 235.)

Martela ja Ryan (2015) ovat tutkimuksissaan pyrkineet osoittamaan, että näiden kolmen psykologisen perustarpeen lisäksi on olemassa vielä neljäs psykologinen perustarve, hyvántahtoisuus (benevolence). Tämän mukaan ihmisillä on inhimillinen halu tehdä hyvää toisille ihmisille, ja kärsimme, kun näemme kanssaihminen kärsivän. Ihmisen sisäiseen motivaatioon ja hyvinvointiin positiivisesti vaikuttaa lisäksi myös siis hyvántahtoisuus. (Martela & Ryan 2015.)

3.6.3 Työn imu

Kun edellä mainitut ihmisen psykologiset perustarpeet: omaehtoisuus, kyvykkyys sekä kokemus yhteisöllisyydestä täyttyvät, voi työntekijä kokea työssään työn imua. Työn imu tarkoittaa sellaista hyvinvoinnin tilaa, jossa työntekijä antaa täyden panoksensa työlle ja työn tavoitteiden hyväksi. Työntekijä myös kokee työssään merkityksellisyyttä, nauttii työstään sekä kokee työympäristönsä mielekkäänä. (Hakanen 2011, 38.)

Schaufeli ja Bakker (2004) määrittelevät työn imun (work engagement) työhön liittyväksi positiiviseksi mielentilaksi, jota kuvaa tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuus on energisyyttä, henkistä joustavuutta työssä sekä halua ponnistella sinnikkäästi myös vaikeuksien kohdatessa. Omistautuminen tarkoittaa vahvaa osallistumista työhön, merkityksellisyyden, innostumisen, inspiraation sekä ylpeyden kokemuksia. Työhön uppoutuminen puolestaan tarkoittaa syvää keskittyneisyyttä työhön, jolloin aika kulkee nopeasti ja työstä on vaikea irrottautua. (Schaufeli & Bakker 2004, 4-5.)

Vahvimmin työn imua synnyttävät ns. työn voimavaratekijät. Työn voimavaratekijät ovat työn fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia piirteitä, jotka auttavat vähentämään työn vaatimuksia ja auttavat tavoitteiden saavuttamisessa, esimerkiksi työn tulokset, työn itsenäisyys sekä esimiehen ja työyhteisön tuki. Nämä työn voimavaratekijät myös tyydyttävät ihmisen psykologisia perustarpeita, eli itsenäisyyden, kyvykkyiden sekä yhteisöllisyyden tarpeita. Tutkimuksissa erilaisten työn voimavarojen, esimerkiksi työn

itsenäisyyden ja työyhteisön tuen on toistuvasti todettu vaikuttavan myönteisesti työn imuun. (Hakanen 2009, 12.)

Tutkimusten mukaan työn imu tuottaa lukuisia yksilöllisiä ja organisatorisia myönteisiä vaikutuksia. Työn imu vaikuttaa positiivisesti mm. asenteisiin työtä ja työpaikkaa kohtaan, samaan työpaikkaan halutaan sitoutua pidemmäksi aikaa ja työstä suoriudutaan paremmin. Työn imulla on positiivisia vaikutuksia myös terveyteen sekä hyvinvointiin elämässä yleensä. (Hakanen 2009, 15.)

4 Johtaminen itseohjautuvassa organisaatiossa

Nykyisessä kompleksisessa ja jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä organisaatiot muuttavat toimintatapojaan yhä enemmän itseohjautuvaan suuntaan. Itseohjautuvat organisaatiot ja tiimit tarvitsevat toisenlaista johtajuutta mihin on totuttu. Vanha hierarkkinen johtamisen tapa on toiminut aikana, jolloin toimintaympäristö oli vakaampi ja ratkaistavat ongelmat selkeämmin määriteltävissä (Juuti 2013, 13). Hierarkkiset johtajakäsitykset pitävät sisällään oletuksen yksilöjohtajasta. Hierarkkisissa malleissa johtajuus on henkilöitynyt ja ”kaikkietävä” johtaja omistaa tietoa, joka antaa tälle valtuudet hallita ja johtaa muita. (Ropo ym. 2005, 51.) Vanha, hierarkkinen ajattelu johtamisesta vetää myös selvän rajan johtajan ja alaisten, eli seuraajien välille. Näissä malleissa johtaja on sankarillinen tekijä, joka päättää, suunnittelee, palkitsee ja valvoo. Alaiset, eli seuraajat, nähdään puolestaan enemmän reaktiivisina, käskyjä vastaanottavina toimijoina. (Tams 2018.)

Nykyisin käsitys johtajuudesta on muuttunut joustavammaksi, ja johtajuutta voidaan käsittää myös yhteisöllisenä, usean henkilön yhteistoimintana (Ropo ym. 2005, 51). Hierarkkisen johtamisen sijaan enenevässä määrin puhutaan nyt monikollisesta, jaetusta tai kollektiivisesta johtamistavasta. Poiketen perinteisestä hierarkkisesta johtamisesta, johtamista voi tapahtua monen ihmisen suorittamana tai sen voidaan katsoa syntyvän myös ihmisten välisessä

vuorovaikutuksessa, tilanteissa esiin nousevana toimintana, ns. emergenttinä. (Salovaara 2019, 119.)

Itseohjautuvuudesta puhuttaessa ajatellaan usein virheellisesti, että itseohjautuva organisaatio toimii täysin ilman johtajuutta tai esimiehiä. Itseohjautuvassa organisaatiossa esimiestasoja voidaan poistaa, mutta tämän tilalle luodaan itseohjautuvuutta tukevia rakennelmia. Itseohjautuvan organisaation erityispiirre on johtamisen tapa, jossa tiimin jäsenet ottavat kollektiivisesti vastuuta esimiehelle aiemmin kuuluneista tehtävistä. Esimerkiksi päätöksenteko tai palautteen anto voivat olla tehtäviä, joita tiimin jäsenet suorittavat kollektiivisesti yhdessä ilman esimiestä. Salovaara (2019) käyttää tästä johtamistavasta nimitystä monikollinen johtajuus. Monikollisen johtajuuden lähtökohta on yhteisöllinen vastuu. Kaikki voivat olla mukana vaikuttamassa, ja samalla kaikilla on vastuu vaikuttaa. Perinteisestä johtamistavasta poiketen, johtajuus ei henkilöidy, vaan johtajuus on kollektiivista. Johtajuus siis säilyy, vaikka nimettyjä johtajarooleja poistetaan. (Salovaara 2019, 113.)

Kirjallisuudessa ja tutkimuksissa monikolliseen johtajuuteen viitataan usein eri tutkijoiden toimesta erilaisilla termeillä, mm. jaettu johtajuus, kollektiivinen johtajuus tai hajautettu johtajuus (englanninkielisiä termejä mm. shared, distributed, collective leadership). Termejä käytetään osittain myös synonyymeina toisilleen. (Denis, Langley & Sergi 2012, 213.) Termejä yhdistävä tekijä on kuitenkin johtajuuden jakautuminen yhteisöllisesti useammalle kuin yhdelle henkilölle. Johtajuus nähdään siis monen henkilön toimintana, yhden ns. yksilöjohtajan sijaan.

4.1 Johtaminen muutostilanteessa

Koska ketterä ja itseohjautuva toimintamalli on verrattain uusi tämän opinnäytetyön tutkimuksen kohteena olevissa OP:n tiimeissä, myös muutoksen johtaminen on yksi opinnäytetyön keskeisistä aiheista. Tapa tehdä töitä on muuttunut radikaalisti verrattuna aiempaan esimiesvetoiseen

tiimityöskentelymalliin. OP:n uudessa itseohjautuvassa toimintamallissa tiimit vastaavat itsenäisesti tavoitteiden saavuttamisesta ja tekevät itsenäisiä päätöksiä työhönsä liittyen perustuen OP:n yhteisiin tavoitteisiin. Samalla myös johtaminen on muuttunut oleellisesti. Esimiehet keskittyvät jatkossa enemmän valmentavaan esimiestyöhön, ja ovat vastuussa parhaiden mahdollisten työskentelyolosuhteiden luomisesta itseohjautuville tiimeille. Muutosmatka on pitkä, ja esimiesten tukea tarvitaan uusien vastuiden lisäksi muutoksen läpiviemiseen tiimeissä.

Muutos uudenlaiseen tapaan tehdä töitä ei ole yksinkertainen tai helppo. Scheinin (2009) mukaan kulttuurinmuutos on vaikeaa erityisesti pitkään toimineissa yrityksissä, sillä yrityskulttuuri, uskomukset, arvot, tavat ja asenteet ovat syvälle juurtuneita organisaation rakenteisiin (Schein 2009, 187). Muutos voi olla vaikea työntekijälle, koska siihen sisältyy samalla vanhan poisoppimista sekä uusien tapojen opettelua. Muutoksen vastustaminen perustuu työntekijän kokemaan oppimisahdistukseen, työntekijä vastustaa muutosta suojellakseen omaa identiteettiään tai asemaansa ryhmässä. (Schein 2009, 140.)

Scheinin transformatiivisen muutoksen mallin mukaan työntekijä tarvitsee psykologisesti turvallisen ympäristön voittaakseen muutokseen liittyvän oppimisahdistuksen (Schein 2009, 132). Uuden oppimista voi tapahtua vain, jos oppijalla on psykologisesti turvallinen olo (Schein 2009, 156). Psykologisesti turvallista ympäristöä voidaan luoda esimerkiksi vision kirkastamisella. Uudesta tavasta tulisi tehdä työntekijöille vastustamatonta ja jotakin, jota kannattaa tavoitella. Psykologista turvallisuutta luodaan myös riittävällä koulutuksella, harjoituksilla, palautteella sekä yhdenmukaisilla järjestelmillä ja rakenteilla. (Schein 2009, 141-142.) Kun työntekijä oppii uusia käsitteitä, on tärkeää varata aikaa uuden oppimiseen yrityksen ja erehdyksen kautta. Vasta tämän jälkeen työntekijä voi sisäistää uudet käsitteet ja yhdistää ne omaan identiteettiinsä. (Schein 2009, 132.)

Myös Juuti ja Virtanen (2009) korostavat vaikuttamista ihmisten tunteisiin muutoksessa. Onnistunut ihmisten johtaminen on keskeistä. Hyvä johtaja osaa

tunnistaa ja tarttua työyhteisössä oleviin tunnetiloihin ja työstää työntekijöidensä kokemusmaailmaa omien vuorovaikutustaitojensa avulla kohti työyhteisön perustehtävää. Onnistunut muutos edellyttää siis vaikuttamista ihmisten tunteisiin. (Juuti & Virtanen 2009, 140-143.) Jotta tämä onnistuu, esimiehen on oltava ihmisten keskellä ja annettava oma persoonansa muiden käyttöön. Hyvä ihmisten johtaja laittaa myös itseään likoon. (Juuti & Virtanen 2009, 146.) Muutoksen johtamisen tulisi olla avointa vuorovaikutusta ja viestintää työntekijöiden kanssa, ja tässä korostuu myös esimiehen vuorovaikutustaidot. Juutin ja Virtasen mukaan hyvän viestinnän periaatteisiin kuuluu, että sanomassa on sekä tiedollista että kokemuksellista sisältöä. Esimiehen viestinnän tulisi olla myös samalla aaltopituudella vastaanottavan yleisön kanssa. (Juuti & Virtanen 2009, 152.)

4.2 Jaettu johtajuus

Avolio, Walumbwa ja Weber (2009) toteavat, että yksi laajimmin viitatuin määritelmä jaetusta johtajuudesta on Congerin ja Pearcen jaetun johtajuuden määritelmä vuodelta 2003. Conger ja Pearce määrittelevät jaetun johtamisen olevan ryhmässä tapahtuvaa, yksilöiden välistä, dynaamista ja vuorovaikutteista vaikuttamista. Tavoitteena on toisten johtaminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Avolio ym. 2009, 431.)

Carson, Tesluk ja Marrone (2007) ovat omassa jaetun johtajuuden määritelmässään samoilla linjoilla todetessaan, että jaetussa johtajuudessa johtajuus jakaantuu usealle tiimin jäsenelle. Johtajuutta syntyy näin ollen emergenttinä, tiimin toiminnan tuloksena. (Carson ym. 2007, 4.) Denis ym. (2012) mainitsevat puolestaan, että jaettua johtamista voi syntyä emergenttinä, tilanteissa yllättäen esiin nousevana tiimin yhteisöllisen toiminnan tuloksena, mutta myös tarkoituksenmukaisesti ohjattuna, ennakoituna toimintana (Denis ym. 2012, 229).

Myös Juuti toteaa, että johtajuus on yhteistä, jaettua toimintaa, joka perustuu ihmisten väliselle toiminnalle. Juutin mukaan johtaminen liittyy aina vuorovaikutukseen, ja muotoutuu erilaiseksi vuorovaikutuksen kuluessa. (Juuti 2013, 24.) Juutin jaetun johtamisen mallissa tuloksia pyritään saamaan aikaan ihmisten avulla ja ihmisten kanssa. Esimiesten tulisi sitouttaa koko henkilöstö mukaan tavoittelemaan sovittuja päämääriä. (Juuti 2013, 219.) Juuti huomauttaa myös, että jaettu johtaminen ei tarkoita delegointia. Delegoinnissa kaikki vastuu siirretään vain henkilöltä toiselle. (Juuti 2013, 17.) Juutin jaetun johtajuuden tarkastelussa perinteinen yksilö johtajan rooli säilyy taustalla. Juutin mukaan esimies voi parhaimmillaan saada koko henkilöstön mukaan tavoittelemaan tuloksia. Näin ollen esimiesrooli säilyy vahvasti jaetun johtajuuden yhtenä mahdollistajana (Juuti 2013, 219).

Juutin mukaan jaetun johtajuuden syntyyn vaikuttaa kolme johtamisen ulottuvuutta, ns. jaetun johtajuuden rakennuspuut: johtajan johtamistaidolliset kyvyt, ihmisten välinen vuorovaikutus sekä ryhmädynaamiset prosessit. Juutin mukaan jaetun johtajuuden syntyyn vaikuttaa ensinnäkin johtajan yksilölliset johtamistaidot. Johtajan on omaksuttava palveleva johtamistyyli, joka tarkoittaa tasa-arvoista kohtelua, muiden arvostamista sekä asiakkaiden hyvää palvelemista. Juutin mukaan esimiehen tulisi omaksua palveleva johtamistyyli myös tasapainottaakseen esimiehen ja alaisen välillä vallitsevaa hierarkkista esimies-alainen -asetelmaa. (Juuti 2013, 145-147.)

Palvelevan johtajuuden keksijä ja kehittäjä on Robert K. Greenleaf, joka kuvasi palvelevan johtamisen käsitteen jo 1970-luvulla julkaisemassa esseessään *Palvelija johtajana*. Greenleaf kuvaa palvelevan johtajan olevan henkilö, joka haluaa ennen kaikkea palvella. Palveleva johtaja on Greenleafin mukaan ensin palvelija, ja vasta sitten johtaja. Palvelija-johtaja keskittyy ensisijaisesti oman yhteisönsä ihmisten kehittämiseen ja hyvinvointiin. Palvelija-johtaja myös asettaa muiden tarpeet etusijalle ja jakaa valtaa. (Greenleaf Center for Servant Leadership 2016.)

Törmälä ym. (2015) huomauttavat, että palvelevan johtajan liiallinen huolehtiva ja auttavainen ote voi helposti tukea vanhanmallista johtamista. Itseohjautuvan tiimin on otettava itse vastuuta työstään ja ratkaistava ongelmia itsenäisesti. Näin ollen tiimien autonomia edellyttää, että johtajat pysyvät poissa triviaalien ongelmien ja yksityiskohtien ratkaisusta. Palvelevan johtajan ei myöskään ole tarkoitus olla ”kommunikaatiokeskus”, vaan tiedonkulun tulee olla läpinäkyvää organisaatiossa, jotta tiimit pystyvät toimimaan. (Törmälä ym. 2015, 92-93.)

Juutin mukaan jaettu johtajuus perustuu palvelevan johtajuuden lisäksi myös työyhteisön keskinäiseen vuorovaikutukseen, jossa tieto rakentuu sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Ihmisten välisen vuorovaikutuksen tuloksena eri näkemykset kohtaavat toisensa, joka synnyttää lisää uusia näkökulmia. Johtaminen on siis myös jatkuva vuorovaikutusprosessi. (Juuti 2013, 151-152.)

