



# Itseohjautuvuuden vahvistaminen pankin päivittäistiimissä

Titta Siilin

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Itseohjautuvuuden vahvistaminen pankin päivittäistiimissä

Siilin Titta  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Joulukuu 2020

Titta Siilin

Itseohjautuvuuden vahvistaminen pankin päivittäistiimissä

Vuosi 2020 Sivumäärä 41

Tämän opinnäytetyön aiheena oli tiimityö ja itseohjautuvuus. Tarkoituksena oli selvittää kohdeyrityksessä pankki X:ssä toimivan päivittäistiimin itseohjautuvuutta. Mitä itseohjautuvuus tarkoittaa työntekijöiden mielestä ja millaisina asioina itseohjautuva työskentely ilmenee yksilö- ja tiimitasolla. Lisäksi selvitettiin, millaista johtamista se vaatii esimieheltä. Tavoitteena oli selvittää tiimin tämänhetkistä itseohjautuvuutta ja sen pohjalta tehdä kehitysehdotuksia, mitkä voisivat olla seuraavat askeleet itseohjautuvamman toiminnan kehittämisessä. Opinnäytetyön kohdeyrityksessä on toteutunut fuusio, jonka vuoksi organisaatio on muotoutunut uudelleen ja päivittäistiimi on siirtynyt lähiesimiestyöskentelystä kohti tiimityötä. Tämä tilanne on ohjannut tiimiä sekä yksilöitä toimimaan aiempaa itseohjautuvammin.

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen ensimmäisessä pääluvussa käsitellään tiimejä. Siinä käydään läpi yleisesti tiimikäsitteen määritelmä, tiimin muodostumisen vaiheet sekä viestintää tiimissä. Ensimmäisen pääluvun lopussa käsitellään tiimityöskentelyä, joka on myös oleellinen osa opinnäytettä. Millaista on hyvä tiimityö ja mitä sillä pyritään saavuttamaan. Teoreettisen viitekehyksen toisessa pääluvussa käsitellään itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuutta käsitellään kolmesta eri näkökulmasta, jotka ovat yksilö, tiimi sekä esimiestyö itseohjautuvassa tiimissä.

Opinnäytetyö oli tutkimus, jonka avulla kerättiin tietoa päivittäistiimin itseohjautuvuudesta. Tutkimus toteutettiin kahdessa osassa. Ensimmäisessä osassa pohjustettiin pankki X:n päivittäistiimin itseohjautuvuuden lähtökohtia haastattelemalla päivittäistiimin esimiestä. Toisessa osassa toteutettiin kysely työntekijöille, jolla kerättiin tietoa päivittäistiimin työntekijöiltä itseohjautuvuuden toteutumisesta. Minkälaiset asiat toteutuvat tällä hetkellä työnarjessa mutkattomasti ja mitä asioita voitaisiin puolestaan kehittää? Haastattelussa ja kyselyssä käytettiin kolmea pääteemaa, jotka olivat tavoitteet, säännöt ja motivaatio. Nämä ovat itseohjautuvuuden ehtoja, sillä näiden toteutuessa toiminta voi olla itseohjautuvaa.

Tutkimustuloksista ilmeni, että organisaatiossa tapahtuneet muutokset näkyivät kohdeyrityksessä. Tiimityöhön siirtyminen on ohjannut työntekijöitä toimimaan itseohjautuvasti ja myös esimiestyöskentely on siihen kannustanut. Työskentelymalli sekä esimiestyöskentely ovat vielä kehitysvaiheessa ja ne muotoutuvat jatkuvasti. Tämänhetkisiin ongelmiin on kehitysehdotuksissa tarjottu ratkaisuja. Esimerkiksi järjestämällä työpaja, voitaisiin selkeyttää tiimin jäsenille heidän omat roolit ja vastuut, jolloin päivittäisestä työskentelystä tulisi sujuvampaa.

Asiasanat: Tiimityö, itseohjautuvuus, itseohjautuva tiimi, esimiestyö

Titta Siilin

Developing self-direction in the day-to-day team of the bank

Year

2020

Pages

41

---

The topic of this thesis was teamwork and self-direction. The purpose was to find out the self-direction of the daily team operating in the target company, bank X. At what level is individual and team self-direction and what kind of things does it present to the employees in the team or what kind of leadership does it require from the supervisor. The aim was to find out the current self-direction of the team and to make development proposals based on them, which could be the next steps in developing more self-directed activities. The target of this thesis was the level of fusion taking place in the target company and this is why the organization has taken shape again and the daily team has moved to the immediate objective of working toward teamwork. This situation has led the team and individuals to act more self-directed than before.

The first chapter of the theoretical framework of the thesis deals with team. It deals with the general definition of the concept of team, the team formation steps, as well as communication of a team. At the end of the first main chapter deals with teamwork. What it means in practice and what the benefits are. The second chapter of the theoretical framework deals with self-direction. Self-direction is treated from three different perspectives, which are; the individual, the team, and the work of the supervisor in the self-directed team.

The thesis was research-type work, the implementation of which occurred in two parts. In the first part, the starting points for the self-direction of the day-to-day team of the target company's were laid out by interviewing the supervisor of the day-to-day team. The second part involved a survey worker collecting information about the daily team of workers in the current situation. What kind of things self-direction refers to in their view, and what kind of things, could be developed? The interview and the survey were conducted under three main themes, which were; goals, rules, and motivation. These are the conditions for self-direction and when these are realized, the activity can also be self-directed.

The results showed that, the transition to teamwork has forced employees to act in a self-directed manner and has also been encouraged by managerial work. The working model and the work of supervisors are still in the development stage and it is constantly taking shape. Solutions to current problems have been developed in development proposals. For example, the workshop could clarify team roles and responsibilities for team members, making everyday work smoother.

Keywords: Teamwork, self-direction, self-directed team, supervisory work

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Tiimit ja tiimityöskentely .....	7
2.1	Tiimin kehitysvaiheet .....	8
2.2	Viestintä tiimissä .....	9
2.3	Tiimityö .....	10
3	Itseohjautuvuus .....	11
3.1	Itseohjautuva tiimi .....	13
3.2	Esimiestyö itseohjautuvassa tiimissä .....	16
4	Tutkimuksen toteutus .....	19
4.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset .....	20
4.2	Aineistonkeruu .....	21
5	Tutkimustulokset .....	23
5.1	Vastaajajoukon kuvailu .....	23
5.2	Tavoitteita koskevat tulokset .....	25
5.3	Sääntöjä koskevat tulokset .....	28
5.4	Motivaatiota koskevat tulokset .....	29
6	Johtopäätökset .....	31
6.1	Kehitysehdotukset .....	32
	Lähteet .....	35
	Kuviot .....	37
	Liitteet .....	38

## 1 Johdanto

Itseohjautuvuus on nykypäivän työelämässä työntekijöiltä edellytettävä taito, ja sillä tarkoitetaan tiivistetysti yksilötasolla itsensä johtamista. Itseohjautuvuudessa luotetaan ihmiseen ja hänen haluunsa tehdä asiat hyvin. Silloin ei tarvita johdolta liiallista kontrollia, vaan lähtökohtana on työntekijöiden vahva autonomisuus ja vapaus tehdä päätöksiä. (Martela 2017.) Aihetta on tutkittu ensimmäisiä kertoja jo 1900-luvun alkupuolella, esimerkiksi amerikkalainen tutkija Luther Gulick mainitsi itseohjautuvuuden byrokratian vastakohtana jo 1930-luvulla. Itseohjautuvuus ei siis ole ilmiönä uusi. (Savaspuro 2019, 25.) Suomessa Frank Martela on kirjoittanut viime vuosina paljon työyhteisöjen itseohjautuvuudesta. (2017, 2019) Yritykset joutuvat toimimaan nopean tiedonkulun toimintaympäristössä, sillä muutosnopeus on kasvanut aivan eri tasolle kuin vuosikymmen sitten. Yritysten on tällä hetkellä toimittava mahdollisimman ketterästi ja uudistumiskykyisenä pysyäksään muutoksen ja asiakkaiden vaatimusten vauhdissa. Itseohjautuvuuden katsotaan edistävän yritysten muutosvalmiutta, oli kyseessä sitten pieni tai suuri yritys. (Martela & Jarenko 2017, 18-19.)

Perinteistä hierarkkista organisaatiota kutsutaan usein myös byrokraattiseksi organisaatioksi. Tämä lienee edelleen se yleisin organisaatiotyyppi, jossa ylin johto organisoii ja koordinoi työntekoa. Tässä organisaatiotyyppissä informaatio kulkee pyramidimaisesti johdolta työntekijöille ja heidän välissään voi olla montakin kerrosta. Tämä välimatka on myös se tekijä, jolloin työnteko muuttuu kömpelömmäksi ja muutoksiin ei päästä reagoimaan yhtä nopeasti. Byrokraattisen organisaation vastakohtana on itseohjautuva organisaatio. Itseohjautuvassa organisaatiossa työntekijöille annetaan vastuuta ja valtaa, jolloin päätöksentekoprosessi nopeutuu ja toiminnasta tulee ketterämpää. Itseohjautuvuudella pyritään pääsemään pois hierarkkisesta organisaatiosta päätöksenteon ja toiminnan nopeuttamiseksi ja sujuvoittamiseksi. (Martela & Jarenko 2017, 15-17.)

Tässä opinnäytetyössä teoreettinen viitekehys keskittyy tiimin ja itseohjautuvuuden käsitteisiin. Alkuun käsitellään tiimiä yleisesti ja sen jälkeen tiimin muodostumisen vaiheita, tiimin viestintää sekä tiimityötä. Näiden jälkeen teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään itseohjautuvuutta eri näkökulmista. Itseohjautuvuutta käsitellään yksilön, tiimin ja esimiehen näkökulmasta.

Yhteistyökumppani on Uudellamaalla toimiva pankki, joka tarjoaa pankkipalveluita kotitalous- ja pk-yrityksiä varten. Pankilla on noin 300 työntekijää, jotka toimivat Uudenmaan alueella yhdeksässä eri konttorissa. Tutkimuksen kohteeksi on valittu päivittäistiimi, joka toimii normaalisti viidessä eri konttorissa, mutta Covid19- viruksen aiheuttaman poikkeustilanteen vuoksi päivittäistiimi työskentelee ainoastaan kolmessa konttorissa.

Opinnäytetyön esiintyvässä pankki X:ssä on tapahtunut fuusio, joka on vaikuttanut organisaatioon. Fuusion myötä vaikutukset näkyivät organisaatiossa uusina tiimeinä vaikuttaen työntekijöiden roolitukseen. Tutkimuskohteena oleva päivittäistiimi on siirtynyt fuusion takia lähiesiintymisestä kohti tiimityötä. Päivittäistiimin perustehtävänä on antaa asiakkaille erinomainen asiakaskokemus, kun he asioivat konttoreilla tai etäkanavissa. Päivittäistiimi vastaa pankin konttoreiden infopalveluista, kassapalveluista, henkilöasiakkaiden päivittäisistä ajanvarauksista sekä asiakkaiden ohjaamisesta ja hoitamisesta kaikissa toimipisteissä. Poikkeustilan vuoksi konttoreilla käytetään aikaisempaa enemmän etäkanavia, kuten puhelin- ja verkkoneuvotteluita asiakkaiden kontaktoimiseen, asiakkaiden palvelemiseen ja aikavarausten hoitamiseen. Asiakkaiden palveleminen etäkanavissa tulee olemaan yhä tärkeämpää tulevaisuudessa. Päivittäistiimissä työskentelee 21 asiakasneuvojaa, ja tähän lukeutuu vakituisten työntekijöiden lisäksi osa-aikaisia työntekijöitä, kesätyöntekijöitä sekä harjoittelijoita. Kyseistä päivittäistiimiä johtaa yksi esimies.

Opinnäytetyössä selvitetään pankissa työskentelevän päivittäistiimin tämänhetkisen työskentelyn itseohjautuvuutta. Miten itseohjautuvuus näyttäytyy työntekijöiden arjessa? Tavoitteena on luoda kehitysehdotuksia itseohjautuvuuden vahvistamiseksi. Kehitysehdotuksien avulla on tarkoitus saada tiimin toimintaa tuottavammaksi, joustavammaksi sekä pitää vuorovaikutusta avoimempana, jotta myös työtyytyväisyys ja työhyvinvointi paranisivat.

## 2 Tiimit ja tiimityöskentely

Tämän tutkimusaiheen kirjallisuudessa ja aiemmissa opinnäytetöissä käytetään termejä tiimit ja ryhmät siten, että ne eroaisivat toisistaan. Tiimille ja ryhmälle on esitetty useita määritelmiä, joissa on kuitenkin yhteisiä piirteitä. Esimerkiksi tiimin ja ryhmän katsotaan koostuvan kahdesta tai useammasta henkilöstä ja molemmissa näissä on jatkuvaa vuorovaikutteisuutta. Tämän lisäksi tiimin ja ryhmän katsotaan tuovan ihmisille yhteenkuuluvuuden tunnetta. Määritelmät ovat osittain yhtenevät, joten tässä opinnäytetyössä käytetään termiä tiimi tutkimuksen kohteen kuvaukseen.