Kun puhumme monikollisesta tai jaetusta johtajuudesta, vuorovaikutuksen ja kommunikaation rooli on merkittävä. Monet monikollisen tai jaetun johtajuuden määritelmät jopa kuvaavat johtamisen olevan pelkkää vuorovaikutusta ihmisten välillä. Edellä Conger ja Pearce määrittivät jaetun johtamisen olevan ryhmässä tapahtuvaa, yksilöiden välistä, dynaamista ja vuorovaikutteista vaikuttamista, ja myös Juuti toteaa jaetun johtajuuden perustuvan työyhteisön keskinäiseen vuorovaikutukseen. (Juuti 2013, 151-152.) Myös Kilpi (2017) mainitsee, että organisaatioiden toiminta on ihmisten vuorovaikutusta, joka tapahtuu aina aikaan ja paikkaan eli kontekstiin sidottuna. Tässä vuorovaikutuksessa ihmiset vaikuttavat toisiinsa. Kilpi luonnehtii johtamisen olevankin vaikuttamista, joka tapahtuu kommunikaatiossa. Tämän vuoksi johtajaa ei voida nähdä erillisenä toimintojen arkkitehtina, vaan ainoa mahdollisuus vaikuttaa on kommunikaation kautta. Johtamista, eli vaikuttamista, esiintyy verkostoissa kaikkien kesken yhtä lailla kuin yksilöjohtajan asemavallasta käsin johdettuna. Johonkin asiaan vaikuttamista ei siis tapahdu pelkästään yhden henkilön johtaja-aseman luoman edellytyksen turvin. (Kilpi 2017, 119-121.)

Kolmas jaetun johtajuuden syntyyn vaikuttava tekijä on ryhmän kehitys ja uudistuminen, johon johtaminen kytkeytyy olennaisesti. Ryhmät käyvät läpi

niiden muodostamisen jälkeen monia muutosvaiheita, joiden mukaan myös esimiehen tulee muuttaa toimintaansa. Jotta esimies voi viedä ryhmäänsä eteenpäin, tulee esimiehen luopua järjestystä ylläpitävästä johtajuudesta, ja pyrkiä jakamaan johtajuutta tiimissä. Esimiehen tulisi antaa johtajuuden kiertää. (Juuti 2013, 154-160.) Kuviossa 2 on esitetty jaetun johtajuuden rakennuspuut Juutin mukaan.



Kuvio 2. Jaetun johtajuuden rakennuspuut (Juuti 2013, 145-146).

Inhimillistä puolta jaetussa johtajuudessa korostavat puolestaan Ropo ym. (2005). Heidän mukaansa organisaation kehittäminen edellyttää voimavarojen ammentamista inhimillisyydestä. Ropo ym. puhuvat jaetusta johtamisesta yhteiseksi tekemisenä, jossa jaetaan tietoa, kokemusta, arvostusta sekä luottamusta työyhteisössä. Tehtävien ja vastuiden jakamisen sijaan asioita tulisi tehdä yhteiseksi. (Ropo ym. 2005, 160). Ropo ym. mainitsevat lisäksi, että jaettua johtajuutta voi esiintyä pelkästään myös johtajan tehtävien jakamisena. Esimerkiksi tiimien rakentaminen, alaisten kannustaminen tai sidosryhmäsuhteiden ylläpito ovat esimerkkejä johtajalle kuuluneista tehtävistä, joita voidaan jakaa tiimin jäsenten kesken. Ropo ym. huomauttavat, että tämän kaltainen jaettu johtajuus on kuitenkin prosessina melko managerialistinen, ja tarkoittaa käytännössä vain tehtävien delegointia. (Ropo ym. 2005, 19).

4.3 Esimiesroolin muutos

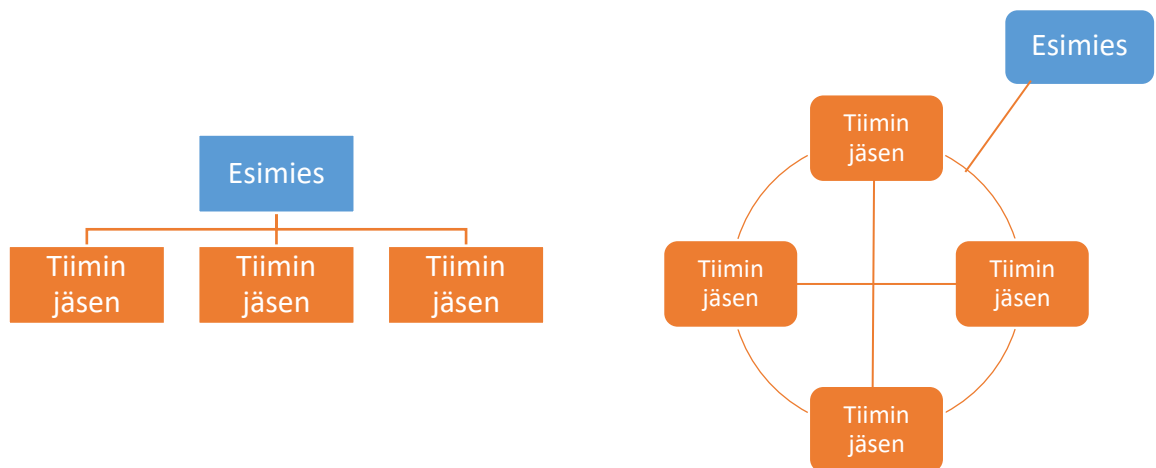
Tällä hetkellä suosittua on muodostaa niin kutsuttuja hybridi-organisaatioita, joissa joitakin vanhoja hierarkkisia rakenteita säilytetään itseohjautuvien rakenteiden rinnalla. Itseohjautuvuuden kasvattaessa suosiotaan monen esimiehen rooli ja työnkuva muuttuu samalla kohti valmentavaa ja fasilitoivaa roolia. (Salovaara 2019, 117.) Joissakin organisaatioissa esimiehen rooli voi muuttua paljonkin, kun taas joissakin säilytetään enemmän perinteisiä hierarkkisia johtamisen rakenteita. Esimiehellä on myös tärkeä rooli auttaa ja tukea tiimin jäseniään organisaation muutoksessa itseohjautuvuuteen.

Osa aiemmin esimiehelle kuuluneista työtehtävistä siirtyy tiimin tehtäväksi itseohjautuvassa toimintamallissa. Pirnes (1994, 57) mainitseekin, että erityisesti suunnittelu ja valvontatehtävät katoavat esimiehiltä itseohjautuvissa tiimeissä. Myös Harmaja ja Hellbom (2007, 213) mainitsevat johtamisen prioriteettien muuttuvan uudessa toimintaympäristössä valvonnasta ja käskemisestä kohti tukea ja sparrausta.

Samaa mieltä olivat myös Zenger, Musselwhite, Hurson ja Perrin (1994) tarkastellessaan tiimin esimiestyön muutosta kuuden eri näkökulman kautta. Perinteisessä johtamistyyliässä tiimin jäseniä johdetaan ylhäältä käsin ja esimies tarkastaa tehdyn työn. Zengerin ym. mukaan tiimien esimiesten tulisi uudessa esimiesroolissaan ihmisten ohjaamisen sijaan keskittyä rakentamaan luottamusta ja inspiroimaan tiimityöskentelyä. Kun luottamusta saadaan rakennettua tiimin sisällä sekä esimiehen ja tiimin jäsenten välille, tiimin jäsenten on turvallista ehdottaa omia ideoitaan sekä tehdä parhaansa tiimin tuloksen eteen. Esimiesten tulisi myös tukea tiimin omaa päätöksentekoa sekä auttaa tiimiä löytämään yhteinen tapa ratkaista asioita. (Zenger ym. 1994, 29.)

Yksilön valmentamisesta tulisi siirtyä laajentamaan tiimin yhteisiä kyvykkyyksiä ja one-to-one keskusteluiden sijaan esimiehen tulisi olla mukana luomassa tiimin omaa, yhteistä identiteettiä. Konfliktit tulisi asettaa ratkaistavaksi tiimille niin, että tiimi voi oppia konfliktitilanteista. Esimiehen tulisi myös ennakoida tulevaa, eikä

pelkästään reagoida muutoksiin. (Zenger ym. 1994, 29.) Esimiehen rooli muuttuu enemmän valmentajan rooliin ja esimies kehittää tiimiänsä johtamaan itse itseään. Esimiehelle voi edelleen jäädä kokonaisvastuu tiimin tuloksesta, mutta he eivät osallistu päivittäiseen päätöksentekoon. (Zenger ym. 1994, 16-17). Kuviossa 3 esitetään esimiehen uusi sijoittuminen organisaatorakenteessa, kun esimiehen rooli muuttuu hierarkkisesta johtajasta enemmän valmentajan ja tukihenkilön rooliin.



Kuvio 3. Organisaatorakenteen muutos sekä esimiehen uusi rooli organisaatorakenteessa (Zenger ym. 1994, 17).

Druskat ja Wheeler (2004) toteavat, että itseohjautuvan tiimin johtaminen on jatkuva prosessi, jossa johtajan tulisi valmentaa ja kehittää tiimiänsä koko ajan kohti itsenäisempää toimintatapaa. Tällä tavoin tiimit tulevat vähemmän riippuvaiseksi johtajastaan. (Druskat & Wheeler 2004, 71.) Tätä ajatusta tukee myös Sydänmaanlakka (2009) kuvaillessaan itseohjautuvien tiimien johtamista prosessina. Sydänmaanlakan mukaan itseohjautuvan tiimin johtaminen ei ole rooli vaan jatkuva prosessi, jossa vastuu prosessista on jaettu tiimin jäsenten kesken. (Sydänmaanlakka 2009, 48.)

Jotta itseohjautuva tiimi menestyy, tämä vaatii Druskatin ja Wheelerin (2004) mukaan esimieheltä taitoa hoitaa tiimin suhteita menestyksekkäästi muuhun organisaatioon sekä taitoa hakea tiimiä hyödyttävää tietoa tiimin ulkopuolelta. Lisäksi esimiehen tulee omata hyvät vaikuttamisen taidot sekä valtuuttaa

tiimiänsä mm. jakamalla valtaa sekä osoittaa joustavuutta päätöksenteossa. (Druskat & Wheeler 2004, 69.) Jos organisaatio toimii itseohjautuvasti, tulee työntekijöiden tietää tarkasti ne tavoitteet ja visiot, joiden ympärille he rakentavat toimintansa. Johtajan tärkeänä tehtävänä on viestiä tämä työntekijöille. (Törmälä ym. 2015, 96-97.)

4.3.1 Valmentava esimiestyö

Yritysten johtamiskulttuuri muuttuu yhä enemmän käskevästä ja kontrolloivasta johtamisen tyylistä osallistavampaan suuntaan (Hamlin, Ellinger & Beattie 2006, 306). Esimiesten rooli muuttuu työntekijöiden oppimista ja kehittymistä tukevaan valmentaja-esimiehen rooliin. Valmentaja-esimies auttaa alaisiaan oppimaan ja kehittymään sekä tunnistamaan oman potentiaalinsa. (Ristikangas & Grünbaum 2014, luku 2.) Hamlin ym. (2006, 307) toteavat, että ollakseen menestyviä ja tehokkaita nykyajan nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä, esimiesten tulee omaksua täysin valmentavan esimiestyön taidot.

Valmentava johtamisen tapa liitetään usein itseohjautuvan tiimin johtamiseen. Viitala (2019, 179) toteaa, että valmentavan johtamisotteen voidaan katsoa edesauttavan itseohjautuvuutta ja luovuutta työpaikoilla. Vain harvoin tiimin edellytykset, esimerkiksi tiimin koko tai dialogitaidot mahdollistavat täydellisen jaetun johtajuuden ilman esimiesroolia. Jatkuvasti muuttuvassa työelämässä tarvitaan ihmisiä, jotka auttavat muita kehittymään sekä löytämään oikeaa suuntaa tekemiselleen. Valmentava johtaminen on uusi esimiesrooli, joka tukee juuri tätä kehitystä. Valmentavaa johtamista käsittelevä keskustelu pitääkin esimiehen roolia tärkeänä kaikenlaisissa työympäristöissä. (Viitala 2019, 180.)

Wageman (1997) on esittänyt omaan tutkimukseensa perustuen, että menestyvään tiimin itseohjautuvuuteen vaikuttaa valmentavaa esimiestyötä enemmän kuitenkin hyvät tiimin itseohjautuvuuden rakenteet. Wagemanin mukaan tiimeillä tulisi ensin olla mm. selkeät päämäärät sekä valtaa tehdä päätöksiä oman työnsä suhteen. Tiimien tulisi koostua moniosaajista,

informaation kulun tulisi olla avointa ja tiimeillä tulisi olla mahdollisuus koulutukseen. Vasta tämän jälkeen tiimit hyötyvät Wagemanin mukaan valmentavasta esimiestyöstä. Esimies voi esimerkiksi tukea tiimiään päätöksenteossa tai tiimin jäsenten välisten ongelmien selvittelyssä. (Wageman 1997, 49-53.)

Myös Pirnes (1997) kuvailee valmentavan esimiehen olevan johtaja, joka huolehtii alaistensa kehittämisestä. Pirneksen mukaan valmentajajohtaja luo yhteiset päämäärät ja kehittää yhteisvastuullista ryhmää, jossa jokainen ryhmän jäsen koordinoi omaa toimintaansa muiden toimintaan. Valmentajajohtaja myös kehittää alaistensa valmiuksia koulutuksellisin menetelmin oikeanlaisella johtamisella. Pirnes mainitsee lisäksi, että arvokkainta on kehittyminen, joka tapahtuu työssä esimies-alaissuhteessa. Esimies voi edistää tätä kehitystä omalla johtamiskäyttäytymisellään. (Pirnes 1997, 200.) Ristikangas ja Grünbaum (2014) toteavat, että valmentava esimiestyö tarvitsee pohjaksi luottamukseen perustuvaa vuorovaikutussuhdetta. Ilman tätä luottamusta työntekijä ei halua pistää itseään likoon tai kokeilla rajojaan. (Ristikangas & Grünbaum 2014, luku 2.)

Esimiehen tulee osata arvioida sitä, milloin itseohjautuvuudelle on edellytyksiä ja milloin ei. Esimerkiksi juuri aloittanut uusi työntekijä, tai huonosti toimiva tiimi voi tarvita ohjaavampaa esimiestyötä, kun taas työtehtävissään pitkään toimineet työntekijät hyötyvät enemmän osaamisen uudistamiseen tähtäävästä valmentavasta esimiestyöstä. Valmentava esimiestyö on siis kontekstisidonnaista. (Viitala 2019, 179.)

Ellinger, Watkins ja Bostrom ovat luokitelleet tutkimustensa perusteella valmentajajohtajan johtajakäyttäytymisen kahteen eri ulottuvuuteen, voimaantumista edistävään johtamiskäyttäytymiseen (empowering) sekä mahdollistavaan johtamiskäyttäytymiseen (facilitating). Voimaannuttaminen tarkoittaa sitä, että esimies poistaa esteitä, kannustaa alaisiaan etsimään vastauksia ongelmiin itsenäisesti sekä rohkaisee ottamaan vastuuta. Mahdollistava esimies puolestaan tukee työntekijän oppimista ja kehittymistä,

osallistaa työntekijät keskustelemaan asioista yhdessä, sekä tarjoaa työntekijöilleen palautetta. (Viitala 2019, 171.)

Laloux (2014) esittää voimaannuttamisesta kriittisen näkökulman todetessaan, että voimaannuttaminen on aina ylempänä hierarkiassa olevan johtajan päätös siirtää valtaa ja sisältää näin ollen itsessään ongelman. Työntekijälle tulee siirtää valtaa koska sitä ei hänellä ole. Näin ollen valta lähtökohtaisesti on aina johtajalla. Laloux'n Teal-organisaatiomallissa puolestaan ei ole lainkaan esimiehiä. Voimaannuttamista ei tarvita, koska valta on sisällytetty organisaation rakenteisiin ja käytäntöihin. (Laloux 2014, 62.)

Liukkonen, Jaakkola ja Kataja (2006) puolestaan esittävät voimaantumisen tarkoittavan tiimin resursseja sekä vahvuuksia, eikä niinkään jotakin, jonka ylempänä hierarkiassa oleva johtaja siirtää alaisilleen. Liukkosen ym. mukaan tiimi voi hyödyntää motivaation lähteenä tiimin jäsenten osaamista ja vahvuuksia. Tiimin tuloksessa korostuu aina tiimin jäsenten yksilölliset vahvuudet. Voimaantumista syntyy, kun tiimi löytää ja saa käyttöönsä kaikkien yksilölliset resurssit ja vahvuudet. (Liukkonen ym. 2006, 149.)

4.3.2 Esimiesroolin muutoksen haasteet

Kun tiimit siirtyvät autonomiseen työskentelyyn, esimiestyön ja -roolin muutos voi haastavaa. Esimiesasemaan nousseilla voi olla vaikeaa luopua tittelin mukanaan tuomasta arvostetusta asemasta ja etuoikeuksista. (Kiminki 2017, 314.) Myös vallan luovuttaminen ja jakaminen voi olla haastavaa muutostilanteessa (Zenger ym. 1994, 73). Roolin muutos voi aiheuttaa yksittäisissä esimiehissä jopa pelkoa ja ahdistusta (Kuitunen & Pystynen 2017, 302). Törmälän ym. (2015) mukaan johtajan rooliin liittyy paljon roolin sisään kasvanutta identiteettiä. Hierarkkisessa ympäristössä johtaminen on valtapeliä, jossa tulee vartioida omaa tonttiaan ja asioista voi tulla arvovaltakysymyksiä. (Törmälä ym. 2015, 94.)

Kun tiimin toimivaltaa lisätään, esimiesroolin muutos ei kuitenkaan vähennä esimiehen arvoa yritykselle, päinvastoin. Uusi esimiehen rooli on ihmisten auttaminen parempiin suorituksiin. Esimies voi nähdä itsensä jopa enemmän johtajana, kun päivittäinen operatiivinen käskeminen poistuu. (Zenger ym. 1994, 73-74.) Kuitunen ja Pystynen (2017) toteavat, että siirtyminen itseohjautuvuuteen tulee toteuttaa aina suunnitellusti, ja esimiehen kanssa on keskusteltava myös siitä, miten aiemmista työtehtävistä vapautuva aika käytetään uudessa roolissa. Esimiehen merkitys yritykselle voi kasvaa, kun esimies pääsee käyttämään vahvuuksiaan uudella tavalla. (Kuitunen & Pystynen 2017, 302-303.) Kiminki (2017) mainitsee avoimen keskustelun olevan ensiarvoisen tärkeää, kun yrityksessä opitaan pois vanhoista käytännöistä ja asenteista. Itseohjautuvan organisaation johtaminen voi vaatia jopa enemmän johtajan läsnäoloa, kun perinteisen organisaation johtaminen. Johtajan tulee tarjota työntekijöilleen tukea laaja-alaisesti auttamalla yksilöllisten tavoitteiden laadinnassa sekä antamalla palautetta tehdystä työstä. (Kiminki 2017, 315.)

5 Kehittämistyön lähestymistapa ja tiedonhankinnan menetelmät

5.1 Tutkimuksellinen kehittäminen

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2018) kuvaavat tutkimuksellista kehittämistä työnä, jossa pyritään ratkaisemaan työelämän käytännöistä esiin nousseita ongelmia tai uudistamaan käytäntöjä. Usein tutkimuksellinen kehittäminen luo uutta tietoa työelämän käytännöistä. Kehittämistyön ominaisuuksiin kuuluu myös vahvasti systemaattinen tiedonkeruu sekä kriittinen tiedon arviointi. (Ojasalo ym. 2018, 18.)

Ojasalo ym. (2018) luonnehtivat tutkimuksellista kehittämistyötä jatkumona, jonka toisessa ääripäässä on tieteellinen tutkimus ja toisessa omiin näkemyksiin

pohjautuva kehittämistyö, josta Ojasalo ym. käyttävät nimitystä kehittäminen arkiajattelulla (Ojasalo ym. 2018, 17). Kun tieteellinen tutkimus pyrkii luomaan uutta teoriaa, tutkimuksellisen kehittämistyön päämäärä on enemmän käytännön parannusten sekä uusien ratkaisujen löytämisessä. Selkein ero löytyy toiminnan päämäärissä. Arkiajattelulla kehittämisestä tutkimuksellinen kehittämistyö eroaa puolestaan ennen kaikkea siinä, että kehittämistyöhön vaikuttavat tekijät otetaan suunnitelmallisemmin huomioon sekä tulokset ovat paremmin perusteltavissa. Toisin kuin arkiajattelulla kehittäminen, tutkimuksellinen kehittäminen etenee järjestelmällisesti, analyyttisesti ja kriittisesti. (Ojasalo ym. 2018, 19-21.)

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellista kehittämistyötä, jossa tavoitteena on löytää OP Vähittäispankin, Asuntorahoitus ja Asumisen palvelut -heimon kolmen itseohjautuvan tiimin esimiehille ehdotuksia siihen, miten he voisivat tukea tiimejä entistä paremmin OP:n uudessa itseohjautuvassa toimintamallissa. Uuden itseohjautuvan toimintamallin myötä OP:n esimiesten roolit ovat muuttuneet. Vanha hierarkkinen johtamisen malli on muuttunut esimiestyöhön, joka pitää sisällään itseohjautuvien tiimien valmentamista sekä parhaiden mahdollisten työskentelyolosuhteiden mahdollistamista tiimeille.

Jotta oikeat esimiestyön kehittämisen kohteet löytyvät, työlle on asetettu seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Miten itseohjautuva tiimityö toteutuu tiimeissä tiimin jäsenten näkökulmasta?
2. Mitä tukea itseohjautuvan tiimin jäsenet toivovat esimiehiltään uudessa toimintamallissa?

Tässä työssä pyritään löytämään itseohjautuvien tiimien esimiehille ehdotuksia siihen, miten he voisivat tukea tiimejään entistä paremmin itseohjautuvassa toimintamallissa. Kehittämisen kohteet saadaan selville tutkimuksella, ja ovat näin ollen paremmin perusteltavissa, kuin mitä Ojasalon ym. (2018, 17) mainitsemalla arkiajattelulla kehitettäessä. Työn tekeminen on myös

systemaattista, perustuu suunnitelmaan ja tuloksia analysoidaan. Tämä kuvaa hyvin tutkimuksellisen kehittämistyön etenemistä.

5.2 Tapaustutkimus kehittämistyön lähestymistapana

Tutkimuksen laajaa tutkimusongelman lähestymistapaa kutsutaan tutkimusotteeksi tai lähestymistavaksi. Lähestymistapa pitää sisällään kullekin lähestymistavalle ominaiset tiedonkeruun, analysoinnin ja tulkinnan menetelmät. Perinteinen lähestymistapojen jaottelu perustuu laadulliseen eli kvalitatiiviseen ja määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimukseen. (Kananen 2013, 22-23.) Kvalitatiivinen tutkimus selittää tutkimuskohteen käyttäytymisen ja päätösten syitä sekä selvittää arvoja ja asenteita ja näin ollen pyrkii siis ymmärtämään tutkimuskohdetta. Laadullinen tutkimus vastaa usein kysymyksiin miksi, miten tai millainen. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus selvittää puolestaan lukumääriin liittyviä kysymyksiä, siksi sitä voidaan kutsua myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Aineistoa kerätään yleensä tutkimuslomakkeilla, asioita kuvataan numeerisesti ja tuloksia esitetään yleensä taulukoiden avulla. Määrällinen tutkimus vastaa yleensä kysymyksiin mikä, missä tai paljonko. (Heikkilä 2008, 16-17.)

Tämän opinnäytetyön lähestymistapa on tapaustutkimus eli case-tutkimus. Tapaus- eli case-tutkimus on usein sekoitus sekä laadullista että määrällistä tutkimusta ja se nähdään yhtenä tutkimusstrategiana (Kananen 2013, 23). Tapaustutkimuksen piirteisiin kuuluu, että siinä selvitetään yleensä pienestä joukosta tai tapauksesta yksityiskohtaista tietoa, ja yksittäistilannetta tutkitaan yhteydessä ympäristöönsä luonnollisissa tilanteissa. Tapaustutkimuksen päämäärä on yleisesti ilmiön kuvailu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 134-135.) Ojasalon ym. (2018, 53) mukaan tapaustutkimus soveltuu hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, kun päämääränä on syvällisesti ymmärtää kehittämisen kohdetta ja tuottaa kehittämis ehdotuksia.

Kehittämistyön prosessissa tulee olla tietoinen jo olemassa olevista teorioista sekä aiemmista tutkimuksista. Tapaustutkimuksessa lähdetään liikkeelle valitusta ja tutkittavasta tapauksesta ja tämän jälkeen ilmiöön perehdytään käytännössä (kuva 2). Ojasalo ym. (2018) mainitsevat, että kehittämistyön kohde tarkentuu usein prosessin edetessä. (Ojasalo ym. 2018, 54.)



Kuva 2. Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 54).

Tämän opinnäytetyön tutkimusprosessissa lähdettiin liikkeelle keräämällä tietoa tutkittavasta ilmiöstä, eli itseohjautuvuudesta työelämässä, kirjallisesta- sekä muusta lähdemateriaalista. Kehittämiskohde on tarkentunut ja muuttunutkin hieman tutkimustyön edetessä, johtuen osin toimeksiantajayrityksessä meneillään olevasta työskentelytavan muutoksesta. Tämä muutos on tuonut mukanaan mm. muutoksia organisaatorakenteeseen sekä esimiesrooleihin. Alkuperäisen opinnäytetyön tutkimussuunnitelman painopiste kohdistui enemmän itseohjautuvuuden alkutilanteen selvittämiseen esimiestyössä, mutta opinnäytetyön sekä OP:n organisaatiomuutoksen edetessä, tuli myös tutkimuskysymyksiin tehdä muutoksia. Yhdessä toimeksiantajayrityksen kanssa päätimme muuttaa tutkimusosuuden koskemaan esimiesten sijasta itseohjautuvia tiimejä. Toimeksiantajayrityksen toive oli, että tutkimuksella kerätään ajankohtaista informaatiota tiimeiltä, jota voitaisiin käyttää esimiehille suunnattavan materiaalin pohjana. Tämä sopii hyvin myös opinnäytetyön itseohjautuvuus- aiheeseen. Itseohjautuvien tiimien jäsenet voidaan nähdä tässä esimiestyön ”kuluttajina”. Vanhat hierarkkiset johtamisrakennelmat muuttuvat tänä päivänä yhä enemmän esimies-valmentajan, palvelevan johtamisen ja

jaetun johtamisen malliin ja tätä ajatusmaailmaa mukailee myös tämän opinnäytetyön tutkimusosuus.

Työssä pyritään löytämään itseohjautuvien tiimien esimiehille ehdotuksia siihen, miten he voisivat tukea tiimejään entistä paremmin sekä kehittää esimiestyötään itseohjautuvassa toimintamallissa. Tässä työssä kehityskohteet saadaan selville tutkimalla tiimien jäsenten mielipiteitä. Kehittämisehdotusten tuottaminen kuvaa hyvin tapaustutkimuksen piirteitä. Yhtenä tutkimuskysymyksenä on myös, miten itseohjautuvien tiimien jäsenet kokevat itseohjautuvan työskentelyn toteutuvan tiimeissä. Yinin (2009, 2) määritelmän mukaan tapaustutkimus (case study) on sopiva tutkimuksen lähestymistapa silloin, kun halutaan saada vastauksia kysymyksiin miten ja miksi. Tässä tutkimuksessa pyritään kuvailemaan ja selvittämään itseohjautuvuuden toteutumista tiimeissä tiimin jäsenten näkökulmasta. Työssä on myös pyrkimyksenä tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa itseohjautuvien tiimien esimiestyöstä, jota käytetään esimiehille laadittavan materiaalin pohjana. Myös nämä seikat kuvaavat hyvin tapaustutkimuksen piirteitä. Toisaalta taas tapaustutkimukseen liittyvä piirre, jossa halutaan saada tietoa selville suppeasta kohteesta paljon (Ojasalo ym. 2018, 52), ei täysin toteudu tässä opinnäytetyössä.

Työssä käytetään kyselytutkimusta tiedonkeruun menetelmänä, jotta saadaan kerättyä aiheeseen liittyvää tietoa laajemmalta joukolta. Tämä tiedonkeruun menetelmä viittaa enemmän kvantitatiiviseen tutkimukseen. Tapaustutkimus liitetään usein enemmän kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen, mutta siinä on yhtä hyvin mahdollista hyödyntää myös kvantitatiivista tutkimusta tai sen menetelmiä, kuten tässä työssä tehdään. (Ojasalo ym. 2018, 55). Tässä työssä tutkijan rooli on lisäksi ulkopuolinen, koska en työskentele tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä. Kananen (2013, 24) toteaa, että tapaustutkimuksessa tutkijan rooli on yleensä ulkopuolinen osallistuja. Myös Yin (2009, 2) mainitsee, että tapaustutkimusta voidaan käyttää, kun tutkitaan nykyaikaisia ilmiöitä tosielämän yhteydessä ja tutkija on kaukana tutkittavasta kohteesta.

Kvantitatiivisen tutkimuksen yksi ominaispiirre on tutkimustulosten yleistäminen suurempaan joukkoon (Heikkilä 2008, 16). Tässä tutkimuksessa tuloksia ei ole tarkoitus pyrkiä yleistämään koskemaan suurempaa joukkoa, vaan tutkimus kohdistuu ainoastaan tutkimuksessa mukana oleviin tiimeihin. Heikkilän (2008, 16) mukaan kvantitatiivisella tutkimuksella voidaan kartoittaa olemassa olevaa tilannetta, joka on myös tämän opinnäytetyön tarkoitus. Toisaalta tämän lisäksi työssä pyritään löytämään ja selvittämään myös työntekijöiden asenteita ja mielipiteitä, joka kuvaa paremmin kvalitatiivista tutkimusotetta (Hirsjärvi ym. 2013, 161). Kaikki edellä mainitut seikat kuvaavat hyvin case-tutkimusta, sekä sitä, että tässä opinnäytetyössä yhdistyy sekä laadullisen että määrällisen tutkimusotteiden piirteitä.

5.3 Kysely tiedonhankinnan menetelmänä

Kuten aiemmassa, tutkimusongelman lähestymistapaa kuvailevassa luvussa on esitetty, tässä työssä yhdistyvät sekä laadullisen että määrällisen tutkimusotteiden piirteitä. Työn alkuperäisen tutkimuskohteen, tiimien esimiesten sijasta päädyttiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa tutkimukseen, jossa selvitetään itseohjautuvien tiimien jäsenten mielipiteitä itseohjautuvuudesta, sen rakenteista ja toimivuudesta tiimeissä sekä toiveista esimiestyötä kohtaan. Tiedonhankinnan menetelmien valinta ei ollut tässä tapauksessa yksinkertaista. Työssä haluttiin selvittää mahdollisimman laajasti työntekijöiden asenteita ja kokemusmaailmaa, mutta samalla tietoa haluttiin kerätä myös määrällisesti paljon, mahdollisimman monelta tiimin jäseneltä. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) toteavatkin, että useat menetelmät voivat soveltua tutkimusongelman selvittämiseen. Kehittämistyössä tutkijan on tärkeää pohtia, minkä näkökulman valitsee, vai yhdisteleekö erilaisia menetelmiä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Määrällisen tutkimuksen yleisin tiedonkeruun tapa on kyselylomake (Vilkkä 2015, luku 4). Kyselyssä sama kysymys esitetään suurelle joukolle vastaajia ja saatu materiaali analysoidaan tilastollisin menetelmin (Ojasalo ym. 2018, 104).

Kyselytutkimuksen etuina pidetään sen nopeutta ja tehokkuutta, kyselyjen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Kysely mahdollistaa myös monen asian kysymisen yhtä aikaa. Huolellisesti laadittu kyselylomake on lisäksi helppo analysoida tietokoneen avulla. (Hirsjärvi ym. 2013, 195.)

Tässä opinnäytetyössä päädyttiin keräämään tietoa itseohjautuvien tiimien jäseniltä internet-pohjaisella kyselyllä. Näin tutkimukseen saatiin mukaan kaikki tiimien jäsenet, joka oli myös toimeksiantajan toive. Opinnäytetyön aiheen huomioon ottaen olisi haastattelulla mahdollisesti saatu syvällisempää ja yksityiskohtaisempaa tietoa tutkimukseen osallistuneilta, mutta ajankäytöllisten resurssien vuoksi kyselyn toteuttaminen verkkopohjaisena oli järkevin vaihtoehto.