Edgar Scheinin (1994) mukaan ryhmä on mikä tahansa lukumäärä ihmisiä, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja jotka ovat tietoisia toisistaan. Tällöin he kokevat kuuluvansa ryhmään. Lisäksi ryhmällä on yhteinen tavoite jäsenet tiedostavat myönteisen keskinäisen riippuvuussuhteen merkityksen yhteisen päämäärän saavuttamisessa. Ryhmä voidaan jaotella sosiaalisen läheisyyden perusteella. Tämän avulla ryhmät erotetaan kahteen eri joukkoon, primaari- ja sekundaariryhmiin. Primaariryhmässä jäsenet ovat henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa ja ryhmässä vallitsee vahva ryhmähenki. Primaariryhmässä on

yhteenkuuluvuuden tunnetta ja ryhmän jäsenet antavat ja saavat sosiaalista tukea toisiltaan. Työpaikalla ja muuallakin olevat ryhmät ovat tärkeitä ihmisille, sillä ne tyydyttävät ihmisten tarpeita. Ihmisen tarpeisiin kuuluu tuntee esimerkiksi arvostusta, turvaa ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Sellainen ryhmä, jossa ihmisten psykologiset tarpeet saavat tyydytystä, ovat myös tuottavampia ryhmiä. Sekundääriryhmässä ihmiset ovat väljemmässä verkostossa eivätkä välttämättä tunne toisiaan kovinkaan hyvin. Heitä ohjaa yhteiset tavoitteet ja he ovat kokoontuneet suorittamaan heille annettua tehtävää. (Lämsä & Hautala 2004, 103.)

Tässä tutkimustyössä konttorikohtaisia tiimejä käsitellään primaarityhminä, sillä tiimiin kuuluu melko pieni määrä henkilöitä, alle 10 jäsentä, jotka ovat henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa keskenään. Normaalisti konttoritiimit työskentelisivät viidessä eri konttorissa, mutta vallitsevan poikkeustilan vuoksi tiimit työskentelevät tällä hetkellä kolmessa eri konttorissa. Primaariryhmiä on siis kolme kappaletta ja niissä kaikissa on hieman eri määrä jäseniä. Tämä tulee ottaa huomioon tutkimustuloksia tarkastellessa. (Lämsä & Hautala 2004, 107-108.)

Esimiehen näkökulmasta kolme konttorikohtaista tiimiä muodostavat yhden primaariryhmän. Hän ohjaa koko tiimiä ja on päivittäin vuorovaikutuksessa heidän kanssaan. Tällä suurella tiimillä on myös yhteiset tavoitteet, joita he tavoittelevat yhdessä, sekä heihin kohdistuu myös palaute koko tiiminä. Työntekijöiden näkökulmasta tämä näyttäytyy sekundääriryhmänä, sillä tiimin jäsenet työskentelevät kolmessa eri konttorissa, eivätkä pysty olemaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Konttorien työntekijät ovat kuitenkin toisinaan yhteydessä toisiinsa etäkanavien kautta palavereissa, ryhmäosaamiskeskusteluissa tai tapahtumissa. (Lämsä & Hautala 2004, 107-108.)

Tiimillä on perustehtävä ja se pitää sisällään, miksi tiimi on alun perin muodostettu. Tiimille on myös perustamisvaiheessa asetettu tavoitteet, joiden saavuttamiseksi se työskentelee. (Lämsä & Hautala 2004, 102.) Tiimejä voidaan rakentaa yhtä projektiluontoista tehtävää varten tai sitten tiimin toiminta voi olla jatkuvaa. Tiimi voidaan määritellä kahden tai useamman hengen ryhmäksi. Tiimi toimii yksikkönä tarkoittaen, että koko tiimi on lähtökohtaisesti tarkkailun alla. Mikäli tiimiä arvostellaan, arvostelu kohdistuu tiimin kaikkiin jäseniin. Tiimissä toteutetaan esimiehen kanssa sovittuja tavoitteita yhteisvastuullisesti. Tiimissä jäsenet jakavat keskenään työtehtävät ja seuraavat yhdessä, että tiimin tavoitteet toteutuvat.

## 2.1 Tiimin kehitysvaiheet

Tiimin kehitysvaiheisiin sisältyy neljä vaihetta, jotka ovat muodostumisvaihe, kuohuntavaihe, normien luomisvaihe ja toiminnanvaihe. Näiden jälkeen on myös hajaantuminen, joka tarkoittaa yleensä sitä, että tiimi on suorittanut tehtävänsä, tai osa tiimin jäsenistä poistuu



tiimistä. Ensimmäisessä vaiheessa tiimin jäsenet tunnustelevat tilannetta ja oppivat muista tiimin jäsenistä. Tässä vaiheessa luodaan tiimille sääntöjä ja jaetaan työtehtäviä sekä ollaan melko riippuvaisia johtajasta. Toisessa eli kuohuntavaiheessa puolestaan pohditaan omaa sekä muiden asemaa tiimissä. Kuohuntavaiheessa voi muodostua paljonkin konflikteja, joiden selvittämiseen menee työaikaa. Tiimin sisälle saattaa myös muodostua erilaisia pienempiä tiimejä. Kolmannessa vaiheessa luodaan tiimille pelisäännöt ja normit, joiden ansiosta myös tiimin yhteishenki kasvaa. Erimielisyydet vähenevät, kun tiimin jäsenet tietävät roolinsa ja tehtävät tiimissä. Tietoa jaetaan keskenään tiimissä ja vastuita jaetaan reilusti. Neljännessä toiminnan vaiheessa tiimi toimii luovasti ja tehokkaasti. Tiimi pystyy ratkaisemaan konfliktit ja tiimillä on kykyä toimia ryhmänä tavoitteiden saavuttamiseksi. Jokaisella tiiminjäsenellä on myös sellainen rooli ja sellaiset tehtävät, jossa hänen osaamistaan pystytään hyödyntämään parhaiten. Tiimin ilmapiiri on myös avoin, tehokas ja tukeva. (Lämsä & Hautala 2004, 111-112.)

## 2.2 Viestintä tiimissä

Viestintä on tiimin sisällä erittäin isossa roolissa. Tunnettu organisaatiotutkija Mary Parker Follett, on esittänytkin, että tiimit saavuttavat yhteiset tavoitteensa vuorovaikutuksen avulla. (Lämsä & Hautala 2004, 103.) Viestintä onkin yksinkertaisuudessaan ihmisten välistä vuorovaikutusta, jossa voi olla myös useampikin ihminen samaan aikaan. Viestintää voi tapahtua monessa eri muodossa. Viestintä ei ole siis pelkästään kasvokkain käytyä keskustelua. Viestintää voidaan käydä myös esimerkiksi sähköpostitse, tekstiviestitse tai vaikka kirjeitse. Viestinnän välineet voivat olla moninaiset ja lisäksi viestintä ei ole aina sanallista, se voi olla myös sanatonta. Sanaton viestintä pitää sisällään eleitä, ilmeitä, liikkeitä ja katseita. Sanaton viestintä on yhtä tärkeää kuin sanallinen viestintä, ja tehokammillaan ne tukevat toinen toisiaan. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 11.)

Viestintä voidaan yleisesti jakaa kahteen osaan, sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Sisäiseen viestintään kuuluu organisaation sisällä tapahtuva viestintä. Ulkoinen viestintä tarkoittaa puolestaan yrityksestä pois päin suuntautuvaa viestintää. Sisäinen ja ulkoinen viestintä tukevat toisiaan ja niistä molemmista on tärkeä pitää huolta. Viestintä kuuluu jokaisen organisaation jokapäiväiseen toimintaan. Viestintää tapahtuu esimerkiksi neuvotteluissa, asiakaspalvelussa ja palavereissa. Sen päätarkoituksena on tukea organisaation toimintaa. (Honkala ym. 2017, 13.)

Organisaatioissa ongelmana on usein viestinnän tulva. Viestintää tulee monesta suunnasta, eikä vastaanottaja kykene aina vastaanottamaan tietoa ja asiaa. Tähän yksi ratkaisu voi olla viestintäkanavien vähentäminen. Tärkeintä on kuitenkin varmistaa, että lähettäjä tavoittaa henkilöt, joita asia koskee. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 13.)

### 2.3 Tiimityö

Tiimityö on yksi toimintamalli, jota voidaan käyttää yrityksissä työtehtävien hoitamiseen. Tiimit sekoitetaan usein määriteltäessä työryhmiin, mutta ne ovat kuitenkin eri asia. Tiimin jäsenet pyrkivät kohti yhteistä tulosta ja kantavat myös yhdessä vastuun työtehtävistä. Työryhmä puolestaan koostuu ihmisistä, jotka työskentelevät yhdessä, mutta jokaisella työryhmän jäsenellä voi olla hyvinkin erilaiset tavoitteet. (Hyppänen 2013, 90.)

Tiimityötä voidaan käyttää monenlaisissa työyhteisöissä. Tiimityö on arkipäivää esimerkiksi asiakaspalvelutyössä, terveydenhoidossa sekä urheilupiireissä. (Salminen 2017, 21-24.) Tiimityötä käytetään syystä monessakin eri toimialan organisaatiossa, sillä organisaation menestyminen ja pelkkä olemassaolo perustuvat organisaation kykyyn palvella asiakkaita ja tuottaa heille lisäarvoa. Jokaisella tiimillä on omat määritellyt roolit ja tehtävät suhteessa organisaation antamiin asiakaslupauksiin. Asiakastyytyväisyyden lisäksi on seurattava asiakaskannattavuutta. Toimintatapoja on jatkuvasti kehitettävä siihen suuntaan, että toiminta on kustannustehokasta ja hallittavaa, silti samaan aikaan tulee vastata asiakkaiden tarpeisiin sekä tuottaa lisäarvoa asiakassuhteisiin. (Hyppänen 2013, 95.) Kuten tämän opinnäytetyön päivittäistiimin työskentely on asiakaspalvelutyötä ja osana suurempaa kokonaisuutta eli asiakaspalveluorganisaatiota. Organisaatiossa työskentelee useampia tiimejä ja heille on asetettu tavoitteet, joita tiimit työskentelyllään tavoittelevat. Tämän avulla pyritään tuottamaan mahdollisimman hyvää asiakaskokemusta ja yrityksen strategiaan kuuluukin, että asiakas on aina keskiössä.

Työskentelystä on tullut nykypäivänä niin laaja-alaista, ettei yksi ihminen voi hyvälläkään työkokemuksella ja osaamisellaan kyetä kaikkien tehtävien hoitamiseen ja ongelmien ratkaisuun. Tämän vuoksi monilla eri toimialoilla on siirrytty yksintyöskentelystä tiimityöskentelyyn. Koska ongelmien selvittelyyn vaaditaan hyvin monipuolista tietoa ja taitoa, tarvitaan työhön monenlaisia osaajia. Kun tiimi on monialainen, se kykenee saavuttamaan paljon enemmän hyötyä kuin yksi henkilö. (Ojala 2018, 157-158) Tämä on johtanut siihen, että yrityksissä on lisääntynyt tarve organisoida yksittäiset ihmiset osaksi tiimiä. Tiimit puolestaan ohjataan toimivaksi osaksi koko organisaatiota. Kun tiimit ovat tehokkaita ja ne ovat hyvässä vuorovaikutuksessa toisiinsa tiimeihin syntyy siitä myös tehokas organisaatio. Organisaation johdon tehtävä on luoda organisaation sisälle tehokkaita tiimejä ja tehokkaat tiimit luodaan kehittämällä palkitsevia ja hyviä ihmissuhteita. (Lämsä & Hautala 2004, 103-105.)

Tiimityön toimivuuden kannalta on tärkeää, että sieltä löytyy erilaisia tiimin jäseniä. Belbin (1996) on määritellyt tunnetuimmat tiimiroolit ja niitä on yhdeksän kappaletta. Nämä ovat ideoija, resurssien etsijä, koordinoija, haasteiden etsijä, tarkkaileva arvioija,

tiimityöskentelijä, toteuttaja, loppuunsaattaja ja asiantuntija. On siis tärkeää, että tiimistä löytyisi näitä kaikkia rooleja edustavia henkilöitä. (Hyppänen 2013, 93)

Kun perustetaan tiimiorganisaatiota, tavoitteena on tuottaa huipputiimejä, jotka tekevät parempaa tulosta kuin yksittäiset ihmiset. Tiimeillä pyritään myös saamaan aikaan tehokkuutta. Tiimien tehokkuuteen vaikuttaa moni erilainen tekijä, joita voivat olla esimerkiksi aikataulujen ja tavoitteiden selkeys, osaaminen ja sen hyödyntäminen, yhteistyötaidot, pelisääntöjen selkeys, sitoutuneisuus, luottamus sekä halu onnistua yhdessä. Lisäksi organisaation kulttuuri, johtamistyyli ja rakenteet vaikuttavat tiimien tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen. (Hyppänen 2013, 94.)

Tiimityö on parhaillaan melko mutkatonta ja tehokasta, mutta siihen voi liittyä myös ongelmia. Tiimin jäsenten erilaisuus voi olla hyödyksi, mutta myös haitaksi. Ongelmat johtuvat usein ihmisten erilaisuudesta, eikä niiden eroja ymmärretä tai osata hyödyntää oikein. (Hyppänen 2013, 93) Tiimissä on siis aina vaarana, että se ei toimi niin kuin sen odotetaan toimivan ja sen toimintaan voi mahtua monenlaisia ongelmia. Yhtenä ongelmana voi olla niin sanottu vapaamatkustaminen. Tällä tarkoitetaan yksittäisen tiiminjäsenen taipumusta pyrkiä hyötymään muiden tiimin jäsenten työpanoksesta. Tällainen tapahtuu helposti silloin, kun yksittäinen jäsen tietää, että toiset tekevät työn hänen puolestaan. Vapaamatkustaminen voi alkaa esimerkiksi myös työntekijän ajatuksesta, että palkkiot eivät jakaudu oikeudenmukaisesti. Vapaamatkustaminen yleensä myös yleistyy, mitä suurempi tiimi on kyseessä. (Lämsä & Hautala 2004, 106.)

### 3 Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan yksilötasolla kykyä toimia omaehtoisesti ilman, että tarvitaan ulkopuolista ohjausta tai kontrollia. Itseohjautuvuus on tiivistettynä yksilön itsensä johtamista. Itseohjautuvuuteen liittyy myös vahvasti vuorovaikutus, luottamus, yhteistyö sekä työntekijöiden omaehtoisuus. Lähtökohtana on kuitenkin työntekijän vahva autonomisuus ja vapaus työssään. Tällöin henkilö tarvitsee vähemmän ylhäältä ja ulkoapäin tulevaa kontrollia. Samalla työntekijän oletetaan toimivan tehokkaammin ja tuottavammin omassa työssään. (Martela 2017.) Itseohjautuvuus antaa parhaimmillaan työntekijälle vapauksia uudistaa omaa toimintaansa ja organisoida työskentelyään. Näiden kautta työntekijöiden motivaatio sekä työtyytyväisyys yleensä kasvavat ja saadaan hyvinvoivia työntekijöitä, jotka ovat usein myös sitoutuneempia työnantajanyritykseen. Itseohjautuvuudella on siis toimiessaan nostattavia vaikutuksia työtyytyväisyyteen yksilö- ja tiimitasolla. (Martela & Jarenko 2017, 319.)

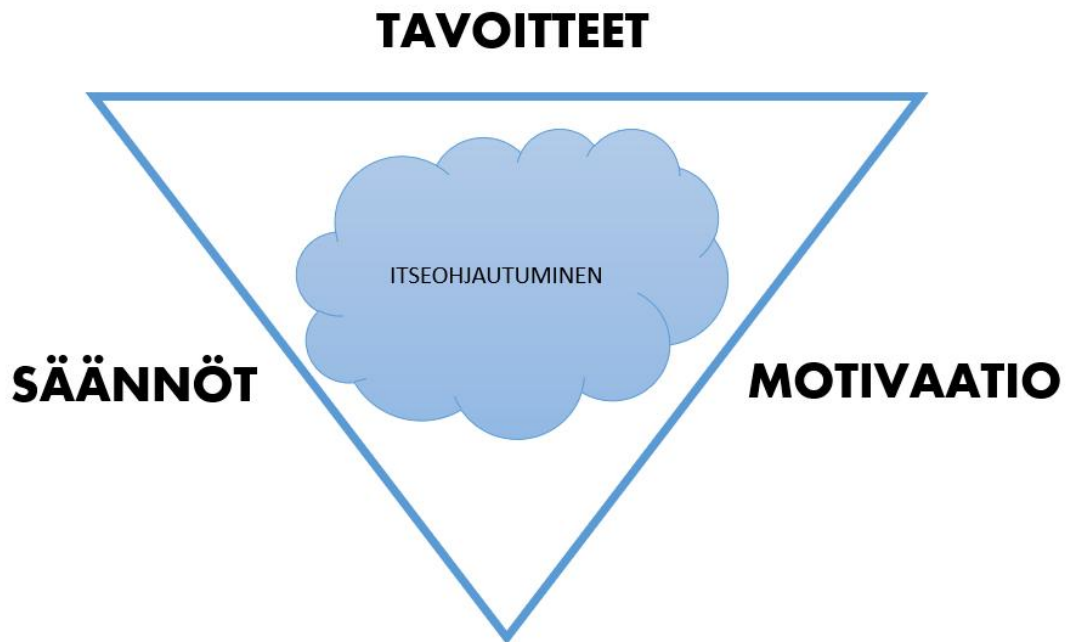
Ihminen tarvitsee tiettyjä kykyjä ollakseen itseohjautuva. Näitä ovat esimerkiksi oma-aloitteisuus, luovuus ja päämäärätietoisuus. Työntekijällä tulee olla lisäksi kyky tehdä

valintoja ja toimia yhdessä muiden työntekijöiden kanssa. Näihin ominaisuuksiin liittyy myös kyky reflektoida omaa toimintaa ja tunnistaa oma osaaminen. Itsereflektioon kuuluu oman toiminnan arvioinnin lisäksi taito ottaa ja antaa palautetta sekä halu muuttaa toimintaa palautteiden mukaisesti. (Kukkola 2018, 177.) Itseohjautuvuus tuo mukanaan suurta vastuuta työntekijöiden omaan elämäntapaansa. Aiemmin yksilöt ovat voineet toteuttaa ennalta määrättyjä toimintamalleja ja työaikoja. Itseohjautuvassa mallissa yksilöiden on kyettävä itse organisoimaan ja priorisoimaan omaa työskentelyään. Työskentelymalli voi siis hyvin tuntua raskaammalta sellaisten työntekijöiden mielestä, jotka ovat tottuneet rutiininomaiseen työskentelyyn. (Martelan & Jarenkon 2017, 319-320.) Savaspuro (2019, 33-34) puolestaan kirjoittaa, että itseohjautuvuus vaatii paljon itsetuntemusta ja itseluottamusta. Vaikka itseohjautuvuus nähdään usein ihanteellisena päämääränä ja tavoiteltavana työskentelytapana, tuo se mukanaan kuitenkin epätietoisuutta, epävarmuutta ja suorituskeskeisyyttä. Itseohjautuvampaan malliin siirtyminen edellyttääkin edellä kuvattujen taitojen harjoittelua sekä erilaisten epävarmuustekijöiden sietämisen opettelua.

Deci ja Ryan (2000) ovat luoneet itseohjautuvuusteorian, jonka mukaan ihmisellä on tiettyjä perustarpeita. Kun perustarpeet täyttyvät, vaikuttaa se ihmisen motivaatioon. Teorian mukaan ihmiset alkavat motivoitua, kun he saavat kolmeen asiaan positiivista vahvistusta. Nämä kolme ovat oma kyvykkyys, omaehtoisuus ja yhteisöön kuuluminen. Kun nämä asiat toteutuvat, motivaatio kumpuaa ihmiseen luontaisesti ja se saa ihmisen toimimaan työssä innokkaasti, ottaen vastuuta sekä määrätietoisella otteella. (Savaspuro 2019, 27-28.)

Martela (2017, 12) kirjoittaa, että yksilötasolla työelämän kontekstissa työntekijän itseohjautuvuus koostuu kolmesta osa-alueesta, joista ensimmäinen on, että työntekijä on itse motivoitunut ja hänen sisällään on halu, joka ohjaa häntä saavuttamaan tavoitteita. Toiseksi työntekijällä tulee olla selkeä päämäärä, jota kohti hän tavoittelee työskentelyllä. Kolmas osa-alue on työntekijän osaaminen. Osaamisen taso täytyy olla riittävällä tasolla, jotta työntekijä voi työskennellä itseohjautuvasti.

Brandtilla (2017) on myös melko samanlainen näkemys itseohjautuvuuden ehdoista Martelan kanssa. Brandtin mukaan ihmisen itseohjautuva toiminta edellyttää kolmea asiaa. Nämä ovat tavoitteet, säännöt ja motivaatio. Brandt on kuvannut näitä kolmea osaa triangelimallina, jossa kolme seinää muodostaa mahdollisuuden toimia itseohjautuvasti. Alla oleva kuvio 1 havainnollistaa triangelimallia.



Kuvio 1: Itseohjautuvuuden triangeli (Brandt 2017.)

Brandt on kirjoittanut, että itseohjautuvuus ei tule spontaanisti, vaan se vaatii kolme vaatimusta toteutuakseen. Ensimmäisenä tarvitsee olla selkeä päämäärä. Päämäärän kautta muotoutuu yksilön ja tiimin tavoitteet, joita toiminnalla pyritään toteuttamaan. Tavoitteen tulee olla selkeä kaikille ja tavoite pitää avoimesti käsitellä, jotta se on kaikkien jäsenien tiedossa. Sen jälkeen tarvitaan sääntöjä, jotka hallitsevat ryhmää ja muodostavat raamit tiimin toiminnalle. Useimmissa tapauksissa säännöt tulevat organisaation kontekstista. Brandt on myös blogissaan hahmotellut, että tulisiko kuvion olla kolmion sijasta neliö ja sääntöjen lisäksi kuvioon tulisi osaaminen, mutta vielä kuvio on kuitenkin triangelimallinen. Brandt on kuitenkin pohtinut, että sääntöjen lisäksi henkilöillä täytyy myös olla osaamista, jotta näitä sääntöjä voidaan noudattaa ja työntekijä pystyy itseään toteuttamaan työssään. Lopuksi tarvitaan myös motivaatiota, joka ajaa työskentelyä eteenpäin. Motivaatio on myös pitkäaikainen tunne, jota täytyy pitää yllä. Opinnäytetyön toteutusvaiheessa haastattelussa ja kyselyssä itseohjautuvuutta tarkasteltiin Brandtin mallin mukaan kolmen teeman avulla. Itseohjautuvuus on siis pääosassa tulosten avauksessa. (Brandt 2017.)

### 3.1 Itseohjautuva tiimi

Tiimi on puolestaan silloin itseohjautuva, kun se saa itse päättää toiminnastaan suhteellisen itsenäisesti. Mitä itseohjautuvampi tiimi on, sitä enemmän tiimin jäsenet ottavat vastuuta. Työskentelyyn sisältyy työprosessin eri vaiheet suunnittelusta päätöksen tekoon. Tiimin sisällä jäsenet selvittävät mahdolliset ongelmat sekä tukevat ja kannustavat toisiaan. (Hyppänen 2013, 91.) Itseohjautuvasta tiimistä käytetään myös seuraavanlaisia termejä, empowered

team, self-directed team, self-managing team tai autonomus team. Vaikka käsitteet eroavat hieman toisistaan, ne kuvaavat samaa ilmiötä eli tiimiä, jossa jäsenet jakavat tehtäviä taitojensa mukaan ja he tiiminä vastaavat yhdessä autonomisesti päätösten teosta.

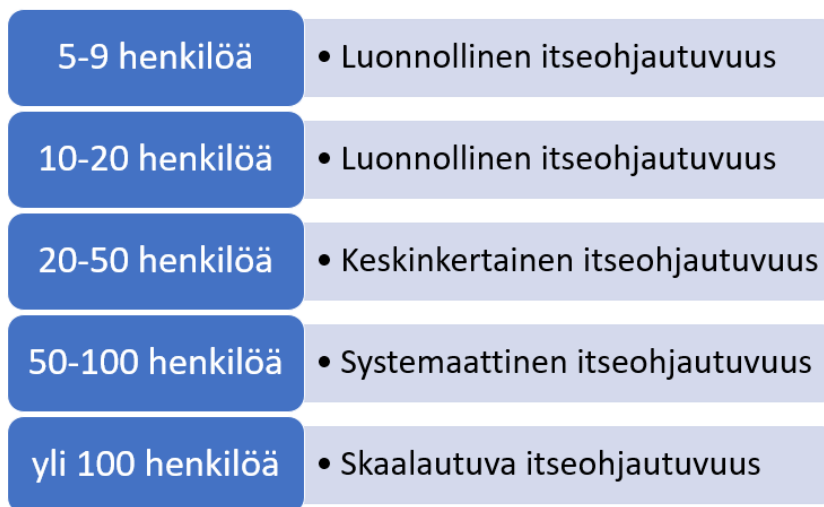
Itseohjautuvien tiimien toiminta perustuu työntekijöiden toisiaan täydentävään osaamiseen ja heidän luomiin toimintatapoihin, joilla saavutetaan asetetut tavoitteet. Ristikangas ja Grünbaum (2014, 67) määrittelevät onnistuneen tiimityön peruselementeiksi seuraavat asiat, yhteinen toimintamalli, osaaminen täydentävyys, tavoitteisiin sitoutuminen, halukkuus jatkuvaan itsensä kehittämiseen sekä yhteisen toiminnan vastuu tuloksista. Itseohjautuvien tiimien oletetaan pohjautuvan työntekijöiden keskinäisille suhteille. Tiimissä valta siirtyy työntekijöille ja valta tuo mukanaan hallintaa omaan toimintaan. Tiimillä tulee olla kuitenkin selkeänä, mihin asti valta ulottuu. Tiimissä on tärkeää keskittyä miettimään tiimin jäsenten keskinäistä työnjakoa ja roolitusta. Se edesauttaa tiimin toimintaa, jotta toiminta olisi tehokasta ja sujuvaa. Tiimille annettu vastuu voi yltyä esimerkiksi myös tavoitteiden asetteluun, resurssointiin tai henkilöstöasioista vastaamiseen. (Vähämäki 2008, 139-143.)

Vähämäki (2008, 139-143) kirjoittaa, että itseohjautuvuus on vahvaa vuorovaikutusta. Itseohjautuvuuden onnistumisen kannalta onkin siis tärkeää kehittää tiimin sisäistä vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksen harjoittamiseen kannattaa miettiä erilaisia tapoja, joilla sitä voidaan viedä eteenpäin. Vuorovaikutus on opittava taito, eikä sitä voida pitää itsestään selvänä asiana. Vähämäen mielestä nykyajan jatkuvat työelämän muutokset sekä niihin kytköksissä olevat tai niistä seuraavat ongelmat ovat usein tyypillisiä. Vuorovaikutuksen avulla on mahdollista saada yhdistettyä erilainen osaaminen ja kokemukset niin, että ne tukevat toisiaan yhteisen päämäärän tavoittelussa.