Kyselyn heikkoutena pidetään siinä tuotetun tiedon pinnallisuutta. Lisäksi vastaajien suhtautumista kyselyyn tai tutkittavaan aihepiiriin ei voida arvioida. Kysely sopii kuitenkin sellaiseen tilanteeseen hyvin, jossa tietoa halutaan kerätä suuremmalta joukolta. (Ojasalo ym. 2018, 121.) Hirsjärvi ym. (2013) mainitsevat kyselytutkimuksen haittana myös mahdolliset väärinymmärrykset kyselyyn vastatessa. Vastaaja ei välttämättä ymmärrä kysymystä kyselyn laatijan tarkoittamalla tavalla. Joissain tapauksissa myös vastaamattomuus voi nousta suureksi. (Hirsjärvi ym. 2013, 195.) Kysely toteutettiin tiedostaen kyselyn heikkous juuri edellä mainituissa tilanteissa, mutta tutkimuksen tavoitteen kannalta oli oleellista kerätä informaatiota tiimien jäsenten näkemyksistä. Kyselyyn lisättiin useita avoimia kysymyksiä, jotka antoivat vastaajille mahdollisuuden kertoa omia mielipiteitään eri itseohjautuvaan tiimityöhön liittyvistä aiheista. Avoimet kysymykset sallivat vastaajan tuoda esille omia näkemyksiään omin sanoin ja ne osoittavat mikä on keskeistä vastaajan ajattelussa (Hirsjärvi ym. 2013, 201).

Ajankäytön säästämisen sekä mahdollisimman kattavan (määrällisen) tiedon saamisen lisäksi, kolmas näkökulma kyselytutkimuksen puolesta tässä opinnäytetyössä on, että kyselytutkimuksessa tiimien jäsenet voivat antaa anonymisti vastauksia arkaluontoisiinkin kysymyksiin. Kun halutaan tutkia arkoja tai vaikeita aiheita, voi olla tutkimuksen tulosten luotettavuuden kannalta

jopa sopivampaa, että tutkimuksessa käytetään kyselylomaketta esimerkiksi haastattelun sijaan (Hirsjärvi ym. 2013, 206). Työn kyselytutkimuksessa tiimin jäseniltä tiedustellaan mm. heidän mielipidettään tiimin sisäisestä yhteistyöstä, kommunikaation toimivuudesta sekä mielipidettä esimiestyön onnistumisesta. Näihin aihealueisiin voi olla helpompaa vastata totuudenmukaisesti anonyymisti, kuin kasvotusten haastattelutilanteessa.

5.4 Kyselyn toteutus

Kyselytutkimus itseohjautuvuudesta toteutettiin internet-kyselynä toukokuussa 2020 OP:n Asuntorahoitus ja Asumisen palvelut -heimon kolmelle tiimille, jotka muodostivat tutkimuksen perusjoukon. Kyselytutkimus on kokonaistutkimus, koska siinä tutkitaan jokainen perusjoukon jäsen. Kokonaistutkimus kannattaa tehdä, jos perusjoukko on pieni. (Vilkkä 2015, luku 4.) Tiimit olivat tutkimuksen toteutusvaiheessa työskennelleet itseohjautuvasti uusissa tiimikokoonpanoissaan noin viisi kuukautta. Tutkimuksen kohteena olevat tiimit toimivat asiakasrajapinnassa, tärkeimpinä tehtävinään asiakaspalvelu eri kanavissa sekä erilaisten lainatuotteiden käsittely, muutokset ja toimeenpano.

Opinnäytetyön tavoitetta, esimiestyön kehittämistä varten työn tutkimuskysymyksiä olivat:

1. Miten itseohjautuva tiimityö toteutuu tiimeissä tiimin jäsenten näkökulmasta?
2. Mitä tukea itseohjautuvan tiimin jäsenet toivovat esimiehiltään uudessa toimintamallissa?

Näihin kysymyksiin pyrittiin saamaan vastauksia tiimien jäseniltä kyselytutkimuksella (liite 1), joka koostui neljästä eri osa-alueesta:

1. Itseohjautuva tiimityö (Tavat & rakenteet)
2. Tiimin yhteistyö ja kommunikaatio
3. Oman työn johtaminen ja motivaatio
4. Esimiestyö.

Kyselyn kysymykset laadittiin työn teorian viitekehyksen pohjalta. Kysymyksillä pyrittiin kartoittamaan mahdollisimman laajasti itseohjautuvuuden eri osa-alueita ja rakenteita: itseohjautuvan tiimityön onnistumista käytännössä, tiimin sisäistä yhteistyötä sekä kommunikaatiota, työntekijöiden näkemyksiä oman työn johtamisesta ja motivaatiosta, sekä mielipiteitä esimiestyön onnistumisesta itseohjautuvassa toimintamallissa.

Ensimmäinen osio *Itseohjautuva tiimityö* pyrki selvittämään väittämien ja avoimien kysymysten avulla sitä, miten vastaajat kokivat itseohjautuvuuteen olennaisesti liittyvien toimintamallien ja rakenteiden toteutuvan omassa tiimissään. Esimerkiksi itsenäinen päätöksenteko työtehtäviin liittyen sekä ongelmanratkaisu kuuluvat usein itseohjautuvan tiimin autonomian piiriin. Itseohjautuvan tiimin jäsenet käyttävät päätösvaltaa yhdessä myös mm. työskentelytapojen valinnassa (Yukl & Becker 2006, 216-217).

Tärkeää oli myös selvittää, oliko tiimin yhteiset tavoitteet kaikille selkeät ja olivatko tiimin jäsenet sitoutuneita yhteisiin päämääriin. Itseohjautuvassa tiimissä työskentely vaatii jokaiselta tiimin jäseneltä sitoutuneisuutta sekä käsitystä niistä päämääristä mitä tavoitellaan (Heikkilä 2002, 384-385; Spiik 2004, 209). Lisäksi ideaalitilanteessa tiimin jäsenet ovat yksilöinä moniosaajia, joka mahdollistaa mm. tehtävien kierrättämisen (Heikkilä 2002, 384).

Erityisesti itseohjautuvien tiimien työskentelyssä korostuu saumaton yhteistyö, avoin vuorovaikutus ja kommunikaatio (Spiik 2004, 209). Esimiesten tehtävänä on luoda oikea ympäristö vuorovaikutukselle sekä yhteistyölle (Törmälä ym. 2015, 30-31). Tätä haluttiin selvittää vastaajilta kyselyn toisessa osiossa *Tiimin yhteistyö ja kommunikaatio*. Jotta itseohjautuvuus voisi toimia menestyksekkäästi, vaatii se myös informaation läpinäkyvyyttä sekä hyvää tiedonkulkua organisaatiossa (Martela & Jarenko 2015, 168-172). Lisäksi tässä osiossa vastaajilta tiedusteltiin, minkälaiseksi he kokevat luottamuksen ilmapiirin tiimissä. Jotta itseohjautuva tiimityö voi toteutua menestyksekkäästi, vaatii se luottamusta niin tiimin jäsenten kesken, mutta erityisesti myös esimiestä kohtaan (Savaspuro 2019, 48).

Kolmannen osion väittämät ja kysymykset koskivat vastaajan oman työn johtamista ja motivaatiota. Itseohjautuvan tiimin menestyksessä toiminta vaatii itseohjautuvuutta tiimin jäseniltä. Tämän vuoksi kysymyksillä haluttiin selvittää sitä, miten vastaajat kokevat oman työnsä johtamisen sekä mitkä asiat motivoivat heitä. Motivaatioon liittyivät myös kyselyn erilliset väittämät sisäisestä motivaatiosta. Decin ja Ryanin (2008) itseohjautuvuusteorian mukaan sisäistä motivaatiota lisäävät erityisesti kolme seikkaa: omaehtoisuuden kokeminen, kyvykkyys sekä kokemus yhteisöllisyydestä. Kun nämä ihmisen psykologiset perustarpeet täyttyvät, ihminen kokee tyytyväisyyttä ja voi paremmin työssään. (Deci & Ryan 2008, 182-183.)

Itseohjautuvissa organisaatioissa esimiesten rooli muuttuu. Nykyisin monet organisaatiot ovat ns. hybridejä, joissa toimintaa ei muuteta täysin itseohjautuvaksi, vaan itseohjautuvien tiimien tukena toimii edelleen johtamisrakenne (Salovaara 2019, 117). Usein esimiestasojä karsitaan ja organisaatio madaltuu. Esimiehet toimivat enemmän valmentajan ja mahdollistajan roolissa. He selkeyttävät tavoitteita ja suuntaa ja huolehtivat siitä, että itseohjautuva toimintatapa mahdollistuu parhaimmalla mahdollisella tavalla. (Viitala & Jylhä 2019, luku 1.) Näin on myös tämän opinnäytetyön toimeksiantajayrityksessä. Kyselyn esimiestyötä koskevassa osiossa haluttiin selvittää, miten OP:n uudet esimiesroolit toteutuvat tiimin jäsenten näkökulmasta. OP:lla Operations Lead -esimies vastaa tiimin hallinnollisesta esimiestyöstä. Lisäksi itseohjautuvaa toimintatapaa tiimeissä valmentaa uusi esimiesrooli Agile coach. Tutkimuksen kolmella eri tiimillä on kullakin omat esimiehensä. Tässä tutkimuksessa esimiehiä ei haluttu eritellä henkilöittäin. Näin ollen esimiestyön osio jaettiin kyselyssä ainoastaan Operations Lead sekä Agile coach -osioiden alle.

Kysymykset olivat pääosin väittämiä ja niissä käytettiin Likertin asteikkoa (Asteikolla 1-5, 1= Täysin eri mieltä, 5= Täysin samaa mieltä, EOS = En osaa sanoa), loput olivat avoimia kysymyksiä. Asteikon laadinnassa otettiin huomioon, että vastausvaihtoehdon En osaa sanoa lisäksi oli vastausvaihtoehto 3= Ei samaa eikä eri mieltä. Tällä tavalla vastaajaa ei pakotettu valitsemaan

poikkeavaa mielipidettä tai ottamaan kantaa kysymykseen, johon hänellä ei mahdollisesti ole mielipidettä (Kananen 2011, 64).

Kyselytutkimuksella pyrittiin saamaan mahdollisimman totuudenmukainen ja tarkka kuvaus tiimien jäsenten mielipiteistä ja asenteista itseohjautuvuudesta, jotta näitä tietoja voitaisiin käyttää myöhemmin esimiehille suunnatun materiaalin pohjana. Perinteiset taustamuuttujat (ikä, sukupuoli, työsuhteen pituus ym.) jätettiin kyselystä tietoisesti pois kahdesta syystä. Ensinnäkin haluttiin varmistaa vastaajien täysi anonymiteetti jättämällä pois kysymykset, joista mahdollisesti voisi tunnistaa vastaajan vastaajajoukon ollessa melko pieni. Esimerkiksi ikää tai sukupuolta koskevat kysymykset olisivat saattaneet karkottaa joitakin vastaajia. Lisäksi opinnäytetyön tavoitteen, esimiestyön kehittämisen ja esimiehille laadittavan materiaalin kannalta taustamuuttujilla ei katsottu olevan niin suurta vaikutusta. Perinteisten taustamuuttujien sijaan kyselyn alussa tiedusteltiin, onko itseohjautuvuus tuttu käsite vastaajalle ennestään ja onko tämä aiemmin työskennellyt itseohjautuvassa tiimissä. Nämä kysymykset osoittautuivat tutkimuksen kannalta hyödyllisimmiksi tiedoiksi.

Kysely toteutettiin Webropol-järjestelmällä ja linkki valmiiseen kyselyyn sekä kyselyn saate (liite 2) lähetettiin ensin yhdelle vastaajista, joka toimi kyselyn testaajana. Kysely testattiin lisäksi vielä kolmen muun vastaajan toimesta. Kyselyn testaamisen jälkeen kyselyyn tehtiin pieniä muokkauksia, jonka jälkeen kysely lähetettiin tiimien kaikille jäsenille. Kyselyn saatteessa korostettiin vastausten merkitystä työn tavoitteen kannalta, sekä kerrottiin, että vastaukset käsitellään täysin anonymisti. Vastausaikaa kyselyyn annettiin noin kaksi viikkoa.

Kyselyn vastauksia analysoitiin Webropolin Analytics-työkalun sekä Excelin avulla. Väittämien vastauksia analysoitiin tilastollisin menetelmin. Analysoinnissa käytettiin ns. perustavia menetelmiä, joissa kuvaillaan mm. keski- sekä hajontalukuja (Ojasalo ym. 2018, 134). Tutkimuksen aihepiiristä johtuen, erilaisten määrällisten tunnuslukujen tuottaminen aineistosta ei ollut olennaista,

ja tuloksissa päädyttiinkin näin ollen esittelemään ainoastaan keskeisimmät tunnusluvut: keskiarvot sekä keskihajontaluvut.

Laadullisen aineiston, eli avointen vastausten analysoinnissa menetelmänä käytettiin teemoittelua. Teemoittelussa aineistosta poimitaan asioita, jotka toistuvat useamman vastaajan vastauksissa ja ne luokitellaan eri teema-alueiden alle (Ojasalo ym. 2018, 110). Tulosten analysoinnissa pääpaino oli laadullisessa analyysissä, kun tutkimustuloksista pyrittiin muodostamaan kokonaiskuva tiimiläisten näkemyksistä. Kananen (2013, 56-57) toteaa, että tyypillisesti tapaustutkimuksessa tarvitaan tutkimusongelman ratkaisemiseksi erilaisia menetelmiä tiedonkeruussa sekä aineiston analysoinnissa.

6 Tutkimuksen tulokset

Toimeksiantajan pyynnöstä tämä luku ei ole julkinen. Tutkimuksen tuloksia käydään läpi yleisemmällä tasolla luvussa 7 Johtopäätökset.

Kysely lähetettiin yhteensä 38:lle tiimin jäsenelle kolmessa tiimissä, joista kaikkiaan 25 henkilöä vastasi kyselyyn. Tutkimuksen vastausprosentti oli näin ollen 66 %, jota voi pitää hyvänä. Tyypillisesti kyselytutkimuksissa vastaajia on alle 20 % otokseen valituista (Taanila 2019).

7 Johtopäätökset ja kehityskohteet

7.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten OP:n kolmen Asuntorahoitus ja Asumisen palvelut -heimon itseohjautuvien tiimien esimiehet voisivat tukea tiimejä entistä paremmin OP:n uudessa itseohjautuvassa toimintamallissa.

Itseohjautuvan tiimin esimiestyössä huomioitavia seikkoja sekä kehityskohteita haettiin kyselytutkimuksella itseohjautuville tiimeille. Tutkimuskysymyksinä olivat miten itseohjautuvien tiimien jäsenet kokevat itseohjautuvuuden toteutuvan tiimeissä sekä millaista tukea he toivovat esimiehiltään uudessa toimintamallissa.

Tutkimuksen tulosten perusteella voi arvioida, että itseohjautuvan tiimityön työskentelytavat ja rakenteet toteutuvat tiimeissä vastaajien näkökulmasta melko hyvin. Varsinkin ammatillisen osaamisen katsottiin olevan hyvällä tasolla tiimeissä ja tiimin yhteiset tavoitteet olivat suurimmalle osalle selkeitä. Yhteiset tavoitteet luovat pohjan onnistuneelle tiimityölle. Varsinkin itseohjautuvissa tiimeissä kaikilla tiimin jäsenillä tulee olla selkeä käsitys yhteisistä tavoitteista sekä siitä, mihin suuntaan ollaan menossa (Heikkilä 2002, 384-385; Spiik 2004, 209). Toteutuakseen onnistuneesti itseohjautuvuus tarvitsee tuekseen myös selkeitä rakenteita ja toimintatapoja (Ojala 2018, 143). Kyselyn vastausten perusteella vaikuttaa siltä, että itseohjautuvaan työhön kuuluvat rutiinit, mm. ajallaan alkavat päivittäiset palaverit tuovat onnistuneesti struktuuria tiimiläisten työhön.