Savaspuro (2019, 49-50) kirjoittaa, kuinka tärkeää luottamus ja avoimuus ovat itseohjautuvassa työyhteisössä. Työntekijöiden pitää pystyä luottamaan tiimiinsä sekä yrityksen johtoon. Luottamuksen täytyy toimia myös toisinpäin, johdon tulee myös luottaa työntekijöihinsä. Luottamus on psykologista turvallisuutta, joka on myös organisaation kannalta tärkeää sosiaalista pääomaa. Työn arvo syntyy vuorovaikutustilanteissa ja keskusteluissa ryhmissä ja verkostoissa. Luottamus työpaikoilla merkitsee, että jokaista kohdellaan oikeudenmukaisesti ja kaikki ovat tasa-arvoisia yksilöitä. (Laine & Rauramo 2017.)

Kun yrityksen sisällä tai niiden toimintatavoissa tapahtuu muutoksia, ne ovat usein suuria. Sen vuoksi itseohjautuvassa työyhteisössä on tärkeää keskittyä itseymmärrykseen sekä sen vahvistamiseen. Jokaisen on siis tärkeää tuntee ja tietää ne raamit, joiden sisällä muutokset tapahtuvat ja ne on myös saatava toimimaan. Tämä vaatii yrityksessä työskentelevien henkilöiden tietämystä työpaikan yleisistä toimintatavoista ja toimintamallista. (Savaspuro 2019, 49-50.)

Ala-Mutkan (2019, 172) mukaan organisaation koko ja sen sisällä työskentelevien tiimien koolla on merkitystä. Organisaation koko vaikuttaa yksilöiden välisiin suhteisiin sekä lisäksi työntekijöiden keskinäiseen kommunikointiin. Organisaation koko vaikuttaa selkeästi tiimin sisäiseen toimivuuteen ja sitä kautta myös itseohjautuvuuden toteutumismahdollisuuksiin. Organisaation koko käytännössä määrittelee, kuinka itseohjautuvuus näyttäytyy organisaation sisällä. Mitä suurempi organisaatio on, sitä useampi ja mahdollisesti suurempi tiimi työskentelee organisaation sisällä. Alla olevaan kuvioon 2 on havainnollistettu organisaation ja tiimin henkilömäärän vaikutusta itseohjautuvuuteen.



Kuvio 2: Henkilömäärän vaikutus itseohjautuvuuteen (Ala-Mutka 2019, 173)

Ensimmäisellä tasolla ovat kooltaan pienet organisaatiot, ne pystyvät toimimaan luonnollisesti ja itseohjautuvasti tiiminä. Kun mennään toiselle tasolle, organisaatiot pystyvät toimimaan vielä luonnollisesti työskennellen itseohjautuen, mutta ovat jakautuneet muutama tiimin. Toisen tason työskentelyyn tarvitaan kuitenkin selkeämpiä rakenteita ja osallistavaa johtamista. Näin ollen 5-20 työntekijän organisaatiota voidaan pitää luonnollisen itseohjautuvuuden rajana. Kun henkilömäärä nousee 20-50 henkilöön, koko alkaa tuottamaan haasteita itseohjautuvuuden toteutumiselle. Kun koko on näin suuri, voidaan olettaa, että itseohjautuvuus toteutuu keskinkertaisesti. Neljännen ja viidennen tason systemaattinen sekä skaalautuva itseohjautuvuus ovat käsitteellisesti hyvin lähellä toisiaan. Näissä tasoissa itseohjautuvuus tarvitsee toimiakseen skaalautuvaa organisaatiota ja systemaattisempia rakenteita. (Ala-Mutka 2019, 173.)

Itseohjautuvalla työskentelymallilla tavoitellaan tuottavampaa ja parempaa organisaation suorituskykyä. Itseohjautuva toimintamalli voi kuitenkin myös asettaa haasteita työntekijöille ja tiimeille. (Martela & Jarenko 2017, 319.) Haasteena voi esimerkiksi olla organisaatiossa vastuun ja vallan epätasainen jakautuminen työntekijöille. Mikäli vastuun määrä kasvaa liian

suureksi, voi itseohjautuvuudella olla myös negatiivisia vaikutuksia yksilöön ja tiimiin. Tämänkaltainen negatiivinen asia voi heijastua työntekijöiden työmotivaatioon ja työssä jaksamiseen. (Savaspuro 2019, 41-43.)

Haasteena itseohjautuvassa organisaatiossa voi olla myös epäselvä työnkuva, auktoriteetti tai vastuullisuuden jakautuminen. Itseohjautuvissa tiimeissä tiimin jäsenet voivat alkaa tehdä sellaisia asioita, jotka heidän näkökulmastaan tuottavat lisäarvoa organisaatiolle, mutta eivät ole kuitenkaan sopusoinnussa organisaation yleisten tavoitteiden kanssa. Mikäli tiimin työskentely ei vastaa organisaation tavoitteita, itseohjautuvan tiimin toiminta on yritykselle resurssien tuhlausta. (Dwight Mihalicz 2013.)

### 3.2 Esimiestyö itseohjautuvassa tiimissä

Teknologian nopea kehittyminen vaikuttaa ja muokkaa työelämää. (Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020 2012, 5-8). Muutokset vaikuttavat työntekijöiden asenteisiin ja odotuksiin ja ne puolestaan vaikuttavat esimiestyöskentelyyn. Asteet ja odotukset ovat muuttuneet siihen suuntaan, että työntekijät odottavat mahdollisuutta elinikäiseen oppimiseen ja kehittymiseen. Esimiehen tulee siis ymmärtää, että tukemalla yksilön oppimista ja kehittymistä myös yritys hyötyy tämän tekemästä työstä eniten. Näin voidaan saavuttaa positiivinen tila, jossa molemmat osapuolet hyötyvät tasapuolisesti. (Salmimies & Ruutu 2013, 151 - 152.)

Savaspuro (2019, 165) kirjoittaa, että muutostilanteessa ei tulisi aliarvioida muutosvastarinnan määrää vaan sen sijaan muutoksesta pitäisi tehdä niin arkinen asia kuin mahdollista. Tämä pätee myös itseohjautuvaan toimintamalliin siirtyessä. Kun itseohjautuvuutta tuodaan esille päivittäisessä työssä se alkaa vähitellen tuntua luonnolliselta ja arkiselta asialta.

Koska tiimejä ja yksilöitä on niin monenlaisia, ei esimiestyöskentely ole kovinkaan helppoa tänä päivänä. Esimiestä kuitenkin tarvitaan kaikissa tiimeissä, mutta erilaiset tiimit tarvitsevat myös esimieheltä erilaisia toimintatapoja, sillä yhdenlainen esimiestyöskentely ei sovi kaikille tiimeille eikä yksilöille. Kyse ei kuitenkaan ole pelkästään esimiehen omasta johtamistyylistä, siihen vaikuttaa myös tiimin itsenäisyys. Kuinka tiimi toimii yhdessä ja kuinka paljon tiimi tarvitsee ohjausta ja tukea esimieheltä. (Hyppänen 2013, 89-90.)

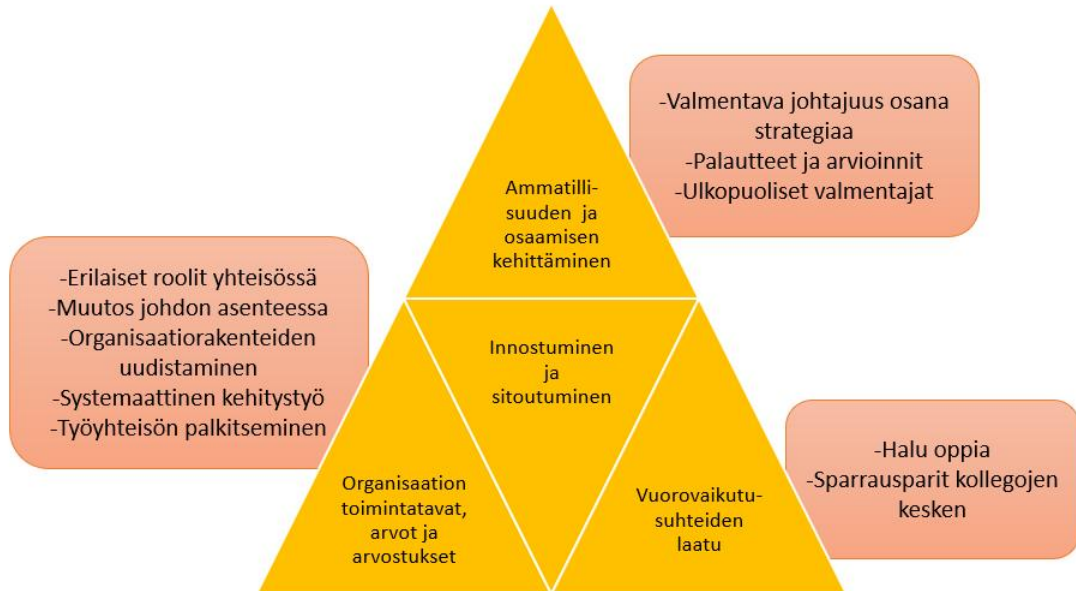
Hyppänen (2013, 91.) kirjoittaa kirjassaan, että työskentely on esimiehelle tasapainottelua itseohjautuvuuden ja johtamisen, luottamuksen ja seurannan, vapauden ja vastuun, yksilöiden tukemisen ja yhteisöllisyyden korostamisen välillä. Itseorganisoituvien tiimien



ajatus on suoriutua monimutkaisesta työskentelystä ja niiden johtaminen on nykyaikaisen lähestymistapojen ydin, sillä se tukee kaikkia ketteriä menetelmiä. (Brandt 2017.)

Kun tiimit itseorganisoituvat, tarvitaan yhä enemmän esimieheltä valmentavaa roolia kuin perinteistä käskyttämistä. Valmentavan johtajuuden ajattelua sekä toimintatapaa pitää kuitenkin kehittää ja levittää organisaatiossa, sillä sekään ei muodostu itsestään. Valmentava johtajuus kuuluu organisaation kulttuuriin, joka on tietenkin erilainen kaikissa yrityksissä, sitä voidaan kuitenkin muuttaa ja kehittää. Valmentava kulttuuri saavutetaan korostamalla yhteistyötä, innostutaan ja ollaan sitoutuneita yhteiseen tekemiseen. Nämä heijastuvat myös usein työyhteisön ilmapiiriin. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 267.)

Valmentavaan kulttuuriin päästään, kun kiinnitetään huomiota kolmeen osa-alueeseen. Ensimmäinen osa-alue on toimintatavat ja arvostus. Toisena osaamisen kehittäminen ja viimeisenä vuorovaikutussuhteiden laadun syventäminen. Ristikangas ja Ristikangas ovat kirjassaan kiteyttäneet nämä kolme osa-aluetta alla olevaan kuvioon 3. Valmentava kulttuuri ei siis muodostu, mikäli siihen ei panosteta. Kehitys vaatii aikaa, ja ihmisten pitää saada olla juuri niitä henkilöitä, keitä he oikeasti ovat. Kulttuuri muuttuu, sitten pala palalta valmentavaksi. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 267-277.)

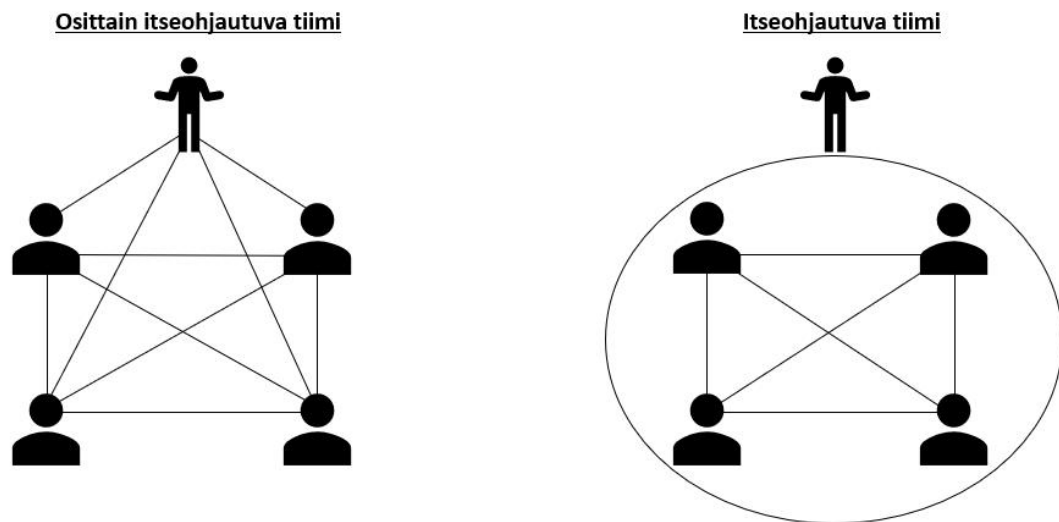


Kuvio 3: Valmentavan johtamiskulttuurin edellytykset (Ristikangas & Ristikangas 2017, 268)

Esimiesten tehtävänä on siis toimia itseohjautuvassa organisaatiossa enemmän valmentajina, kannustajina ja mahdollistajina työntekijöilleen. (Martela & Jarenko 2017, 16.) Kun tiimi on itseohjautuva ja esimiehen rooli on yhä enemmän valmentava, tällöin esimiehen on tärkeää osoittaa kiinnostusta tiimin yksittäisiin jäseniin. Hän voi esimerkiksi keskustella

työntekijöiden kanssa tiimityön sujuvuudesta ja yksilöiden haasteista. On tärkeää, että työntekijät kokevat saavansa konkreettista apua esimieheltä ongelmatilanteissa ja tuntea, että esimies on kiinnostunut työntekijöiden asioista. (Hyppänen 2013, 92.)

Hyppänen (2013) on kirjassaan kuvannut erilaisia esimiehen rooleja erilaisissa tiimeissä. Alla olevassa kuviossa 4 nähdään kaksi erilaista tiimimallia ja niissä esimiehen vaikutusta. Kuvion vasemmalla puolella on osittain itseohjautuva tiimi, jossa jokainen työntekijä on kontaktissa esimieheen, ja työntekijät ovat myös kontaktissa toisiinsa. Täysin itseohjautuvassa tiimissä työntekijät kommunikoivat keskenään ja esimies on vain vähän kontaktissa työntekijöihin, sillä työntekijät ottavat enemmän vastuuta omasta työstään. Esimies hallinnoi siis tiimiä kokonaisuutena ja on mukana tiimin toiminnassa ja auttaa heitä eteenpäin.



Kuvio 4: Esimiehen rooli erilaisissa tiimeissä (mukaillen Hyppänen 2013, 91).

Yleensä itseohjautuvissa organisaatioissa hierarkkiset rakenteet puuttuvat kokonaan tai niitä on huomattavasti vähemmän kuin perinteisessä organisaatiossa (Martela & Jarenko 2017, 321). Koetaan myös, että itseohjautuvuutta on hankala toteuttaa perinteisessä ja hierarkkisessa organisaatiossa. On olemassa kuitenkin monia hierarkkisia organisaatioita, joissa henkilöstön itseohjautuvuus on vahvalla tasolla. Tämä voi johtua siitä, että yrityksessä on saatu luotua kulttuuri, jossa ihmiset toimivat omaehtoisesti kokiensa, että he voivat toteuttaa työtään haluamallaan tavalla. Tämä on myös esimerkki osallistavasta organisaatiosta. Työntekijät raportoivat toiminnastaan esimiehilleen, mutta esimiehet eivät ota kontrolloivaa roolia. (Martela & Jarenko 2017, 16.)

Itseohjautuvien tiimien rinnalla käytetään myös ajoittain käsitettä yhteisohjautuvuus (Jarenko 2020). Tiimityön tulisi noudattaa yhteisöllisyyttä, jonka tavoitteena on sulattaa yhteen yksilön sekä työyhteisön tavoitteet. Tällöin yksilön tarpeet ja motivaatio kohtaavat

työyhteisön tarpeisiin. Leena Paasivaaran mukaan yhteisöosaamisella tarkoitetaan ryhmässä tietoisesti tapahtuvaa toimintaa. Tiimissä ollaan sitoutuneesti ja otetaan muita huomioon ammatillisesti sekä vuorovaikutteisesti. Jotta kaikki tiimin jäsenet ovat kiinnostuneita yhteisöosaamisesta, on sen tuotettava positiivista tunteita yksilölle. Tästä esimerkkinä ihmisen psykologiset tarpeet, jotka tarvitsevat tyydytystä. (Paasivaara 2012, 63.)

Yhteisöohjautuvuuden tarkoituksena on vahvistaa tiimien ja työyhteisöjen jaettua johtamista sekä kehittää yhdessä työskentelyä. Tässä mallissa esimiehen tehtävä muuttuu tiimien rinnalla enemmän valmentajaksi. Esimiehellä säilyy kuitenkin lainsäädännön takia tietyt valvontaan ja hyväksyntään liittyvät vastuut. Yhteisöohjautuvampaa toimintatapaa on mahdollista toteuttaa hierarkkisessa organisaatiossa, jonka sisällä toimii yhteisöohjautuvia tiimejä. Näissä tiimeissä voidaan harjoittaa vähemmän tai enemmän demokraattisesti jaettua johtamista. Yhteisöohjautuvassa organisaatiossa ei tarvita yhtä montaa esimiestä kuin perinteisessä hierarkkisessa organisaatiossa. Tällä tavoin yksi esimies voi hoitaa useampaa tiimiä kerralla. (Jarenko 2020.)

Vaikka organisaatiossa ei olisi johtajaa, siinä voi silti olla johtajuutta, johtaminen ja johtajuus tarkoittavat määritelmänä eri asioita ja nämä kaksi on hyvä erottaa toisistaan. Johtaminen on niitä tapoja, joiden avulla johtajuus tulee esille. Johtajuus on konkreettisia tekoja ja asennetta, joilla vaikutetaan toisiin sekä ohjataan heitä. Johtajuus on ryhmäilmiö, ja siihen liittyy aina toisiin ihmisiin vaikuttaminen. Mikäli johtajuutta ei olisi, elettäisiin pysähtyvässä tilassa eikä tiimit muuttaisi muotoaan. Johtajuutta tarvitaan, jotta tiimit liikkuvat samaan suuntaan ja rakentaen yhteistyötä. Vaikka tiimillä olisi esimies se ei tarkoita automaattisesti, että tiimin sisällä olisi johtajuutta. Status voi olla mikä vaan, ja johtajuus voi silti olla muualla. Johtajuutta on kuitenkin aina olemassa, kun ihmiset ovat yhdessä. Joillekin ihmisille johtajuus on hyvin luonnollista, se tulee ilman pakkoa tai tietoista valintaa, mutta kaikille se ei ole yhtä luontaista. Johtajuuden ottaminen on osa luonnollista tapaa toimia. Luonnolliset johtajat ovat kuitenkin harvinaisia populaatiossa. Valinta viralliseen johtajan paikkaan ei vielä takaa henkilön johtajuutta. Pelkkä passiivisena oleminen ei riitä. Johtajana tarvitaan tekoja, jolloin annettu johtajuus muuttuu ansaituksi. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 28.)

#### 4 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kahdessa osassa. Ensimmäisessä osiossa tutkimusongelmaa selvitettiin käyttämällä kvalitatiivista menetelmää haastattelemalla päivittäistiimin esimiestä. Ensimmäisen vaiheen tehtävänä oli nostaa esille esimiehen kokemuksia ja ajatuksia työntekijöiden ja tiimin itseohjautuvuudesta. Toisessa vaiheessa käytettiin kvantitatiivista menetelmää ja toteutettiin kysely päivittäistiimin työntekijöille,

jotka saivat kyselyn avulla kertoa omia ajatuksia itseohjautuvuuden toteutumisesta tiimissä. Tutkimustyössä vertaillaan esimiehen sekä työntekijöiden ajatuksia itseohjautuvuudesta. Haastattelussa tullutta tietoa käytettiin myös pohjana työntekijöille tehdyssä kyselyssä.

Haastattelun sekä kyselyn toteutuksessa käytettiin teemoja kysymysten esittämiseksi. Tämän tutkimustyön teemoiksi on valittu Brandtin muodostamassa itseohjautuvuuden kolmiossa (kuvio 1) esiintyvät teemat, jotka ovat tavoitteet, säännöt ja motivaatio. Nämä teemat muodostavat ehdot itseohjautuvuuden toteutumiselle, joten sen vuoksi nämä teemat ovat valittu haastatteluun ja kyselyyn. Lisäksi tutkimustulokset ovat esitetty teemoittain.

#### 4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa tapahtuneen muutoksen vuoksi tiimi on joutunut muuttamaan työntekoa yhä enemmän kohti tiimityöskentelyä. Lisäksi itseohjautuvuus on mukana pankin X yhteisessä strategiassa. Opinnäytetyössä kartoitetaan itseohjautuvuutta, mitä itseohjautuvuus on päivittäistiimissä työskentelevien työntekijöiden mielestä, sekä kuinka sitä voitaisiin kehittää tiimi- ja yksilötasolla? Tutkimuksessa nostetaan myös esiin esimiehen näkökulmaa hänen omasta tiimistään. Kuinka hän näkee työntekijöidensä itseohjautuvuuden yksilö sekä tiimitasolla, millaista tukea työntekijät kokevat tarvitsevansa, jotta toiminta kehittyisi eteenpäin? Tavoitteena on saada kehitysehdotuksia päivittäistiimin itseohjautuvuuden kehittämiseksi, jotta tiimin toiminnasta tulisi tehokkaampaa ja tuottavampaa unohtamatta työntekijöiden työhyvinvointia ja työntekijäkokemusta.

Haastattelun avulla selvitettiin esimiehen ajatuksia siitä, kuinka tiimin odotetaan toimivan. Esimerkiksi päästäänkö asetettuihin tavoitteisiin? Hoituuko konttoreiden työjärjestelyt itsenäisesti? Millaisissa asioissa tarvitaan eniten tukea esimieheltä? Toisessa vaiheessa käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää tekemällä kysely tiimin työntekijöille. Kyselyn avulla selvitettiin puolestaan työntekijöiden kokemuksia tiimityöhön siirtymisestä ja kuinka hyvin he kokevat tiimin itseorganisoitumisen. Kokevatko he toimivansa itseohjautuvasti? Kuinka se näkyy heidän työskentelyssään? Millaisten asioiden hoitaminen tulee luonnostaan ilman esimiehen ohjausta? Tutkimustyössä vertaillaan haastattelussa ja kyselyssä tulleita vastauksia toisiinsa. Ollaanko asioissa samalla aaltopituudella ja koetaanko asiat yhteneväiseksi esimiehen ja työntekijöiden suunnasta. Mitkä asiat ovat mahdollisesti tuottaneet ongelmia ja minkälaiset asiat ovat mahdollisesti lähteneet sujumaan.

Opinnäytetyön jälkeinen tavoitetila on saada työkaluja, kuinka kehittää päivittäistiimin ja sitä kautta myös muun organisaation itseohjautuvuutta. Sekä päästä siihen tilaan, että tiimin sisäinen toiminta on mahdollisimman itseorganisoitua, eli tiimin jäsenet voivat keskenään päättää miten toimintansa järjestävät. Koska pankki X on hierarkkinen organisaatio, on helpompi vaikuttaa tiimien organisoitumiseen. Tiimien toiminnalle on kuitenkin asetettu tiukat rajat, jota ohjataan tulostavoitteilla ja muilla joustamattomilla ylempänä asetetuilla

rakenteilla. (Martela & Jarenko 2017, 13.) Tämän lisäksi finanssialalla on paljon säätelyä, jota myös tarkkaillaan tiukasti. Vaikka työntekijät toimisivat itseohjautuvasti, tulee heidän jatkuvasti olla ajan tasalla säädöksistä. Olosuhteidenkin pakosta tiimin tulee itseohjautua tulevaisuudessa yhä enemmän ja opinnäytetyön tavoite on saada tietoa, kuinka hyvin tiimi toimii tällä hetkellä, ja mitkä ovat seuraavat kehityksen askeleet.

Tutkimustyön kohderyhmänä toimii siis pankin X päivittäistiimi. Päivittäistiimissä työskentelee 21 työntekijää, joten tiimin koko on tässä tapauksessa melko suuri. Tutkimuskohteeksi on kuitenkin valittu koko tiimi, sillä tällä tavoin saadaan suuremmalta joukolta työntekijöitä kokemuksia tiimityöhön siirtymisestä ja se hyödyttää myös enemmän toimeksiantajaa. Tiimiläiset toimivat myös viikoittain yhdessä, vaikka ovatkin konkreettisesti eri konttoreilla. Heitä kaikkia ohjaa sama päämäärä ja halu onnistua yhdessä. Tällä tavoin voidaan myös huomata esimerkiksi konttorien välisiä eroja ja mahdollisia erilaisia toimintatapoja. Toimintatavat voi erota ja niistä voidaan ottaa esimerkkiä muissa konttoreissa, mikä toimii ja mikä ei. Konttoreiden välillä voi esimerkiksi olla eroja yksilöiden itseohjautuvuudesta tai tiimin itseohjautuvuudesta.

#### 4.2 Aineistonkeruu

Tutkimustyön ensimmäinen vaihe oli toteuttaa haastattelu päivittäistiimin omalle esimiehelle. Haastattelun eli laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella määrän sijaan laatua ja silloin etsitään vastauksia kysymyksiin "miksi" ja "minkälainen". Suunnitteluvaiheessa on tärkeää pitää mielessä tutkimusongelma sekä mitä vastauksia halutaan kysymyksillä selvittää. Vastauksia halutaan saada ennalta määriteltyyn tutkimusongelmaan eli tässä tapauksessa esimiehen näkökulmaan tiiminsä ja työntekijöiden itseohjautuvuudesta. Ennen suunnitteluvaihetta on kuitenkin tärkeä perehtyä perusteellisesti aiheeseen ja opinnäytetyössä se tapahtuu teoreettisen viitekehyksen kautta. (Tuomi 2017, luku 1.)

Aineistonkeruumenetelmäksi on valittu puolistrukturoitu haastattelu, sillä se mahdollistaa monipuolisemmat vastaukset kuin esimerkiksi kysely. Tämä haastattelumalli sopii tutkimuksen ensimmäiseen vaiheeseen, sillä tietoa kerätään rajatuista asioista ja tietoa halutaan saada mahdollisimman syvällisesti. Puolistrukturoidussa haastattelussa on etukäteen mietityt valmiit teemat, kuten teemahaastattelussa.

Haastattelu toteutettiin ainoastaan yhdelle esimiehelle, joka toimii päivittäistiimin esimiehenä. Haastateltavalle esimiehelle lähetettiin kysymykset etukäteen, jotta hän sai valmistautua haastatteluun. Haastattelu toteutettiin etäkanavan välityksellä, käyttäen Teams-sovellusta. Haastattelu myös nauhoitettiin, jotta siihen pystyi palata myös jälkikäteen. Haastattelu toteutettiin lokakuussa 2020.