Samankaltaisia tuloksia nähdään myös Kivistön (2020) tekemässä tutkimuksessa itseohjautuville asiakaspalvelutiimeille. Kivistön tutkimuksessa selvitettiin henkilöstön kokemuksia uudesta itseohjautuvasta toimintamallista, kun tiimit olivat toimineet itseohjautuvasti tutkimushetkellä yli vuoden verran. Rakennemuutokseen sekä uuteen toimintamalliin kokonaisuutena oltiin tutkimuksessa tyytyväisiä ja esimiehet olivat siirtäneet vastuuta enemmän tiimeille. (Kivistö 2020.)

Omassa tutkimuksessani itsenäinen päätöksenteko ja ongelmanratkaisu ilman esimiehiä arvioitiin heikommaksi vastaajien mielestä. Tätä selittää varmasti melko uusi itseohjautuva työskentelytapa. Tutkimushetkellä tiimit olivat työskennelleet itseohjautuvasti noin viiden kuukauden ajan. On luonnollista, että muutoksessa sekä itseohjautuvuuden alkuvaiheessa olevat tiimit tarvitsevat enemmän tukea ja ohjausta työhönsä esimiehiltä. Työntekijältä ei voi odottaa

itseohjautuvuutta luonnostaan, vaan siihen tarvitaan organisaation sekä esimiesten tukea (Collin & Lemmetty 2019, 265).

Avoimissa vastauksissa myös mainittiin tiimeissä olevan paljon erilaista osaamista. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että tehtävien kierrätys olisi mahdollista tiimeissä. Tämä on kannattavaa itseohjautuvissa tiimeissä, koska moniosaajatiimeissä tehtäviä voidaan vaihtaa, statusristiriidoilta välttyään helpommin ja tiimin sisäinen tasapaino säilyy (Heikkilä 2002, 384). Myös Finanssialan (2020) mukaan tulevaisuuden työssä korostuu erityisesti yksilötason moniosaajuus. Toimintaympäristön muutokset, mm. kilpailun kiristyminen, muuttavat työntekijän roolia yhä enemmän kohti moniosaajuutta. (Finanssiala 2020.)

Kyselyn vastauksissa heikoimmat keskiarvot muodostuivat palautteenantoa koskeviin kysymyksiin. Suurin osa vastaajista ilmoitti, etteivät saa säännöllisesti palautetta kollegalta omaan työhönsä liittyen. Vertaispalautteen antaminen koetaan usein haastavaksi, ja se voi olla aluksi vaikeaa varsinkin tiimeissä, jotka ovat toimineet yhdessä vasta vähän aikaa. Työhön liittyvä palautteen vaihtaminen kollegoiden kesken kuuluu olennaisesti itseohjautuvaan toimintatapaan ja se vaatii tuekseen luottamuksen ilmapiiriä. Ympäristössä, missä työntekijät luottavat toisiinsa, palautteenantoa- tai saamista ei koeta niin uhkaavana, ja palautteen vaihdosta voi tulla osa normaalia arkipäivää (Laloux 2014, 125-126.)

Luottamus osoittautui yhdeksi tämän tutkimuksen tärkeäksi tekijäksi myös muissa kysymyksissä. Ne työntekijät, jotka olivat aiemmin työskennelleet itseohjautuvissa työyhteisöissä, olivat yleisesti luottavaisempia itseohjautuvaa työskentelytapaa kohtaan kuin ne työntekijät, joille itseohjautuva työskentely oli ennestään tuntematonta. Vastaajat, jotka kokivat itseohjautuvan toimintamallin positiivisemmin, olivat enemmän myös sitä mieltä, että tiimissä vallitsee luottamuksen ilmapiiri. Toisaalta luottamuspula tiimin sisällä mainittiin avoimissa vastauksissa yhdeksi itseohjautuvan tiimityön haasteeksi. Mielenpitojen jakautuminen on luonnollista osittain myös siksi, että tiimeissä työskentelee eri

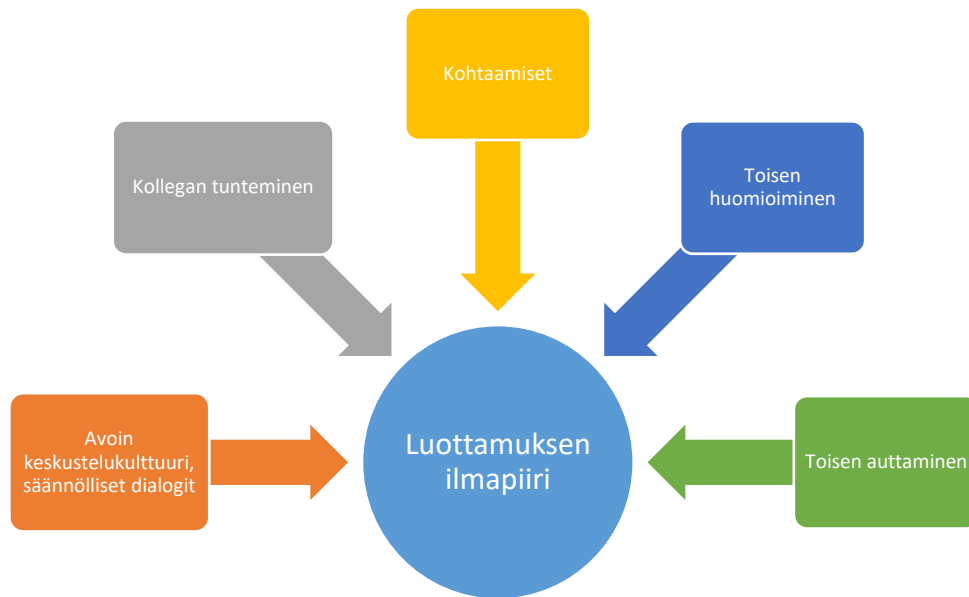
ikäisiä ja erilaista työhistoriaa omaavia henkilöitä. Lisäksi tiimit olivat tutkimuksen toteutushetkellä työskennelleet nykyisissä kokoonpanoissaan noin viiden kuukauden ajan ja näin ollen yhteistä tiimin historiaa ei vielä ollut ehtinyt juurikaan muodostua. Myös Hellemäen ja Hippeläisen (2019) itseohjautuvaa tiimityötä koskevassa tutkimuksessa esimiehet olivat tuoneet esille, että varsinkin itseohjautuvan tiimityön alussa tiimin jäsenillä oli ollut vaikeuksia luottaa toisiinsa.

Makkonen (2019) on todennut omassa itseohjautuvuutta käsittelevässä pro gradu -tutkielmassaan tiimin yhteisellä historialla olevan vaikutusta vallitsevaan luottamuksen ilmapiiriin. Mitä kauemmin tiimi toimii yhdessä, sitä enemmän tiimin jäsenet oppivat tuntemaan toisensa, ja tämä puolestaan edesauttaa luottamuksen ilmapiirin vahvistumista. (Makkonen 2019.) Myös omassa tutkimuksessani tiimien melko lyhyellä yhteisellä historialla on varmasti osittain vaikutusta siihen, millaisena tiimien jäsenet kokevat luottamuksen ilmapiirin tiimeissä. Myös jo aiemmin itseohjautuvissa tiimeissä työskennelleille itseohjautuvuuteen liittyvät tavat sekä hyödyt ovat tulleet tutuiksi, ja mahdollisesti tästä syystä suhtautuminen uuteen toimintatapaan on positiivisempaa.

Yhdessä vietetty aika ei kuitenkaan yksin lisää luottamuksen ilmapiiriä työyhteisössä. Savolaisen (2020) mukaan luottamusta voidaan rakentaa avoimella keskustelukulttuurilla, kohtaamisilla sekä joustavalla vastavuoroisuudella. Myös Makkonen (2019) totesi tiiviin kommunikaation sekä muihin tutustumisen lisänneen luottamusta tutkimuksensa kohteena olevissa itseohjautuvissa tiimeissä. Avoin ja keskusteleva ilmapiiri oli tärkeä tekijä luottamuksen lisääjänä tiimeissä myös Hellemäen ja Hippeläisen (2019) tutkimuksessa. Lambertin mukaan muiden mielipiteiden kuunteleminen ja kokemus siitä, että itseä kuunnellaan, muokkaavat ihmistä ja yhteiset dialogit kollegan kanssa luovat lisää avoimuutta (Juuti 2013, 153).

Oman tutkimukseni avoimissa palautteissa vastaajat mainitsivat myös avoimuuden sekä puhumisen kulttuurin lisäävän luottamusta tiimin jäsenten välillä. Avoimessa keskustelussa jokainen voi tuoda esille asioita ilman, että kukaan suuttuu. Lisäksi vastaajat pitivät luottamuksen ilmapiirin kannalta

tärkeänä toisen persoonan ja työn arvostamista sekä toisen huomioimista ja auttamista (kuvio 19).



Kuvio 19. Luottamuksen ilmapiiriä lisääviä tekijöitä.

Esimiehen roolin muuttuessa keskiöstä enemmän valmentajan ja mahdollistajan rooliin, esimiehet voivat uudessa roolissaan edesauttaa ja tukea paljonkin luottamusta lisäävien seikkojen toteutumista. Paul J. Zakin vuonna 2017 julkaistu neurotieteellinen tutkimus selvitti johtamisen tapoja, joilla luottamuksen ilmapiiriä voidaan lisätä työyhteisössä. Zakin tutkimuksen mukaan suurin luottamuksen kokemukseen vaikuttava seikka oli tunnustuksen ja kiitoksen antaminen silloin, kun se tehdään heti tavoitteen saavutettua, se on henkilökohtainen, odottamaton ja julkinen. Esimiesten tulisi tunnistaa työntekijät sekä tilanteet, milloin ja kenelle kiitosta on syytä jakaa. Esimies voi omalla johtamisen tyyllillään vaikuttaa luottamuksen ilmapiiriin lisääntymiseen myös antamalla työntekijälle mahdollisuuden käyttää omaa harkintakykyään työn suunnittelussa sekä jakamalla tietoa avoimesti. Lisäksi mielenkiintoinen Zakin tutkimuksessa esille tullut luottamusta lisäävä seikka oli avun pyytäminen kollegalta. Avun pyytäminen on tehokasta, koska se vetoaa ihmisen luontaiseen haluun tehdä yhteistyötä muiden kanssa. Myös esimiesten uskottavuus työntekijöiden keskuudessa oli

jopa lisääntynyt, kun he olivat avoimesti myöntäneet asioita, mitä eivät tiedä ja pyytäneet niihin kollegoiltaan apua. (Zak 2017.)

Esimies-valmentajat voivat myös järjestää mahdollisuuksia kohtaamisiin ja tutustumiseen, kannustaa omalla esimerkillä keskustelemaan ja avoimeen kommunikaatioon sekä tukea ilmapiiriä, jossa vastavuoroisesti autetaan toisia. Vuorovaikutustaitojen valmennus on tärkeää jo osittain itseohjautuvasti toimivalle tiimille (Ojala 2018, 146). Myös yhteiset tapahtumat, rituaalit ja kiitokset vahvistavat me- henkeä (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 96).

OP:n uusi Agile coachin esimiesrooli on erityisesti tarkoitettu valmentamaan ja tukemaan tiimejä itseohjautuvassa toimintamallissa. Tiimien jäsenet voisivat hyötyä paljon esimerkiksi mahdollisuudesta palautteen antamisen harjoitteluun turvallisessa ympäristössä. Myös kollegan työhön tutustumista toivottiin avoimissa palautteissa tiimin yhteistyötä tukevana seikkana. Langfredin (2007, 895) tutkimuksen mukaan erityisesti sosiaalisiin suhteisiin liittyvät konfliktit heikentävät luottamusta itseohjautuvassa tiimissä. Myös tässä valossa kollegan ja tämän työn tunteminen ja arvostus on tärkeää.

Tiimin vuorovaikutusta ja kommunikaatiota käsittelevissä kysymyksissä suurin osa vastaajista oli yksimielisiä siitä, että heidän on helppo tuoda omia mielipiteitään esille tiimissä. Kuitenkin yhdeksi itseohjautuvan tiimityön haasteeksi avointen vastausten perusteella nousi tiimin jäsenten epätasainen osallistuminen yhteiseen keskusteluun. Tutkimuksen vastausten perusteella vaikuttaa siltä, että tiimiläiset kokevat omien mielipiteiden esittämisen ryhmässä helpoksi, mutta kaikki eivät kuitenkaan osallistu tai eivät halua osallistua yhtä aktiivisesti yhteiseen keskusteluun.

Tätä ristiriitaa voi selittää joidenkin ryhmän jäsenten haluttomuus kertoa omia mielipiteitään tai osallistuminen koetaan epämukavaksi. Savaspuron (2019, 41-42) mukaan kaikissa itseohjautuvissa yhteisöissä on jäseniä, jotka eivät ole samalla tavalla kiinnostuneita ottamaan vastuuta tai antamaan omaa panostaan yhteisten tavoitteiden eteen. Tässä tulee ottaa huomioon myös kyselyn

heikkoudet tiedonkeruun menetelmänä. Vastaajien suhtautumista kysymyksiin ei voida arvioida, joten varmaa tulkintaa kyselyn perusteella ei voida tehdä (Ojasalo ym. 2018, 121).

Tutkimuksen mukaan tiimien jäsenet luottavat paljon omaan tekemiseensä sekä osaamiseen. Yleisesti vastaajat olivat sitä mieltä, että he ovat henkilökohtaisesti sitoutuneita tiimin yhteisiin tavoitteisiin, osaavat priorisoida työtehtäviään sekä katsoivat ammatillisen osaamisensa olevan hyvällä tasolla. Sitä vastoin tiiminä sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin arvioitiin vastaajien keskuudessa heikommaksi. Myös Kivistön (2020) kyselyssä itseohjautuville tiimeille vastaajat arvioivat, etteivät kaikki tiimin jäsenet olleet yhtä sitoutuneita muutokseen tai he eivät olleet riittävän valmiita johtamaan omaa työskentelyään.

Kyselyn vastauksista voi päätellä, että työntekijöiden välillä motivaation taso vaihtelee ja motivaation lähteinä toimii niin sisäiseen- kuin ulkoiseen motivaatioon liittyviä tekijöitä. Palkka sekä työstä saatu palaute liitetään yleensä ulkoiseen motivaatioon. Ulkoisessa motivaatiossa työn tekeminen toimii välineenä palkan saavuttamiseksi ja työtä tehdään ns. ulkoisten palkkioiden tai rangaistusten ohjaamina. Sisäinen motivaatio puolestaan tarkoittaa sitä, että työtä tehdään henkilökohtaisista kiinnostuksen ja arvostuksen lähtökohdista ja tekeminen vetää ihmistä puoleensa. (Martela & Jarenko 2015, 25-26.) Suosituin motivaatiotekijä tässä kyselyssä oli laajentunut vastuu ja tehtäväkuva sekä uuden oppiminen. Oppiminen ja itsensä kehittäminen tehtävien laajentuessa viittaavat juuri sisäiseen motivaatioon. Martela ja Jarenko (2015, 27) huomauttavat, että todellisuudessa työntekijän sisäinen ja ulkoinen motivaatio ovat samanaikaisesti läsnä, ja eroa on arjessa vaikea tehdä.

Vastaajat myös arvioivat sisäistä motivaatiota lisäävien tekijöiden, omaehtoisuus, kyvykkyys sekä kokemus yhteisöllisyydestä, toteutuvan työssään melko hyvin. Lähes kaikki vastaajat kokivat, että heillä on riittävä osaaminen työssään ja suurin osa koki olevansa tärkeä osa tiimiä. Myös tämä viittaa sisäisen motivaation. Väittämä omaehtoisuudesta *Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työni sisältöön* sai vertailussa heikomman keskiarvon. Väittämä olisi ollut kyselyssä hyödyllisempi

muodossa: *Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työni toteuttamiseen.* Tämä olisi antanut selkeämmän kuvan autonomian toteutumisesta työtä tehdessä. Vaikutusmahdollisuudet työn sisältöön ovat tiimeissä rajalliset.

Joidenkin tiimin jäsenten heikompi motivaation taso voi osaltaan selittää tutkimuksessa esille tullutta itseohjautuvan tiimityön haastetta vastaajien mielestä. Kaikki eivät osallistu yhtä aktiivisesti keskusteluun tai eivät halua kertoa mielipiteitään tiimin yhteisissä asioissa. Miten esimiehet voisivat tukea tiimejä tässä tilanteessa? Voiko motivaatiota johtaa? Martelan ja Jarenkon (2015, 35) mukaan motivaation johtamisessa olennaista on keskittyä miettimään, miten sisäistä motivaatiota voisi lisätä ja vahvistaa. Kyse on johtamisen tavasta. Esimiesten tulisi johtamistyyllillään tukea työntekijän innostusta sekä kehitysnäkökulmaa omaan työhönsä. Esimiehen uusi rooli on ”palvelijan” rooli, joka tukee, kannustaa ja antaa tilaa. (Martela & Jarenko 2015, 93-94.)

Myös Aaltosen ym. (2020) mukaan lähtökohta on johtamisessa itsessään. Sisäistä motivaatiota lisäämällä saadaan esille työntekijöiden parhaat suoritukset. (Aaltonen ym. 2020, 188-189). Tällöin työntekijä kokee työssään merkityksellisyyttä, nauttii työstään sekä kokee työympäristönsä mielekkäänä (Hakanen 2011, 38). Sisäisen motivaation johtamisessa esimiehen tavoitteena tulee olla sellaisten olosuhteiden luominen, joissa työntekijöillä on edellytykset tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. Lähtökohta on esimiehen oma ymmärrys roolistaan valmentajana, mahdollistajana ja tukihenkilönä. Tämä vaatii esimieheltä tietämystä siitä, mikä juuri kyseistä työntekijää motivoi. Ihmisten tunteminen on siis keskeistä. Esimiehen valmennuksellinen ote, jossa samalla jaetaan vastuuta lisää työntekijän sisäistä motivaatiota. (Aaltonen ym. 2020, 188-189.)

Tutkimuksen esimiestyötä koskevista vastauksista kävi ilmi, että uudet esimiesroolit olivat vastaajille vielä osittain epäselviä ja ei tarkkaan tiedetty missä asioissa ja minkälaista tukea itseohjautuva tiimi voi esimiehiltä odottaa. Palautteet kuvastavat hyvin itseohjautuvan tiimityön alkuvaiheessa olevien tiimien mielipiteitä. Myös Makkonen (2019) sekä Kivistö (2020) olivat saaneet

samankaltaisia tuloksia omissa itseohjautuvuutta käsittelevissä tutkimuksissaan. Makkosen (2019) tutkimuksessa esimiehen rooli oli näyttäytynyt tutkittaville tiimien jäsenille itseohjautuvan kokeilujakson jälkeen enemmän vetäytyneenä ja taustalla vaikuttajana. Kivistö (2020) totesi, että kaikille työntekijöille uudet esimiesroolit eivät olleet tutkimuksen mukaan selviä. Omassa tutkimuksessani vastaajat arvioivat itseohjautuvuuden tuoneen monia hyötyjä työntekoon, esimerkiksi itsenäinen päätöksenteko resurssien kohdentamisesta. Esimiehen läsnäoloa, mielipiteitä ja selkeämpiä ohjeita kaivattiin kuitenkin samalla enemmän.

Tilannetta kuvaa hyvin mielestäni Annastiina Mäen (2019) esille tuoma johtajuusparadoksi: ”Autonomia versus johtamisen kaipuu.” Mäki kirjoittaa omaan väitöstutkimuksensa aineistoon ja työelämän kokemukseensa pohjautuen autonomian ja johtamisen kaipuun välisestä paradoksista. Varsinkin asiantuntijatyössä työn itsenäisyys ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat työntekijälle keskeisiä arvoja ja niistä pidetään kiinni. Mäen mukaan pelko itsemääräämisoikeuden menetyksestä liittyy usein siihen, että päämäärät eivät ole selkeitä tai tavoitteista ja roolien rajapinnoista ei ole keskusteltu riittävästi työntekijöiden kanssa. Työntekijät kaipaavat näkymää siitä, mistä kukin vastaa omassa työssään ja mikä oma rooli on kokonaisuudessa. (Mäki 2019, 133-134.)

Liiallinen autonomia ja vähäinen kontrolli nähdään kuitenkin usein työntekijöiden keskuudessa heitteillejättönä. Se voi myös johtaa ”viidakon lakeihin” ja tätä kautta tuoda kokemuksia epäoikeudenmukaisuudesta. (Mäki 2019, 135.) Tässä tutkimuksessa moni vastaaja toi esille, miten osa tiimien jäsenistä ei osallistu yhteiseen tekemiseen, tai ”eivät pelaa samoilla säännöillä” kuten muut. Mäki (2019) huomauttaa, että itseohjautuva työrooli edellyttää kykyä hahmottaa monimutkaisia ilmiöitä, mutta samalla se tarvitsee tuekseen raameja ja pelisääntöjä. Esimiesten tehtävä on kirkastaa näitä yhteisen tekemisen raameja. Vastuunottaminen itseohjautuvassa toimintamallissa edellyttää myös selkeitä tavoitteita sekä sitä, että tavoitteita seurataan (Mäki 2019, 135).

Esimiehet voivat ajatella viestivänsä luottamusta johdettaviaan kohtaan vähäisellä kontrollilla. Samaan aikaan työntekijät voivat kuitenkin kokea kontrollin puutteen kiinnostuksen puutteena. Esimiestä kaivataan etenkin ongelmanratkaisu- ja valintatilanteisiin. (Mäki 2019, 136.) Itseohjautuvuuden mukanaan tuoma vapaus voidaan kokea työntekijöiden puolelta myös hylkäämiseenä, jolloin työn tulokset voivat kärsiä (Spiik 2004, 69). Myös tässä tutkimuksessa jotkut vastaajat mainitsivat, että esimiehet eivät pysty tukemaan, koska eivät tiedä, mitä tiimeissä tehdään. Mäen mukaan kyse on esimiehen ja työntekijöiden välisestä luottamuksesta sekä arvostuksen kokemuksesta. Esimiehen tulisi olla tietoinen työntekijöiden arjen haasteista. Tämä auttaa myös esimiestä hahmottamaan kokonaisuutta ja ohjaamaan sitä oikeaan suuntaan. (Mäki 2019, 136.)

Oman näkemykseni mukaan kyse ei ole siitä, että esimies tuntee yksityiskohtaisesti tiimin tehtävät, vaan siitä, että esimies osoittaa kiinnostusta tiimin tekemistä kohtaan ja tukee tiimiä mahdollisissa haasteissa. Tämä luo arvostuksen kokemusta. Työntekijöiden luottamusta esimiestä kohtaan edesauttavat myös tasa-arvoinen kohtelu, kannustavuus ja oikeudenmukaisuus (Savolainen 2020).

Mielestäni kyse on kahden näkökulman välisestä tasapainosta. Itseohjautuvassa toimintamallissa esimiesten tulee antaa tilaa ja vapautta tiimeille kokeilla, onnistua ja epäonnistua itsenäisesti. Tämä edellyttää, että yhteiset pelisäännöt ja tavat toimia ovat kaikille yhtä selkeitä. Tutkimuksen vastausten perusteella vaikuttaa siltä, että yhteiset pelisäännöt kaipaavat vielä kirkastusta. Osa vastaajista mainitsi, että on vielä epäselvää, missä asioissa itseohjautuvuutta odotetaan ja mitkä asiat tulevat ”annettuna”. Reunaehdot minkä mukaan toimitaan, eivät siis ole kaikille selkeitä. Myös Mäen (2019, 134) mainitsema keskustelu roolien rajapinnoista olisi hyödyllistä. Hellemäki ja Hippeläinen (2019) totesivat myös tutkimuksessaan, että esimiehet olivat joutuneet avaamaan enemmän omaa rooliaan tiimiläisille, jotka olivat kyseenalaistaneet esimiehen uutta roolia itseohjautuvuuden alkuvaiheessa. Varsinkin alkuvaiheessa tästä olisi

varmasti hyötyä, kun uudet esimiesroolit ovat vielä joillekin epäselviä ja ei tiedetä tarkkaan, mitä esimieheltä voi odottaa.

Vapauden ja itsenäisyyden lisäksi on kuitenkin yhtä lailla tärkeää, että esimiehet osoittavat kiinnostusta tiimin tekemistä kohtaan, tuntevat työntekijänsä ja ovat läsnä. Luottamusta tiimiä kohtaan ei kannata osoittaa vähäisellä kommunikaatiolla ja kanssakäymisellä. Yksi tutkimukseen vastanneista kiteytti mielestäni hyvin tämän toiveen esimiehille avoimessa palautteessaan:

On hyvä toistaa, että on käytettävissä meitä varten.

Sitaatista käy hyvin ilmi myös esimiesten uusi korostunut rooli, palveleva esimiestyö, olla käytettävissä työntekijää varten. Itseohjautuvuus tarkoittaa sitä, että johtajuus jaetaan tiimeissä ja tiimit tekevät itsenäisiä päätöksiä omaan työhönsä liittyen. Esimiesten tulee tukea tätä jaettua johtamista. Juutin (2013) mukaan jaetun johtamisen syntyminen on mahdollista vain, jos esimies omaksuu palvelevan johtamisen tyylin. Se tarkoittaa mm. tasapuolista kohtelua sekä arvostusta muita kohtaan. (Juuti 2013, 147.) Itseohjautuvassa työyhteisössä esimiehellä tulee olla kykyä kuunnella ja kysyä, jotta hän voi tukea tiimejä ongelmanratkaisu- ja valintatilanteissa. Työntekijöitä tulee uskaltaa haastaa uuteen ajatteluun sekä ratkaisujen löytymiseen. (Mäki 2019, 135.)

Itseohjautuvuus vaatii paljon työntekijältä, varsinkin muutoksen alkuvaiheessa. Mielestäni on oleellista, että esimies ymmärtää yksilöiden väliset erot oppia ja sisäistää uutta. Myös tämä vaatii ihmisten tuntemista sekä sosiaalisia taitoja. Työntekijöille tulee varata riittävästi aikaa uuden oppimiseen yrityksen ja erehdyksen kautta (Schein 2009, 132). Varsinkin itseohjautuvuuden alkutaipaleella tämä on tärkeää, kun esimiesten tukea tarvitaan tiimeissä enemmän.

Alkuvaiheessa myös tiimeissä on eroavaisuuksia enemmän toisiinsa nähden verratessa valmiuksia toimia itseohjautuvasti. Joissakin tiimeissä voi olla henkilöitä, jotka tarvitsevat enemmän tukea autonomian harjoittelussa, kun taas

toisissa tiimeissä työntekijät toimivat jo hyvinkin itsenäisesti. Hyvä valmentaja-johtaja huomioi työssään nämä eroavaisuudet ja osaa arvioida sitä, millaiselle itseohjautuvuudelle on milloinkin edellytyksiä oman tiimin kohdalla (Viitala 2019, 179).

Tutkimuksen perusteella voi arvioida, että itseohjautuvuudesta on jo tullut esille hyötyjä, ja uudet toimintamallit saavat vastaajien keskuudessa hyväksyntää. Itseohjautuvan tiimityön uudet työskentelytavat sekä rakenteet toteutuvat tiimeissä vastaajien näkökulmasta melko hyvin. Positiivisemmin muutokseen vaikuttaa suhtautuneen ne työntekijät, joilla on jo aiempaa kokemusta itseohjautuvasta työskentelystä. Esimiesten tukea ja läsnäoloa kuitenkin kaivataan enemmän arjessa, kun autonomiaa vasta harjoitellaan. Myös motivaation taso sekä kokemus luottamuksen- ja tiimin sisäisestä ilmapiiristä vaihtelee tiimeissä. Alun hämmennystä ja epävarmuutta on siis vielä havaittavissa, ja tähän tiimit tarvitsevat tuekseen esimiehiä.

7.2 Kehityskohteet

Toimeksiantajan pyynnöstä tämä luku ei ole julkinen.

8 Pohdinta

8.1 Tutkimuksen luotettavuus

Hyvään tutkimukseen kuuluu, että tutkija arvioi tutkimuksensa luotettavuutta (reliabiliteetti) ja pätevyyttä (validiteetti) (Heikkilä 2008, 29-30). Reliabiliteetti kuvaa tulosten tarkkuutta, jolla tarkoitetaan sitä, että tutkimus tulisi voida toistaa samanlaisin tuloksin myöhemmin. Tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia. Mittauksen reliabiliteetti tarkoittaa siis kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validiteetti puolestaan kuvaa sitä, missä määrin tutkimus mittaa juuri sitä, mitä

sen oli tarkoituskin selvittää. (Hirsjärvi ym. 2013, 231.) Heikkilän (2008, 188) mukaan kvantitatiivisen tutkimuksen kokonaisluotettavuutta (reliabiliteetti ja validiteetti) nostavat otoksen tarpeeksi suuri koko ja edustavuus, korkea vastausprosentti sekä kysymykset, jotka mittaavat oikeita asioita koko tutkimusongelman laajuudelta.

Tämän opinnäytetyön tutkimus on kokonaistutkimus, koska siinä tutkitaan jokainen perusjoukon jäsen. Kokonaistutkimus kannattaa tehdä, jos perusjoukko on pieni. (Vilka 2015, luku 4.) Tutkimuksen kohteena olivat kolme OP:n Asuntorahoitus ja Asumisen palvelut -heimon tiimiä, jotka muodostivat tutkimuksen perusjoukon. Näin ollen otoskoon tai edustavuuden arviointia ei ole tarpeellista tehdä. Tutkimuksen vastausprosentti oli 66 %, jota voidaan pitää hyvänä kyselytutkimuksessa. Tyypillisesti vastaajia on alle 20 % otokseen valituista (Taanila 2019).

Kyselylomake suunniteltiin huolellisesti ja sen laadintaan käytettiin paljon aikaa. Kysymykset ja väittämät pyrittiin muotoilemaan siten, että ne ovat mahdollisimman yksiselitteisiä ja helposti vastattavia. Kyselyn neljä aihealuetta itseohjautuva tiimityö, tiimin yhteistyö ja kommunikaatio, oman työn johtaminen sekä esimiestyö muodostuivat työn viitekehyksen pohjalta. Kysymykset olivat kattavia ja niiden avulla muodostui monipuolinen kuva tiimien jäsenten mielipiteistä itseohjautuvuuteen.

Vastaajien täysi anonymiteetti oli tärkeää, joten kyselystä jätettiin pois tarkoituksella perinteiset taustamuuttujat kuten ikä tai työvuosien määrä nykyisellä työnantajalla. Nämä tiedot olisivat mahdollisesti olleet hyödyllisiä luottamusta koskevien kysymysten analysoinnissa. Olisi ollut mielenkiintoista tietää, onko esimerkiksi työvuosien määrällä saman työnantajan palveluksessa yhteyttä luottamuksen ilmapiiriin kokemiseen. Kuitenkin taustamuuttujien poisjättäminen on voinut lisätä jonkin verran tutkimuksen luotettavuutta. En itse työskentele tutkimuksen toimeksiantajayrityksessä, ja myös tämä tutkijan ulkopuolisen osallistujan rooli voi osaltaan lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta voi lisätä myös tutkimuksen toteuttaminen internet-

kyselynä haastattelun sijaan. Tulosten luotettavuuden kannalta voi olla parempi, että arkojen tai vaikeiden aiheiden kohdalla tutkimuksessa käytetään kyselyä tiedonhankinnan menetelmänä haastattelun sijaan (Hirsjärvi ym. 2013, 206).

Tutkimuksen toteutushetkellä tiimit työskentelivät pääsääntöisesti etätöissä Covid-19 pandemian vuoksi ja tämä on voinut vaikuttaa osaan vastaajien mielipiteistä. Etätyössä itsenäisen työskentelyn ja tiedonhaun merkitys korostuu ja työyhteisön tukea ei ole niin helposti saatavilla. Normaalista poikkeavat työskentelyolosuhteet ovat voineet heikentää tutkimuksen reliabiliteettia.

8.2 Tutkimuksen jatkokehitys ja hyödynnettävyys

Tutkimus itseohjautuvuuden toteutumisesta tiimeissä tiimien jäsenten näkökulmasta olisi mahdollista toteuttaa samassa muodossa ajankohdasta riippumatta uudestaan. Itseohjautuvuus on aihe, joka tarjoaa monia mielenkiintoisia näkökulmia myös jatkotutkimusten kohteiksi. Olisi mielenkiintoista selvittää, minkälaisia eroja vastauksissa on esimerkiksi vuoden päästä samalla vastaajajoukolla, kun tiimit ovat toimineet itseohjautuvasti pidemmän aikaa.

Mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde olisi myös esimiesroolien muutokset sekä miten esimiehet ovat onnistuneet uusissa valmentajan ja tukihenkilöiden rooleissaan omasta näkökulmastaan katsottuna ja onko roolin muutokseen liittynyt joitain haasteita. Luottamus on tärkeässä roolissa, kun puhutaan itseohjautuvuudesta. Mielenkiintoista olisi myös tutkia luottamusilmapiiriä ja sen muutoksia tiimeissä sekä esimiesten ja tiimien jäsenten välillä myöhemmin, kun itseohjautuvuus on jo tuttu työskentelymalli. Tutkimus voitaisiin myös toistaa sellaisenaan jossakin toisessa yksikössä tai kokonaan toisessa organisaatiossa.

Tämä opinnäytetyö sekä esimiehille suunnattu materiaali itseohjautuvan tiimin johtamisen tueksi sai kiitosta toimeksiantajayritykseltä. Materiaalia on käyty läpi esimiesten kesken sekä siitä uskottiin olevan myös jatkossa paljon hyötyä

käytännön esimiestyössä. Lisäksi tutkimuksen tuloksia, sekä itseohjautuvaa tiimityötä työntekijän näkökulmasta on esitelty tutkimuksen kohteena oleville tiimeille toimeksiantajan pyynnöstä. Työ toimii hyvänä barometrina mittaamaan tiimien jäsenten näkemyksiä ja kokemuksia itseohjautuvuuden alkumetreiltä. Tämä antaa esimiehille suuntaviivoja heidän omaan työhönsä sekä mahdollisuuksia tukea tiimejä niissä asioissa, mitkä koetaan tiimeissä tärkeiksi.

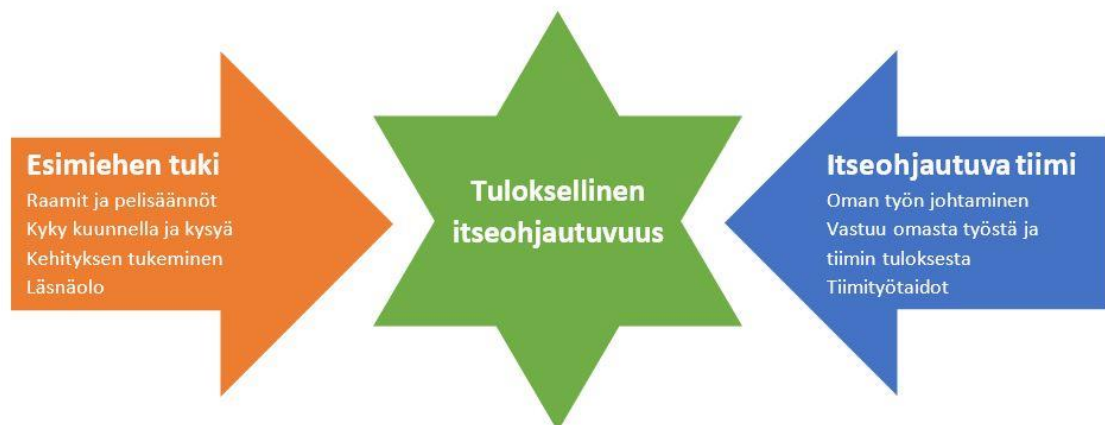
8.3 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyöprosessin alkaessa vuoden 2019 puolella itseohjautuvuus oli minulle jo ennestään jonkin verran tuttu käsite. Tiesin, että itseohjautuvat tiimit tekevät itsenäisesti päätöksiä omaan työhönsä liittyen ja perinteinen hierarkkinen johtamisen tapa on muuttunut, itseohjautuvuudessa johtajuutta jaetaan. Pureutuessani aiheeseen syvemmin, minulle on selvinnyt, kuinka suuresta muutoksesta itseohjautuvuudessa kaiken kaikkiaan onkaan kyse. Itseohjautuvuus ei ole pelkästään uusi tapa organisoitua. Itseohjautuvuus on täysin uusi ajattelun malli työn tekemisestä ja johtajuudesta. Itseohjautuvuudessa työntekijä on keskiössä ja inhimillisyys korostuu. Tuloksia saadaan aikaan, kun työntekijä ja tiimit pääsevät toteuttamaan työskentelyään itsenäisesti ja tekemään päätöksiä enemmän omista lähtökohdistaan.

Kun yritys päättää muuttaa toimintatapojaan enemmän itseohjautuvaksi, muutokset vanhoihin esimies-alais -roolituksiin ovat suuria. Varsinkin muutosvaiheessa siirryttäessä perinteisestä organisaatiosta itseohjautuvaan malliin, haasteita voi esiintyä. Vapaus toteuttaa työskentelyä itsenäisesti sekä vastuu tuloksista vaativat työntekijältä paljon. Työntekijän tulee ottaa vastuuta oman työn johtamisesta ja tiimin yhteisestä tuloksesta täysin eri tavalla kuin aiemmin. Myös tiimityöskentely- sekä sosiaaliset taidot korostuvat uudella tavalla. Muutos on suuri myös esimiehille. Itseohjautuvuuteen siirryttäessä esimiesten rooli muuttuu usein valmentajan ja mahdollistajan rooliin, kuten tämän opinnäytetyön toimeksiantajayrityksessä. Kun hierarkkinen johtajuusrakenne poistuu, esimiehistä tulee enemmän vertaisia, rinnalla kulkijoita ja tukihenkilöitä.

Esimiehet tukevat uudessa roolissaan työntekijöiden ammatillista kehitystä. Joillekin esimiehille muutos on helpompi, kun taas joillekin se voi tarkoittaa kommunikaatiotaitojen harjaannuttamista tai kokonaisvaltaisempaa asennemuutosta.

Menestyvä itseohjautuva toimintaympäristö koostuu siis sekä esimiehen että itseohjautuvan tiimin ja tiimissä toimivan yksilön yhteistyöstä. Molemmilla osapuolilla on toimivassa itseohjautuvuudessa omat vastuut ja tehtävät. Alla olevassa kuviossa on esitetty menestyvä itseohjautuva toimintaympäristö esimiehen ja tiimin näkökulmasta (kuvio 20).



Kuvio 20. Esimiehen ja itseohjautuvan tiimin vastuut menestyvässä itseohjautuvassa toimintaympäristössä.

Siirryttäessä perinteisestä organisaatiosta itseohjautuvaan toimintatapaan, muutosvaiheessa johtamisen kaipuuta voi vielä esiintyä itseohjautuvissa tiimeissä, kuten tämäkin tutkimus osoittaa. Työntekijät voivat kokea esimiehen jäävän täysin taka-alalle ja pahimmillaan kokea esimiehen luottamuksen osoituksen kiinnostuksen puutteena. Esimiehen läsnäoloa ja mielipiteitä siis kaivataan. Itseohjautuvuus ei tarkoita (välttämättä) täydellistä esimiehettömyyttä. Järvinen (2008) on esittänyt kantansa täysin itseohjautuvaa toimintamallia vastaan. Hänen mukaansa tiimit tarvitsevat hyvää johtamista menestyäkseen. (Järvinen 2008, 58.) Tästä olen Järvisen kanssa samaa mieltä. Jotta

itseohjautuvuus voi toimia menestyksekkäästi, se tarvitsee tuekseen selkeitä rakenteita ja yhdessä sovittuja toimintamalleja. Esimiesten tehtävänä on kirkastaa näitä pelisääntöjä työntekijöille. Itseohjautuvan tiimin esimiestyössä tärkeässä roolissa on myös mielestäni esimiehen oma itsetuntemus sekä itseluottamus. Rohkea esimies laittaa oman persoonansa likoon, on rohkeasti vuorovaikutuksessa, haastaa ja nostaa esille myös epäkohtia. Tämä on mielestäni hyvää johtamista itseohjautuvassa toimintamallissa.

Hyvä johtaminen ja parhaimmatkaan organisaation tarjoamat puitteet eivät kuitenkaan riitä takaamaan menestyvää itseohjautuvuutta, ellei työntekijä ole valmis ottamaan vastuuta omasta työskentelystään ja tiimin menestyksestä. Itseohjautuvuus tarkoittaa myös asennetta työtä kohtaan. Työntekijän tulee miettiä, miten käyttää saamansa vapauden ja sen mukanaan tuoman vastuun. Työntekijälle itseohjautuvuus tarjoaa mahdollisuuden kehittyä aivan uudella tavalla sekä kasvaa ammatillisesti. Joillekin itseohjautuvuus sopii paremmin kuin toisille, mutta itseohjautuvuutta voi myös harjoitella. Tässä organisaation ja esimies-valmentajien rooli on ensiarvoisen tärkeä.

Lähteet

- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent. Alma Talent Pro Verkkokirjahylly. 16.6.2020.
- Ahleskog, N. 2018. Itseohjautuvuuden pimeä puoli: kun vapaudesta muodostuu vankila. Filosofian Akatemian blogi. 30.10.2018.
<https://filosofianakatemia.fi/blogi/itseohjautuvuuden-pimea-puoli-kun-vapaudesta-muodostuu-vankila/?fbclid=IwAR03iXUcjVJRzon6tYD87JeTc3PNka5dC-qzDADgupmDa6-Hdd4pmlUvxdU>. 15.4.2020.
- Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. 2009. Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology* 60(1), 421-49.
https://www.researchgate.net/publication/51425324_Leadership_Current_Theories_Research_and_Future_Directions. 25.5.2020.
- Carson, J.B., Tesluk, P.E. & Marrone, J.A. 2007. Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance. *The Academy of Management Journal* 50(5), 1217-1234.
https://www.researchgate.net/publication/275859545_Shared_Leadership_in_Teams_An_Investigation_of_Antecedent_Conditions_and_Performance. 25.5.2020.
- Cohen, S.G. & Ledford, G.E. 1994. The Effectiveness of Self-Managing Teams: A Quasi-Experiment. *Sage Journals*.
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/001872679404700102>. 25.5.2020.
- Collin, K. & Lemmetty, S. 2019. Itseohjautuvuus työssä ja oppimisessa. Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.) *Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä*. Helsinki: Edita, 264-283.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. 2000. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry* 11 (4), 227–268.
<https://users.ugent.be/~wbeyers/scripties2012/artikels/The-what-and-why-of-goal-pursuits.pdf>. 4.5.2020.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. 2008. Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health. *Canadian Psychology* 49 (3), 182–185.
<https://pdfs.semanticscholar.org/a32f/3435bb06e362704551cc62c7df3ef2f16ab1.pdf%20sivut%20182-183>. 4.5.2020.
- Denis, J-L., Langley, A. & Sergi, V. 2012. Leadership in the Plural. *The Academy of Management Annals* 6(1), 1-73.
https://www.researchgate.net/publication/254238673_Leadership_in_the_Plural. 25.5.2020.
- Druskat, V & Wheeler, J. 2004. How to Lead a Self-managing Team? *MIT Sloan Management Review* 32(4), 21 – 28.
https://www.researchgate.net/publication/3228338_How_to_lead_a_self-managing_team. 4.5.2019.

- Eskola, H. 2019. Timo Ritakallio muutti OP:n itseohjautuvaksi finanssitaloksi ja toi sinne heimot ja heimojohtajat – suurimman muutoksen kokee keskijohto. Kauppalehti.
<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/timo-ritakallio-muutti-opn-itseohjautuvaksi-finanssitaloksi-ja-toi-sinne-heimot-ja-heimojohtajat-suurimman-muutoksen-kokee-keskijohto/42f088a0-8232-4958-9e6f-35d1825e22a4>. 27.5.2020.
- Feloni, R. 2015. Here's how the 'self-management' system that Zappos is using actually works. Business Insider.
<https://www.businessinsider.com/how-zappos-self-management-system-holacracy-works-2015-6?r=US&IR=T>. 24.8.2020.
- Finanssiala. 2019. Töissä finanssialalla 2019.
https://www.finanssiala.fi/materiaalit/FA_T%C3%B6iss%C3%A4_fina_nssialalla_2019.pdf. 1.7.2020.
- Finanssiala. 2020. Finanssiala vahvistaa tuottavuutta ja hyvinvointia.
<https://www.finanssiala.fi/linjaukset/tyoelaman-murros/Sivut/default.aspx>. 1.7.2020.
- Greenleaf Center for Servant Leadership. 2016. The Servant as Leader.
<https://www.greenleaf.org/what-is-servant-leadership/>. 16.5.2020.
- Hakanen, J. 2009. Työn imun arviointimenetelmä. Työterveyslaitos.
https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Finnish.pdf. 6.5.2020.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hamlin, R.G., Ellinger, A.D. & Beattie, R.S. 2006. Coaching at the heart of managerial effectiveness: A cross-cultural study of managerial behaviours. Human Resource Development International 9 (3), 305-331.
https://www.researchgate.net/publication/32116778_Coaching_at_the_heart_of_managerial_effectiveness_A_cross-cultural_study_of_managerial_behaviours. 20.4.2020.
- Hamel, G. 2009. Johtamisen tulevaisuus. Helsinki: Talentum.
- Hamel, G. 2011. First, Let's Fire All the Managers. Harvard Business Review.
<https://hbr.org/2011/12/first-lets-fire-all-the-managers>. 14.5.2020.
- Harmaja, T. & Hellbom, K. 2007. Coaching-toimialan kehittyminen ja kasvu. Teoksessa Räsänen, M. (toim.) Coaching ja Johtajuus. Helsinki: Edita, 213-229.
- Heikkilä, K. 2002. Tiimit – avain uuden luomiseen. Helsinki: Kauppakaari.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Hellemäki, E-M. & Hippeläinen, T. 2019. Itseohjautuvan tiimin johtaminen. Laurea ammattikorkeakoulu. Liiketalous. Opinnäytetyö.
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/264957/Itseohjautuvan%20tiimin%20johtaminen.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. 31.5.2020.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Jarenko, K. 2017. 6 askelta kohti työyhteisön itseohjautuvuutta. Barona blogi.
<https://blog.barona.fi/6-askelta-kohti-tyoyhteison-itseohjautuvuutta>. 25.2.2020.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-Kustannus.

- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: Talentum Media.
- Järvinen, P. 2018 Ammatillinen käyttäytyminen: tie onnistumiseen. Helsinki: Alma Talent. Alma Talent Verkkokirjahylly. 24.8.2020.
- Kananen, J. 2011. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja 2011:118. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja 2013:143. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.
- Kauffeld, S. 2006. Self-directed work groups and team competence. The British Psychological Society 79, 1-21.
<http://web.a.ebscohost.com/tietopalvelu.karelia.fi/ehost/detail/detail?vid=3&sid=690e272e-7939-448d-aeb9-20eb90a057b3%40sdc-v-sessmgr05&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtGjI2ZQ%3d%3d#AN=21118624&db=afh>. 4.5.2019.
- Keränen, M. 2014. Helena Åhman: Hyvä työntekijäkokemus lisää tuloksellisuutta. Businesslike Oy.
<https://businesslike.fi/hyva-tyontekijakokemus-lisaa-tuloksellisuutta-helena-ahman/>. 31.8.2020.
- Kilpi, E. 2017. Itseohjautuvuus on vuorovaikutusta. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent, 111-122.
- Kiminki, J. 2017. Kohti itseohjautuvampaa tulevaisuutta. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent, 311-327.
- Kivistö, U-M. 2020. Itseohjautuvat tiimit asiakaspalveluorganisaatiossa. Turun ammattikorkeakoulu. Projektijohtaminen. Opinnäytetyö.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/336847/Kivist%c3%b6_Ulla-Maria.pdf?sequence=2&isAllowed=y. 13.10.2020.
- Kuittinen, M. 2008. Organisaatio identiteetin muokkaajana. Teoksessa Kuusela, P. & Kuittinen, M. (toim.) Organisaatiot muutoksessa. UNIpress, 107-123.
- Kuitunen, M. & Pystynen, J. 2017. Johtaminen palveluna – Miten muuttaa työntekijät johtamisen kohteista johtamisen kuluttajiksi? Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent, 287-310.
- KvantiMOTV. 2017. Hajontaluvut. KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.
<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/hajontaluvut/hajontaluvut.html>. 1.3.2020.
- Laloux, F. 2014. Reinventing organizations. A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. Brussels: Nelson Parker.
- Langfred, C.W. 2007. The downside of self-management: A longitudinal study of the effects of conflict on trust, autonomy, and task interdependence in self-managing teams. Academy of Management Journal 50 (4), 885–900.