Kyselylomaketta käytettiin tutkimuksen toisessa osassa, jossa kerättiin vastauksia päivittäistiimin työntekijöiltä. Työntekijöitä eli vastaajia oli 21, ja vastauksia haluttiin kaikilta työntekijöiltä, minkä vuoksi menetelmä oli kysely. Kyselytutkimus on tapa kerätä tietoa muun muassa ihmisten toiminnasta, mielipiteistä, asenteista, arvoista sekä erilaisista yhteiskunnan ilmiöistä. Kyselytutkimuksessa tutkija käyttää kyselylomaketta mittausvälineenä. Kun tutkimusvälineenä käytetään kyselylomaketta, vastaaja vastaa omillaan kysymyksiin, toisin kuin haastattelussa tutkija voi tarvittaessa korjata esimerkiksi väärin ymmärrystä tai esittää täydentäviä kysymyksiä. (Vehkalahti 2019.)

Kyselyssä kysytään kysymykset sanallisesti, mutta vastauksissa on myös numeraalisia vastauksia. Sanallisesti annetaan kuitenkin kysymyksiin liittyvät täydentävät vastaukset, sillä numeroiden käyttö tietyissä vastauksissa on epäkäytännöllistä. Sanallisia vastauksia voidaan myös analysoida laadullisilla menetelmillä. Kuten tässä tutkimuksessa toteutetaan kyselylomake, mutta vastauksia analysoidaan laadullisella menetelmällä. Koska kysely ja haastattelu toteutetaan teemoittain, käytetään myös tulosten analysoinnissa teemoja. Se sopii analysointi menetelmäksi, sillä silloin saadaan verrattua haastattelussa sekä kyselyssä tulleita tuloksia.

Kyselyssä oli sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä. Taustatietokysymyksissä oli avoimia vastauskenttiä sekä suljettuja kysymyksiä. Avoimina kysymyksinä oli esimerkiksi vastaajan ikä sekä työkokemus. Suljettuja kysymyksiä eli joissa vaihtoehdot ovat annettu vastaajille valmiiksi olivat kysymykset sukupuoli sekä korkein koulutuksen taso. Itse kyselyssä käytetään numeraalisia asteikkoja sekä avoimia kysymyksiä, jotka täydentävät numeraalisia vastauksia. Osassa kysymyksistä on täysin avoimia kysymyksiä, sillä kyselyssä on vaikea antaa vastausvaihtoehtoja suoraan, sillä niitä on monia eikä niitä voida rajata riittävästi etukäteen.

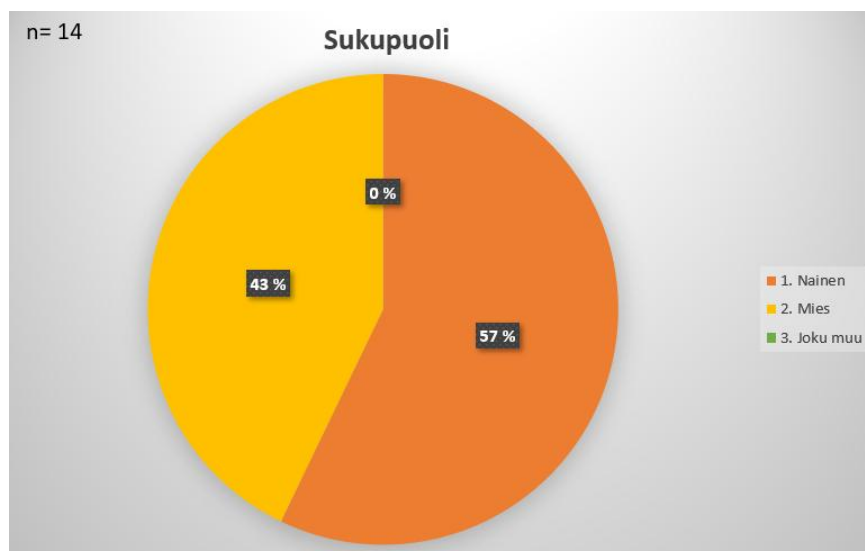
Kyselylomakkeen tehtävänä (liite 2) tavoitteena on kerätä tietoa tutkimusongelmaan eli millä tasolla tiimin jäsenet kokevat itseohjautuvuuden pankin X päivittäistiimissä olevan sekä millaisia konkreettisia asioita itseohjautuvuus tarkoittaa tiimin jäsenille. Kuinka hyvin tiimin jäsenten ajatukset kohtaavat esimiehen kanssa. Aineistoa kerättiin tiimin jäseniltä sähköisen kyselylomakkeen avulla. Kysely toteutettiin Microsoft Forms pohjaa käyttäen. Microsoft Forms valikoitui käyttöön, sillä se on ollut jo pankissa käytettävä ohjelma. Kun kysely oli tehty Microsoft Forms kyselyalustaa käyttäen, vastaajille ei tullut esteeksi ohjelmien rajoitetut oikeudet. Kaikki vastaajat työskentelevät pankissa, joten heillä on myös oikeudet käyttää kyseistä sovellusta, pankin tietokoneilla. Lomake on myös vastaajille tai kyselyn laatijalle helppokäyttöinen ja selkeä. Kysely toteutettiin haastattelun kaltaisesti lokakuussa 2020.

## 5 Tutkimustulokset

Tuloksissa käydään läpi jokaisessa osa-alueessa esimiehen ajatuksia aiheesta sekä työntekijöiden vastauksia kyselyyn. Haastattelussa tulleita ajatuksia verrataan työntekijöiden vastauksiin. Haastattelussa oli ainoastaan yksi esimies, joka työskentelee päivittäistiimin esimiehenä. Kyselyllä puolestaan tavoiteltiin 21 työntekijää, mutta vastauksia saatiin 14 kappaletta. Vastausprosentti tutkimuksessa oli noin 67%. Vastaajilla oli aikaa vastata kyselyyn kokonaisuudessaan seitsemän päivää. Työntekijöiden kalenteriin varattiin aika kyselyyn vastaamiseen sekä myös sen jälkeen heille laitettiin muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta. Kyselyn alussa oli kuusi kappaletta taustatietokysymyksiä. Taustatietokysymyksiin kuului ikä, sukupuoli, koulutus, työkokemus kohdeyrityksessä, työkokemus nykyisessä työtehtävässä sekä työntekijän pääsääntöinen työskentelykonttori. Taustatietojen tulokset on avattu ensimmäiseksi tuloksiin ja teemojen alle varsinaiset tulokset ja havainnot kyselystä sekä haastattelusta.

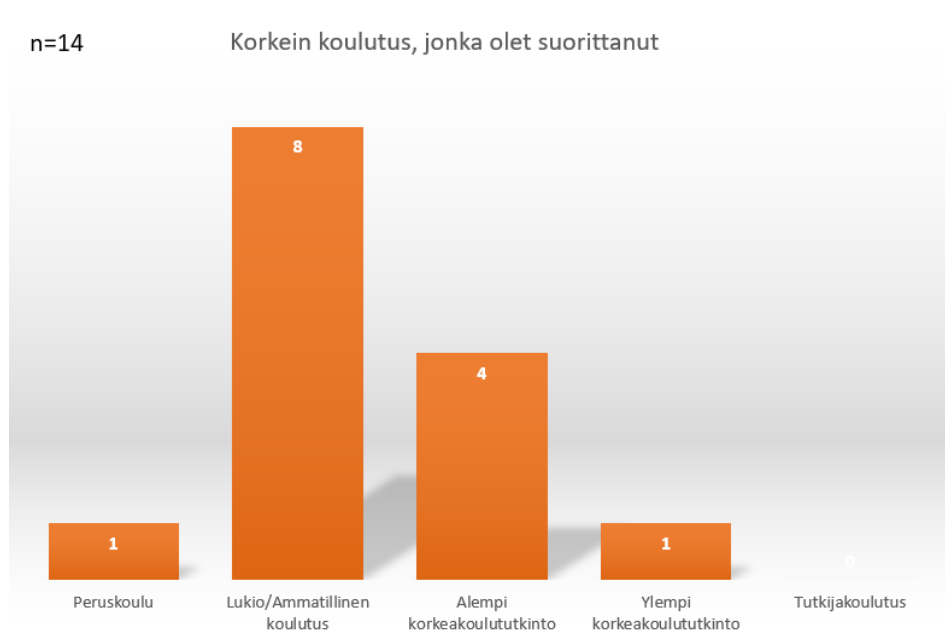
### 5.1 Vastaajajoukon kuvailu

Kyselyyn vastanneista 57% oli naisia ja loput 43% vastaajista oli miehiä. Sukupuolijakauma on jakautunut vastaajien kesken melko tasaisesti. Alla oleva kuvio 6 havainnollistaa vielä vastaajien sukupuolijakaumaa. Vastaajat puolestaan jakautuivat iän perusteella laajasti. Nuorin vastaajista oli 19-vuotias ja vanhin vastaaja oli 56-vuotias. Vastaajien iällinen keskiarvo oli noin 30-vuotta, mutta vastauksissa täytyy ottaa kuitenkin huomioon, että 10 kappaletta vastaajista oli alle 30-vuotiaita. Vastaajajoukko on siis ollut pääsääntöisesti alle 30-vuotta, mutta joukossa on myös ollut kokeneempia työntekijöitä.



Kuvio 5: Työntekijäkyselyn vastaajien sukupuolijakauma

Kolmas taustatietokysymys oli työntekijöiden korkein suorittama koulutus. Koulutusta ei eritelty aloittain, vaan kysymys koski ainoastaan koulutuksen tasoa. Suurimmalla osalla vastaajista oli joko lukio tai ammatillinen koulutus. Seuraavaksi eniten vastauksia oli alemmassa korkeakoulututkinnossa. Peruskoulututkinto sekä ylempi korkeakoulututkinto olivat saaneet yhden vastauksen. Alla oleva kuvio 7 havainnollistaa vielä vastaajien koulutuksen vastausjakaumaa.



Kuvio 6: Työntekijäkyselyn vastaajien koulutustaso

Neljäs taustatietokysymys oli työntekijöiden työkokemus kohde pankissa X. Vastaukset pyydettiin ilmoittamaan kokonaisina vuosina. Jos vastaukseen oli vastattu kuukausina, se muutettiin kokonaisiksi vuosiksi. Työntekijöiden työkokemus oli keskiarvoltaan 7,5 vuotta. Vastaajista kahdeksalla henkilöllä työkokemusta oli kuitenkin vasta vuoden verran tai sen alle. Vastaajista kuusi oli kokeneempia kyseisessä pankissa, joka nostattaa työntekijöiden työkokemuksen keskiarvoa.

Viidentenä taustatietokysymyksenä oli työkokemus kohdepankin nykyisessä työtehtävässä. Kahdeksalla työntekijällä työkokemus kohde pankissa X oli vuoden verran tai sen alle, niin myös nykyisessä työtehtävässä kokemus oli melko vähäistä. Kymmenellä työntekijällä oli työkokemusta nykyisestä työtehtävästä vuoden tai alle. Vastaajien nykyisen työtehtävän työkokemuksen keskiarvo oli 6,7 vuotta.

Viimeinen taustatietokysymys oli pääsääntöinen työskentely konttori. Vastausvaihtoehtona oli viisi konttoria, jotka ovat normaalissa tilanteissa kaikki auki. Poikkeuksellisissa tilanteissa



osa silti työskentelee suljetuilla konttoreilla, joten sen vuoksi kaikki konttorit olivat vastausvaihtoehtona. Kyselyyn vastanneet työntekijät jakaantuivat kuitenkin kolmeen eri konttoriin. Tähän vaikuttaa tietysti kiinni olevat konttorit sekä se, että kaikki tiimin jäsenet eivät vastanneet kyselyyn. Suurin osa vastaajista työskenteli kuitenkin kahdessa auki olevassa konttorissa.

## 5.2 Tavoitteita koskevat tulokset

Tavoitteet osion alla käsiteltiin työntekijöiden kokemuksia, onko heidän tavoitteensa selkeät ja ohjaavatko ne toimintaa työssä. Tavoitteiden lisäksi käsiteltiin työntekijöiden yksilöllistä sekä tiimin itseohjautuvuutta. Vastauksissa käsiteltiin myös, millaisina tekoina tämä itseohjautuvuus näkyy yksilöiden ja tiimin arjessa.

Esimiehen ajatuksissa tavoitteet muodostuivat kahdesta eri näkökulmasta. Toinen osa muodostui myynnillisistä tavoitteista ja toinen osa puolestaan tiimin tarkoituksesta ja roolista. Hän oli myös kokenut asian niin, että tämä ensimmäinen osa eli myynnilliset tavoitteet ovat varmasti hyvinkin selvillä työntekijöillä ja ne varmasti myös ohjaavatkin heidän toimintaansa. Myynnillisiä tavoitteita käydään myös säännöllisesti läpi sekä niitä seurataan viikoittain. Mutta kun tavoitteita mietitään toisesta näkökulmasta eli tiimin tarkoituksesta ja roolista, miksi tiimi on ylipäätään perustettu? Esimies kokee, että se ei välttämättä olekaan niin selvää kaikille. Tästä herää siis kysymyksiä, onko kaikille selvää tiimin tarkoitus? Tietääkö tiimin jäsenet omaa rooliaan tai sen tarkoitusta tai tavoitteita?

Tiimiläiset saivat kyselyssä arvioida itse numeraalisesti yhdestä viiteen, onko heillä selkeät tavoitteet, jotka ohjaavat heidän toimintaansa työssä. Numero yksi tarkoitti, että vastaaja on täysin eri mieltä asiasta ja numero viisi puolestaan, että on täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Kyselyssä kysymykset oli laitettu väite muotoon, Työtäni ohjaa selkeät tavoitteet? Vastaajien vastausten keskiarvo oli 4,31. Joten he olivat väitteen kanssa aika samaa mieltä ja arvioineet tavoitteiden olevan heille selkeitä sekä ne ohjaavat heidän toimintaansa vahvasti.