- <http://mason.gmu.edu/~clangfre/Downsideofselfmngmt.pdf>. 13.5.2020.
- Lee, M.Y. & Edmondson, A.C. 2017. Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior* 37, 35-58.
https://www.researchgate.net/publication/319550780_Self-managing_organizations_Exploring_the_limits_of_less-hierarchical_organizing. 14.4.2020.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. *Taitolajina työ – Johtaminen ja sisäinen motivaatio*. Helsinki: Edita.
- McKinsey Quarterly. 2017. ING's agile transformation. McKinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/ings-agile-transformation>. 3.8.2020.
- Makkonen, J. 2019. Kohti itseohjautuvaa työotetta – laadullinen tutkimus työntekijöiden itseohjautuvuuden kokemuksista. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden laitos. Pro gradu-tutkielma.
https://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20190490/urn_nbn_fi_uef-20190490.pdf. 29.5.2020.
- Martela, F. 2014. Itseohjautuvuusteoria – Eli onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää.
<https://frankmartela.fi/tag/itseohjautuvuusteoria/>. 6.5.2020.
- Martela, F. 2019. What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of organizational design* 8 (23), 1-23.
<https://jorgdesign.springeropen.com/articles/10.1186/s41469-019-0062-9#Sec3>. 17.5.2020.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2015. *Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Helsinki: Alma Talent.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) *Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent, 9-32.
- Martela, F. & Ryan, R. M. 2015. The Benefits of Benevolence: Basic Psychological Needs, Beneficence, and the Enhancement of Well-Being. *Journal of Personality*.
http://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2016/12/2015_Martela_Ryan_J_Personality.pdf. 4.5.2020.
- Mäki, A. 2019. Johtajuuskulttuuri haastaa: rohkenemmeko johtaa ja antautua johdettavaksi? Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.) *Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä*. Helsinki: Edita, 123-168.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. *Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Oksanen, J. 2017. Trendikkäistä työpaikoista puuttuu johtoporras – Psykologi: "Pomot eivät välttämättä huomaa kaaosta". *Iltasanomat*.
<https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000005495312.html>. 6.3.2020.
- OP Ryhmä. 2020. Ketterä toimintatapa.

- <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/kettera-toimintatapa>. 14.2.2020.
- Otala, L-M. 2018. Ketterä Oppiminen – keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kauppakamari.
- Pirnes, U. 1994. Kehittyvät tiimit. JTO Tutkimuksia – sarja. Tampere: Aavaranta Oy.
- Pirnes, U. 1997. Kehittyvä Johtajuus – Johtamisen dynamiikka. Aavaranta-sarja. Helsinki:Otava.
- Rissanen, R., Sääski, K. & Vornanen, J. 1996. Uudistuvat organisaatiot – Käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta. Kuopio: Pohjois-Savon Ammattikorkeakoulu.
- Ristikangas, R-M. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Helsinki: Talentum. Alma Talent Verkkokirjahylly. 20.4.2020.
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Helsinki: Talentum.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Millaista aineistoa ja miten? KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.
<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L1.html>. 1.3.2020.
- Salovaara, P. 2017. Monikollinen johtajuus: Kuinka organisoida itseohjautuvuutta. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent, 49-78.
- Salovaara, P. 2019. Itseohjautuvat organisaatiot – mitä on johtajuus ilman esimiehiä? Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.) Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Helsinki: Edita, 96-122.
- Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Helsinki: Edita. Alma Talent Verkkokirjahylly. 28.4.2020.
- Savolainen, T. 2020. Luottamus johtajuuden voimavarana ja taitona. Luento Riveriassa Näkökulmia johtamiseen- luentosarjassa. 14.2.2020.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. 2004. UWES –Utrecht Work Engagement Scale. Occupational Health Psychology Unit - Utrecht University.
http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf. 28.4.2020.
- Schein, E.H. 2009. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Espoo: Suomen Laatukeskus Oy.
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma.
- Spiik, K-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: WSOY.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Älykäs Johtajuus. Helsinki: Talentum.
- Taanila, A. 2019. Kato. Akin menetelmäblogi. 31.3.2019.
<https://tilastoapu.wordpress.com/tag/vastausprosentti/>. 28.8.2020.
- Tams, C. 2018. Bye-Bye Heroic Leadership. Here Comes Shared Leadership. Forbes.
<https://www.forbes.com/sites/carstentams/2018/03/09/bye-bye-heroic-leadership-here-comes-shared-leadership/>. 23.5.2020.

- Thompson, C.A. & Prottas, D.J. 2006. Relationships Among Organizational Family Support, Job Autonomy, Perceived Control, and Employee Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology* 11(1), 100-118.
https://www.researchgate.net/publication/7228180_Relationships_Among_Organizational_Family_Support_Job_Autonomy_Perceived_Control_and_Employee_Well-Being. 23.4.2020.
- Törmälä, V., Markkanen, J. & Kadenius, T. 2015. Uusi ajattelu – Uusi johtaminen. Suomen Liikekirjat.
- Valve. 2012. Handbook for new employees.
http://assets.sbnation.com/assets/1074301/Valve_Handbook_LowRes.pdf. 24.8.2020.
- Viitala, R. 2019. Valmentava esimiestyö – vastuullinen keino itseohjautuvuuden ja luovuuden vahvistamiseen? Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.) Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Helsinki: Edita, 169-184.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita. Ellibs- e-kirja kokoelma. 27.8.2020.
- Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus. Ellibs- e-kirja kokoelma. 27.8.2020.
- Vincit Oyj. 2020. Digitaalinen valmentaja työpaikallasi.
<https://www.vincit.fi/fi/mita-me-teemme/vincit-laas/>. 24.8.2020.
- Wageman, R. 1997. Critical Success Factors for Creating Superb Self-Managing Team. *Organizational Dynamics*.
<https://www.mijnvclb.be/toolbox/directie/downloads/Critical%20success%20factors%20for%20creating%20superb%20self%20managing%20teams.pdf>. 10.5.2020.
- Wilenius, M. & Kurki, S. 2017. Sitä niittää mitä kylvää: Luottamuskeskeisten organisaatioiden menestystarinoita. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent, 171-200.
- Williams, R. 1995. Self-Directed Work Teams: A Competitive Advantage. *Quality Digest*.
<https://www.qualitydigest.com/magazine/1995/nov/article/self-directed-work-teams-competitive-advantage.html>. 5.1.2020.
- Yin, R. K., 2009. Case study research. Design and methods. London: Sage Publications.
- Yukl, G. & Becker, W.S. 2006. Effective Empowerment in Organizations. *Organization Management Journal* 3 (3), 210-231.
https://www.researchgate.net/publication/32034337_Effective_Empowerment_in_Organizations. 25.4.2020.
- Zak, P.J. 2017. The Neuroscience of Trust. *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/2017/01/the-neuroscience-of-trust>. 1.8.2020.
- Zenger, J. H., Musselwhite, E., Hurson, K. & Perrin, C. 1994. Leading Teams. Mastering the new role. NY: Irwin Professional Publishing.

ITSEOHJAUTUVIEN TIIMIEN ESIMIESTYÖN KEHITTÄMINEN

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn itseohjautuvasta tiimityöskentelystä!

Vastauksesi ovat tärkeitä - ne auttavat esimiehiäsi tukemaan itseohjautuvaa tiimityötä sekä kehittämään esimiestyötä entistä paremmaksi.

Kiitos jo etukäteen palautteestasi!

Vastaa ensiksi seuraaviin väittämiin: Kyllä/Ei.

1. Itseohjautuvuus on minulle tuttu käsite ennestään (ennen työskentelyä nykyisessä tiimissä).

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

2. Olen työskennellyt aiemmin itseohjautuvassa työyhteisössä (ennen työskentelyä nykyisessä tiimissä).

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

Seuraava

Itseohjautuva tiimityö

OP:n itseohjautuva työskentelytapa rakentuu itseohjautuvien tiimien ympärille. Tiimit tekevät omaan työhönsä liittyviä päätöksiä itsenäisesti ja ovat vastuussa tiimin tuloksista.

Seuraavat väittämät ja kysymykset koskevat itseohjautuvaa tiimityötä. Arvioi väittämiä asteikolla 1-5 (1= Täysin eri mieltä, 5= Täysin samaa mieltä, EOS = En osaa sanoa), miten hyvin ne kuvaavat tämänhetkistä tilannetta omassa tiimissäsi. Väittämien jälkeen voit myös jättää omia kommenttejasi itseohjautuvaan tiimityöhön liittyen.

3. Työt jakautuvat tiimissämme tasapuolisesti.

[illegible]

4. Tiimissämme tehdään työhön liittyviä päätöksiä itsenäisesti ilman esimiehiä (esimerkiksi työskentelytapoihin, aikatauluihin ja priorisointiin liittyvät päätökset).

[illegible]

5. Tiimin yhteiset tavoitteet ovat minulle selkeitä.

1	2	3	4	5	EOS
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Olemme tiiminä sitoutuneita työskentelemään tiimin yhteisten tavoitteiden eteen.

1	2	3	4	5	EOS
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Tavoitteiden toteutumista seurataan tiimissämme säännöllisesti.

1	2	3	4	5	EOS
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Ratkaisemme työhön liittyviä ongelmia itsenäisesti tiimissämme ilman esimiehiä.

1	2	3	4	5	EOS
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Osaaminen tiimissämme on hyvällä tasolla.

1	2	3	4	5	EOS
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Pystymme / pystyisimme kierrättämään tehtäviä tiimissämme.

1	2	3	4	5	EOS
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Saan säännöllisesti palautetta kollegoiltani työhöni liittyen.

1	2	3	4	5	EOS
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Annan säännöllisesti palautetta kollegoilleni heidän työhönsä liittyen.

1	2	3	4	5	EOS
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Edellinen](#)[Seuraava](#)

13. Kehitämme yhdessä toimintatapojamme tiimissä.

1	2	3	4	5	EOS
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Päivittäiset palaverit tukevat itseohjautuvaa työskentelyämme.

1	2	3	4	5	EOS
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Itseohjautuva työskentelytapa parantaa tiimimme työn tehokkuutta.

1	2	3	4	5	EOS
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Itseohjautuva työskentelytapa parantaa tiimimme työn laatua.

1	2	3	4	5	EOS
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Näetkö joitakin haasteita itseohjautuvassa tiimityössä oman tiimisi kohdalla? Mitä ne ovat?
Miten mielestäsi haasteet tulisi ratkaista?

18. Voit vielä kommentoida yleisesti oman tiimisi itseohjautuvaa työskentelyä. Mitkä asiat tukevat tiimin itseohjautuvuutta?

[Edellinen](#)[Seuraava](#)

Tiimin yhteistyö ja kommunikaatio

Seuraavat väittämät ja kysymykset koskevat tiimin sisäistä yhteistyötä ja kommunikaatiota. Arvioi väittämiä asteikolla 1-5 (1= Täysin eri mieltä, 5= Täysin samaa mieltä, EOS = En osaa sanoa), miten hyvin ne kuvaavat tämänhetkistä tilannetta omassa tiimissäsi.

19. Tiimimme sisäinen yhteistyö on hyvällä tasolla.

	1	2	3	4	5	EOS
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Minun on helppo tuoda omat mielipiteeni esille tiimissä.

	1	2	3	4	5	EOS
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Tiedonkulku tiimissämme on avointa.

	1	2	3	4	5	EOS
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Tiimissämme vallitsee luottamuksen ilmapiiri.

	1	2	3	4	5	EOS
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Miten kehittäisit tiiminne yhteistyötä?

24. Miten kehittäisit tiedonkulkua tiimissänne?

25. Mitkä asiat lisäävät mielestäsi luottamuksen ilmapiiriä tiimissänne?

30. Työni tavoitteet ovat minulle selkeät.

	1	2	3	4	5	EOS
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. Osaan priorisoida työtehtäviäni.

	1	2	3	4	5	EOS
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. Olen sitoutunut työskentelemään tiimin yhteisten tavoitteiden eteen.

	1	2	3	4	5	EOS
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33. Olen motivoitunut työssäni.

	1	2	3	4	5	EOS
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34. Mitkä asiat motivoivat sinua nykyisessä työssäsi?

35. Mitkä asiat auttavat sinua oman työn johtamisessa?

[Edellinen](#)[Seuraava](#)

Esimiestyö / Operations Lead

OP:n itseohjautuvassa toimintamallissa Operations Lead vastaa hallinnollisesta esimiestyöstä. Operations Lead on myös vastuussa tiimin sidosryhmä-yhteistyöstä sekä parhaiden mahdollisten työskentelyolosuhteiden luomisesta tiimiin.

Seuraavat väittämät ja kysymykset koskevat Operations Lead- esimiestäsi itseohjautuvassa toimintamallissa. Arvioi väittämiä asteikolla 1-5 (1= Täysin eri mieltä, 5= Täysin samaa mieltä, EOS = En osaa sanoa), miten hyvin ne kuvaavat tämänhetkistä mielipidettäsi.

36. Esimieheni mahdollistaa toiminnallaan itseohjautuvuuden toteutumista tiimissämme.

	1	2	3	4	5	EOS
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37. Voin luottaa esimieheeni.

	1	2	3	4	5	EOS
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

38. Olen tyytyväinen esimieheni työskentelyyn.

	1	2	3	4	5	EOS
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

39. Miten mielestäsi Operations Lead- esimies voi parhaiten tukea sinua ja tiimiäsi itseohjautuvassa toimintamallissa?

40. Mihin asioihin toivoisit esimiehesi kiinnittävän eniten huomiota?

[Edellinen](#)[Seuraava](#)

Esimiestyö / Agile coach

OP:n itseohjautuvassa toimintamallissa Agile coach vastaa uuden ketterän itseohjautuvan toimintakulttuurin valmentamisesta ja auttaa tiimiä kehittämään toimintatapoja.

Seuraavat väittämät ja kysymykset koskevat tiimisi Agile coachia itseohjautuvassa toimintamallissa. Arvioi väittämiä asteikolla 1-5 (1= Täysin eri mieltä, 5= Täysin samaa mieltä, EOS = En osaa sanoa), miten hyvin ne kuvaavat tämänhetkistä mielipidettäsi.

41. Agile coachilta saamani valmennus itseohjautuvuuden toimintatavoista (itseohjautuva tiimityö, päivittäiset rutiinit) on riittävää.

1	2	3	4	5	EOS
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

42. Agile coach auttaa tiimiämme työskentelemään itseohjautuvasti.

1	2	3	4	5	EOS
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

43. Agile coach kehittää tiimimme toimintatapoja.

1	2	3	4	5	EOS
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

44. Millaista tukea toivoisit tiimisi Agile coachilta?

Hei!

Opiskelen ylempää tradenomitutkintoa (YAMK) Karelia ammattikorkeakoulussa, ja kirjoitan parhaillaan opinnäytetyötä OP:n itseohjautuvien tiimien esimiestyöstä ja sen kehittämisestä. Työni tavoitteena on löytää itseohjautuvien tiimien esimiehille konkreettisia työkaluja siihen, miten he voivat kehittää esimiestyötään sekä tukea tiimejä parhaalla mahdollisella tavalla OP:n itseohjautuvassa toimintamallissa.

Tässä kyselytutkimuksessa kartoitetaan itseohjautuvien tiimien jäsenten näkemyksiä itseohjautuvasta työskentelystä, tiimin sisäisestä kommunikaatiosta, oman työn johtamisesta sekä esimiestyöstä. Kysymykset ovat pääosin väittämiä, ja niihin on helppo vastata. Aikaa kyselyyn vastaamiseen kuluu n. 10 minuuttia.

Kyselyn tulokset käsitellään täysin anonymisti, eikä yksittäisiä vastaajia voi tunnistaa.

Vastaathan kyselyyn 15.5.2020 mennessä. Annan mielelläni lisätietoja kyselyyn ja tutkimukseen liittyen, minut tavoittaa sähköpostitse: .

Linkki kyselyyn: <https://link.webpolsurveys.com/S/55147A2FFB660A82>

Vastauksesi ovat tärkeitä – ne auttavat esimiehiäsi tukemaan itseohjautuvaa tiimityötä sekä kehittämään esimiestyötä entistä paremmaksi!

Suuret kiitokset vastauksistasi jo etukäteen!

Terveisin,

Henna Laakkonen
Karelia AMK