Väitteen jälkeen vastaajat saivat avoimesti kirjoittaa, miten tavoitteiden saavuttelu näkyy heidän toiminnassaan. Tiimiläisten vastauksissa nousi vahvasti juuri nämä myynnilliset tavoitteet, jotka ohjaavat heidän toimintaansa. Ainoastaan kolmessa vastauksessa oli mainintaa muusta kuin myynnillisistä tavoitteista ja yhdessä vastauksessa oli nostettu esiin tiimin roolitus ja tehtävät. Työntekijät kokevat siis, että nämä myynnilliset tavoitteet ohjaavat heidän toimintaansa ja ne näkyvät myös heidän arjessa. Esimerkkinä kyselyn vastauksesta ”enemmän tulee panostettua niihin asioihin, joista on tavoitteet määritettyinä vuodelle”. Vastauksissa nousi myös esiin myynnillisten tavoitteiden helppo seuraaminen, joka auttaa niiden tavoittelemista.

Tavoitteiden jälkeen kysyttiin esimiehen sekä työntekijöiden ajatuksia itseohjautuvuudesta. Esimieheltä kysyttiin ajatuksia työntekijöiden itseohjautuvuudesta yksilötasolla sekä tiimitasolla. Haastattelussa esimies nosti esiin yksilöiden eroavaisuudet itseohjautuvuudessa. Jokainen kulkee omaa matkaa kohti itsensä johtamista. Toiset ovat vielä alku metreillä, mutta toiset ovat jo paljon pidemmällä matkalla kohti itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuuden tasoon vaikuttaa kuitenkin paljon myös henkilöiden taustat ja persoonallisuus. Itseohjautuvuus on lähtenyt yksilö kuin tiimitasollakin menemään todella paljon eteenpäin, siitä mistä on lähdetty liikkeelle. Tiimi on nyt noin vuoden verran toiminut ilman esimiestä, joka olisi fyysisesti läsnä päivittäin konttoreissa. Tiimin on ollut pakkokin alkaa toimimaan itseohjautuvammin, kun esimies ei ole jatkuvasti läsnä ohjaamassa yksilöiden ja tiimin toimintaa. Esimies painottaa ja kehottaa tiimin jäseniä toimimaan rohkeammin työssä ja johtamaan itseään voimakkaammin. Kun itsensä johtaminen on vahvemmalla tasolla, se tuo myös vapautta ja mielekkyyttä työntekijöiden työskentelyyn. Tiimi tarvitsisi sen sisälle enemmän johtajuutta, ja sen myötä työn jakaminen helpottuisi. Tämän myötä sitä tukea ei tarvitsisi hakea esimieheltä.

Lisäksi esimies kertoi, että hänen mielestään tiimiläiset tarvitsevat kuitenkin paljon vielä hänen apuaan arkisissa asioissa, mutta substanssiosaamiseen liittyvät kysymykset ovat puolestaan vähentyneet. Arkisiin asioihin kuuluu esimerkiksi kuka avaa ovet, missä järjestyksessä mennään syömään, mitä tehdään niin sanotuissa tyhjissä tilanteissa tai miten hoidetaan tilanne, kun joku on poissa. Näissä asioissa on menty vuodessa paljon eteenpäin, mutta silti niissä tarvitaan vielä esimiehen apuja. Tavoitetilassa nämä asiat hoituisivat tiimin sisällä, eikä siihen välttämättä tarvittaisi esimiehen ohjeistuksia. Tällaiset asiat kuuluvat mikromanageerauksen alle, jossa työntekijöiltä toivottaisiin oma-aloitteisuutta. Tänä päivänä pitää päästä pois siitä ajatuksesta, että ei ole sitä johtavaa esimiestä, joka käskyttää jatkuvasti mitä kukakin tekee. Tarvitaan sitä itsensä johtamisen taitoa ja pyritään pääsemään tiimille asetettuihin tavoitteisiin niillä raameilla, mitä on annettu.

Näiden lisäksi esimies koki haasteena itseohjautuvuuden toteutumiseen työntekijöiden lähtötason lisäksi työntekijöiden tietämättömyyden ylipäättänsä itseohjautuvuudesta. Kohde pankissa X ei ole oikeastaan edes puhuttu, mitä itseohjautuvuus on juuri tässä pankissa ja miten sen haluttaisiin esiintyvän työskentelyssä. Siitä on ehkä puhuttu hierarkkisen organisaation yläpäässä, mutta se tieto ei ole kulkeutunut työntekijöille asti. Se on tietenkin haaste toteuttaa jotakin sellaista, mistä ei ole tietoa. Tähän on kuitenkin tulossa ilmeisemmin muutos ja se tulee olemaan lähitulevaisuudessa myös osana pankin X strategiaa. Valmennuksellista näkökulmaa pitää tuoda enemmän esille ja saada työntekijät myös ymmärtämään, että se on myös tahtotila, jota kohti ollaan koko ajan voimakkaammin menossa. Tämä tulee olemaan se malli, johon tiimit pyritään saamaan.

Työntekijöille esitettiin seuraavanlainen väite itseohjautuvuudesta, toimin työssäni itseohjautuvasti. Asteikko oli samanlainen kuin tavoite osiossa, eli asteikolla yksi tarkoitti täysin eri mieltä ja numero viisi täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Työntekijät olivat arvioineet toimivansa itseohjautuvasti 4,15 keskiarvolla. Työntekijät kokevat siis toimivansa melko itseohjautuvasti työssään. Työntekijät saivat sitten kuvata mielestään kolme tärkeintä asiaa, millaisina asioina itseohjautuvuus näkyy heidän työssään. Monessa vastauksessa nousi voimakkaasti esille kalenterin ja ajankäytön hallinta sekä työtehtäviin tarttuminen niin sanotusti ”hiljaisempina hetkinä”. Näiden lisäksi nousi ennakkovalmistelu tapaamisiin sekä tiedon hankkiminen ja sen lisääminen, jotta pysytään kartalla ajankohtaisissa asioissa. Yksittäisenä vastauksena tuli myös työn vapaus ja sen tuoma vastuu, mikä tarkoittaa ajoittain hieman työn soveltamista työn mahdollistamissa rajoissa. Samalla kun yksilön vapaus lisääntyy, vastuu kasvaa ja esimerkiksi omia tavoitteita täytyy seurata jatkuvasti.

Kun tiimiläisiltä kysyttiin koko tiimin itseohjautuvuudesta, he vastasivat yhdestä viiteen 3,86 keskiarvolla. He eivät siis pitäneet tiimin itseohjautuvuutta tällä hetkellä yhtä vahvana tekijänä kuin yksilötasolla. Tiimiläiset saivat kuvata myös tiimin itseohjautuvuutta mielestään kolmella tärkeimmällä asialla, kuinka se näkyy työskentelyssä. Tärkeimpänä asiana, joka nousi monissa vastauksissa, oli toisten auttaminen ja tukeminen. Se näkyy esimerkiksi kiireessä, jolloin mennään apuun purkamaan pitkiä jonoja ja neuvoja saa aina työkaverilta, mikäli siihen on tarvetta. Vastauksissa nousi esiin myös poissaolojen vaikuttama tilanne, joka vaatii tiimiltä nopeaa reagoitokykyä ja joustavuutta tehdä myös niitä asioita, mitkä ei välttämättä kuuluisi siihen omaan rooliin, sillä hetkellä. Toimitaan tiiminä, jossa on aktiivista vuorovaikutusta ja ongelmia ratkotaan yhdessä. Aina ei siis tarvitse kysyä apu esimieheltä vaan voidaan ratkoa asioita tiimissä kuten esimerkiksi lomat voidaan pohtia itse.

Tiimin työntekijöiltä kysyttiin lisäksi, minkälaiset asiat haastavat heidän toimimistaan itseohjautuvasti yksilönä tai tiiminä. Suurimpina haasteina tiimiläiset näkivät resurssien vähyyden ja kiireen. Resurssien vähyyden ja kiire aiheuttaa kireää ilmapiiriä tiimissä. Kiireeseen vaikuttaa myös oma laiskuus sekä huono kalenterin hallinta. Näiden asioiden lisäksi haasteentekijänä on tiedon puute. Muutama työntekijä oli kokenut, että tiedon puute johtuu osaksi kiireestä sekä osaksi tiedon kulun haasteellisuudesta. Tarvittava tieto ei kulkeudu niille työntekijöille, jotka tarvitsisivat sitä arjessaan. Tiedon puute vaikuttaa toimimiseen itseohjautuvasti, ei välttämättä tiedetä mitä pitää tehdä tai miten tehdä. Ei välttämättä uskalleta tehdä ratkaisuja, joita tarvittaisiin työssä. Yksi vastaaja oli myös kokenut, että ajoittain säännöt ovat liian tiukkoja ja rajoittavat toimintaa. Muutamassa vastauksessa työntekijät olivat kokeneet haasteena sen, ettei kaikki tiimiläiset tavoittele yhteisiä tavoitteita, jotkut työntekijöiden teot voivat vaikuttaa itsekkäiltä eivätkä vastaa koko tiimin tavoitteita.

### 5.3 Sääntöjä koskevat tulokset

Sääntöjen alle kytkeytyi pääkysymyksiksi, onko työntekijöillä riittävät valmiudet toimia itseohjautuvasti? Millaisia osaamista tai tietoa työntekijät tarvitsisivat, jotta se voisi edistää itseohjautuvuutta? Näiden lisäksi käsiteltiin myös työntekijöiden tuen tarvetta esimieheltä sekä millaisissa asioissa työntekijät tarvitsevat tukeaan eniten esimieheltä?

Ensimmäisenä sääntöjen ja osaamisen alla käsiteltiin, löytyykö tiimiläisiltä riittävästi valmiuksia toimia itseohjautuvasti. Haastattelussa esimies nosti tässä aiheessa esiin työntekijöiden yksilölliset erot. Toisille itseohjautuvuus voi olla entuudestaan jo aiheena paljon tutumpi kuin toisille. Tätä tukee myös ihmisten persoonallisuus ja toiminta hänen arkielämässään, esimerkiksi kuinka vahvat hänen itsensä johtamisen taidot ovat ja miten hän käyttäytyy arjessa, se heijastuu myös työelämään. Itseohjautuvuus tulee siis luontaisemmin työelämässä, kun arkielämäkin on niin sanotusti reilassa. Silloin voi helpommin ymmärtää itseohjautuvan toiminnan tuomat vapaudet ja vaikutusmahdollisuudet.

Tiimiläisille esitettiin väite, onko minulla valmiudet toimia itseohjautuvasti. Numero yksi vastasi taas täysin eri mieltä ja numero viisi niin väitteen kanssa oltiin täysin samaa mieltä. Vastausten keskiarvoksi tuli 3,92. He eivät siis olleet ihan täysin samaa mieltä asiasta, jotain siis uupuu. Valmiuksien ei koettu olevan yhtä vahvalla tasolla kuin itseohjautuvasti toimiminen. Tämä on hieman ristiriidassa, sillä tiimiläiset kokevat, että heillä ei ole niin hyviä valmiuksia, mutta samalla kokevat kuitenkin olevan itseohjautuvia. Tiimiläiset saivat kuitenkin avata tätä vastausta ja kertoa millaista tietoa tai osaamista he haluaisivat lisää, jotta se edistäisi heidän itseohjautuvuuttansa. Vastauksissa tuli joissakin määrin esiin työntekijöiden vähäinen työkokemus nykyisessä työtehtävässä, sillä he olivat kirjoittaneet, että haluavat lisää kokemusta ja asiantuntevuutta, jotta pystyisivät toimimaan itseohjautuvammin. Tämä voi kertoa myös siitä, että tiimiläiset kokevat olevansa niin itseohjautuvia, kuin sen hetkiselä tiedolla ja taidolla pystyy. Tämän lisäksi osa vastaajista oli kokenut, että ei edes tiedä mikä on välttämättä suotavaa ja mikä ei. Tämä tietenkin rajoittaa toimimasta itseohjautuvasti. Kokemuksen lisäksi voimakkaasti nousi ajantasaisen tiedon puute, mistä löydetään nopeasti kysymyksiin vastaukset. Mikäli tulee jotakin uutta tietoa tai toimintatapaa käyttöön, toivottiin siihen tarkkaa ohjeistusta. Uuden tiedon oppimiseen tai uuden toimintatavan käyttöönottoon pitäisi myös varata kalenterista aikaa, jotta uudet asiat voitaisiin sisäistää paremmin. Koulutukset nousivat vastuksissa ja niitä kaivattaisiin enemmän.

Seuraava aihe oli tuen tarve esimiehen suunnasta. Esimies oli tässä aiheessa melko samoilla linjoilla työntekijöiden kanssa, kun kysyttiin missä työntekijät tarvitsevat eniten apua esimieheltä. Ensimmäiseksi esimiehelle oli tullut mieleen lupa asiat. Lupa asioiden lisäksi esimieheltä tullaan myös hakemaan, sitä tsemppausta ja tukea niin sanallisesti kuin sanattomastikin. Monesti tällaisen taustalla on näiden arkisten asioiden kanssa kipuilu, kun

hommat ei toimi niin kuin toivottaisiin. Esimerkiksi joku voi kokea, että ei saa apua riittävästi tai konttorilla on esimerkiksi kireä ilmapiiri, mihin haetaan sitten ratkaisua esimiehen kautta. Liian harva tulee vielä esimerkiksi sanomaan, että olen kaukana tavoitteistani, miten voisin parantaa, että nämä tavoitteet saavuttaisin. Tämän kaltaiset ilmentymät ovat kuitenkin osa itseohjautuvaa organisaatiota ja ollaan silloin itse vastuussa niistä tavoitteista, että ne saavutetaan. Tämä konsepti, johon kuuluu myös esimiehen rooli, on vielä kesken. Täytyy ymmärtää, että esimiehen rooli muuttuu ja on osaksi muuttunutkin jo. Hieman ehkä eletään vielä vanhanaikaisella managerimaisella suhteella.

Tiimin jäsenille esitettiin puolestaan asiasta väite, kokevatko he saavansa esimieheltä riittävästi tukea? Vastausten keskiarvoksi tuli 4,07. Työntekijät siis kokevat saavansa esimieheltä tukea, mutta toivovat sitä jossain määrin lisää. Työntekijät saivat avata myös tätä väitettä ja kertoa kolme asiaa, joissa kokevat tarvitsevansa eniten tukea. Niin sanotut "lupa asiat" nousivat monessa vastauksessa. Esimerkiksi, jos tilanteessa on hankala asia tai hieman poikkeuksellisia asioita, niin milloin voidaan antaa suostumus ja milloin sanotaan asiakkaalle ei. Vastaajat halusivat esimieheltä myös kannustusta ja tsemppiä, että he kokevat tekevänsä työtään hyvin ja pääsevät myös annettuihin tavoitteisiin. Lisäksi vastaajista osa oli kokenut, että tarvitsee esimieheltä apuja osaamisen kehittämisessä ja preppauksessa uusissa haasteissa. Nämä ovat sellaisia asioita, jotka tulevat esiin itseohjautuvassa organisaatiossa. Esimiehen tehtävä on siis valmentaa työntekijöitä ja opastaa oikeaan suuntaan. Esimiehen apua tarvitaan myös silloin, kun kukaan tiimiläisistä ei ole kokenut vastaavanlaisia tilanteita, eikä olla varmoja, kuinka pitäisi toimia.

#### 5.4 Motivaatiota koskevat tulokset

Motivaatio otsikon alla käsitellään pääkysymyksinä, pitävätkö työntekijät työstään ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat? Sekä kuinka hyväksi koetaan tiimin keskinäinen vuorovaikutus? Motivaation kolme peruspilaria ovat omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Otsikon alla olevilla kysymyksillä oli tavoite saada yhteisöllisyyden tunteeseen vastauksia, sillä omaehtoisuuteen ja kyvykkyuteen on saatu jo vastauksia muiden otsikoiden alla.

Motivaatio otsikon alla ensimmäiseksi esitettiin esimiehelle kysymys, kokeeko hän, että hänen tiiminsä jäsenet pitävät työstään? Esimies on kokenut, että suurin osa porukasta viihtyy työssä ja tykkää sitä tehdä. Samalla kuitenkin työn myynnillisuus aiheuttaa osalle työntekijöistä stressiä. Kuitenkin uudet tulokkaat, jotka tulevat pankkiin töihin on tietoisia tästä pankin myynnillisyydestä. Pankin on tehtävä tuottoa, jotta toiminta on kannattavaa. Kaikkien ideologia ei siis välttämättä kohtaa pankin tavoitteiden kanssa. Mutta alalle päätyneet henkilöt, jotka ovat tästä tietoisia ja pitää asiakaspalvelutyöstä, varmasti pitävät tästä työpaikasta ja työtehtävistä. Kiire voi olla toinen asia, joka vaikuttaa työntekijöiden tunteeseen työn mielekkyydestä. Tiimille on annettu raamit, joiden kanssa täytyy toimia ja se

voi vaatia vauhdikkaampaa työskentelyä, mikä ei välttämättä sovi kaikkien tahtiin. Esimies kokee kuitenkin, että tiiminijäsenet pitävät työstään.

Tiimiläisille esitettiin myös väite, pidän työstäni. Asteikkona oli taas yhdestä viiteen, ovatko he samaa mieltä väitteen kanssa. Vastauksien keskiarvoksi muodostui 4,23. Tiimiläiset kokivat siis pitävänsä melko paljon työstään. Vastauksissa oli annettu suurimmaksi osaksi 4-5 eli he olivat samaa mieltä väitteen kanssa. Muutama 3 arvoinen vastaus oli myös joukossa, jotka eivät olleet väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä.

Mitkä tekijät sitten vaikuttivat tiimiläisten mielestä, että työ on mielekästä? Voimakkaasti nousi esiin, että työ koetaan merkittäväksi ja vastuulliseksi. Näiden lisäksi työtehtävät koetaan mielenkiintoisena ja työ on jatkuvasti muuttuvaa, mikä pitää myös mielenkiintoa yllä. Muutos koetaan myös haastavana tekijänä sekä mahdollisuutena päästä kehittymään. Merkittävyyden ja mielenkiinnon lisäksi vahvana esiin tuli hyvä työnantaja, joka lisäksi mahdollistaa urakehityksen. Hyvä työilmapiiri sekä työkaverit olivat tärkeitä tekijöitä tiimiläisille, nämä ovat varmasti myös sellaisia tekijöitä, jotka varmasti vaikuttavat jokaisen fiilikseen tulla päivittäin työpaikalle. Pankki on myös asiakaspalvelu organisaatio, joten vastauksissa nousi myös esiin asiakaspalvelutyö. Asiakaspalvelutyötä pidetään mielekkäänä ja onnistuneet asiakaskohtaukset piristävät päivää ja lisää itseluottamusta. Asiakaskohtaukset ovat nousseet tekijäksi, miksi vastaajat pitävät työstään. Lisäksi pankki on myyntiorganisaatio ja sen tehtävä on tehdä kannattavaa liiketoimintaa. Muutama vastaaja koki, että myynnillisuus on hyvästä. On selkeitä tavoitteita, joihin tähdätään ja niitä voidaan konkreettisesti seurata.

Motivaation alla on myös kysymys tiimin sisäisestä vuorovaikutuksesta. Kuinka hyväksi esimies kokee tiimin vuorovaikutuksen? Esimies kokee vuorovaikutuksen tiimissä olevan hyvällä mallilla. Vuorovaikutus on avointa, keskustelevaa ja kannustavaa. Esimiehen mielestä tiimissä voidaan avoimesti kertoa asioista ja mielipiteistä luottamuksellisesti oli se sitten työkaveri tai sitten esimies. Esimies pyrkii luomaan tiimiin sellaisen ilmapiiriin, jossa asioita voidaan sanoa rehellisesti eikä tarvitse pelätä toisen reaktiota. Myös esimies pyrkii olemaan mahdollisimman helposti lähestyttävä henkilö, jolle voi tulla sanomaan asiasta kuin asiasta. Vuorovaikutus tiimin sisällä on kuitenkin toisten puolelta aktiivisempaa kuin toisten. Se osaksi liittyy varmasti persoonaan, että osa tulee rohkeammin sanomaan asioista. Tiimeille ja ihmiskemioille on myös tyypillistä, että toisilla klikkaa paremmin kuin toisilla ja se täytyy ymmärtää ja ottaa huomioon.

Myös työntekijät saivat arvioida kuinka hyväksi he kokevat vuorovaikutuksen tiimissä. Asteikko on sama kuin edellisissäkin kysymyksissä. Vastausten keskiarvoksi muodostui 4,07. Vuorovaikutus koetaan siis melko hyväksi, mutta kehitettäväkin löytyy. Vastaajat saivat kuvaila sen hetkistä vuorovaikutusta tiimissä, sekä millaisilla keinoilla vuorovaikutusta

voitaisiin kehittää. Vastaukset jakautuivat karkeasti kahteen osaan. Toinen osa, johon enemmistö vastaajista kuului, oli tilanteeseen tyytyväinen ja piti vuorovaikutusta ja tiimihenkeä hyvänä. Tiimissä keskustellaan kasvotusten sekä tietokoneiden välityksellä esimerkiksi Teams-sovellusta käyttäen. Myös palavereja on runsaasti, joissa jaetaan paljon tietoa ja kokemuksia keskenään. Toinen osa koki, että vuorovaikutus on ajoittain ailahtelevaa. Vastaajat kokivat, että vuorovaikutusta voisi viedä eteenpäin lisäämällä kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia. Kohtaamiset voisivat olla myös työpaikan ulkopuolella tai sitten työpaikalla, mutta ei liittyisi työskentelyyn. Yksi vastaajista haluaisi myös lisää avointa palautetta tiimin sisällä.

## 6 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kehitysideoita yhteistyöyrityksen pankki X:n päivittäistieimin itseohjautuvuuden kasvattamiseksi. Itseohjautuvuudella pyritään pääsemään pois hierarkkisesta organisaatiosta antamalla vastuuta työntekijöille. Kuten tässä työssä kohdeyritys oli pankki ja se on myös rakenteeltaan hierarkkinen organisaatio. Organisaation johto on toivonut, että työntekijät ottaisivat enemmän vastuuta työstään ja puolestaan osassa työntekijöiden vastauksista nousi myös esille halu vaikuttaa enemmän omaan työhönsä, joten siinä mielessä molempien toiveet kohtaavat, sillä nämä vievät organisaation toimintaa itseohjautuvammaksi. Kun työntekijän toiveet toteutetaan ja he kokevat pääsevänsä vaikuttamaan omaan työhönsä, se lisää heidän työtyytyväisyyttään ja he ovat myös yritykselle pitkäaikaisempia työntekijöitä. Kun yrityksen johto saa puolestaan työntekijöistään itseohjautuvampia he olettavat heidän olevan myös tehokkaampia ja ovat myös kannattavia yritykselle. Näin kumpikin osapuoli voittaa.

Opinnäytetyössä toteutetussa kyselytutkimuksessa vastausprosentti oli 67%, joten vastausprosentti on ollut kohtuullisella tasolla. Kun vastauksia pohditaan kappalemäärällisesti, vastauksia jäi uupumaan 7 kappaletta. Alkuperäisessä suunnitelmassa oli tarkoitus päästä käsiksi myös konttoreiden välisiin eroihin, mutta vastausjoukko on liian pieni tällaiseen vertailuun. Mikäli työntekijöitä olisi haastateltu eli käytetty laadullista menetelmää, olisi vastausten perusteella voitu verrata myös konttoreitten välisiä eroja. Tästä johtuen ehdottaisin yhteistyöyritykselle, että tutkimus kannattaisi suorittaa uudemman kerran ja käyttämällä laadullista menetelmää eli haastatteleamalla työntekijöitä, jotta saataisiin syvempää tietoa työntekijöiltä, kuinka työntekijät kokevat itseohjautuvuuden ja onko siinä mahdollisesti tapahtunut kehitystä.

Tutkimuksesta voisi tehdä jatkotutkimuksen samalle tiimille esimerkiksi vuoden kuluttua, jossa voitaisiin mitata sen hetkistä itseohjautuvuuden tasoa. Jatkotutkimuksessa voitaisiin ottaa kuitenkin enemmän huomioon työntekijöiden aiempi työkokemus. Kannattaisiko

vastaajien olla vakituisia työntekijöitä, joilla osaamis pohja on valmiina itseohjautuvuuden toteutumiseksi vai otetaanko myös vähemmän kokeneemmat työntekijät mukaan tutkimukseen. Näitä joukkoja voitaisiin ainakin jaotella, ja näin saada myös todellisemman kuvan itseohjautuvuuden tasosta. Ajankohdallisesti jatkotutkimusta voitaisiin selvittää joko vuoden päästä tai sitten, kun tämä poikkeuksellinen tilanne on tullut päätökseen. Silloin saataisiin tuloksia niin sanotusta "normaalista" tilanteesta. Jatkotutkimuksessa voisi myös harkita kannattaisiko tutkimuskohteeksi valita konttori kohtaiset tiimit, ja näin voitaisiin mahdollisesti päästä vielä syvemmälle eri konttoreiden ongelmiin. Päivittäistiimi on kooltaan melko suuri, kun siinä toimii yli 20 työntekijää. Konttoreiden erottelu helpottaisi selvittämään ensin pieniä osia isosta tiimistä kuin se, että tukitaan samaan aikaan viiden eri konttorin tilannetta.

### 6.1 Kehitysehdotukset

Tehdyssä tutkimuksessa nousi myös selkeästi esille vastaajien nuori ikä tai lyhytaikainen työkokemus, joko yleisesti toimialasta tai nykyisestä työtehtävästä. Tämä näkyi myös vastauksissa ja osa vastaajista koki, että heillä ei ole riittävää osaamista toimia itseohjautuvasti. Osa vastaajista voi olla esimerkiksi kesätyöntekijöitä tai osa-aikaisia työntekijöitä, joka voi osaltaan selittää tätä tilannetta. Tämä on kuitenkin haasteena itseohjautuvuuden toteutumiseksi päivittäistiimissä. Kuten esimiehen haastattelussakin tuli esille, että kaikki kulkevat omaa matkaansa itseohjautuvaan toimintaan.

Kehitysehdotuksia kuinka tätä yksilöiden välistä eroa voitaisiin tasoittaa, on erilaiset keskustelut esimiehen kanssa, kuinka hänen odotetaan toimivan ja millaista oppia hän tarvitsee lisää päästäkseen haluttuun tilaan. Esimiehen tulee myös tunnistaa nämä henkilöiden taustat ja millaista tukea yksilöt tarvitsevat. Osaamista täytyy siis koko ajan tarkastella ja muuttaa myös tarvittaessa matkan aikana. Toinen näkökulma itseohjautuvan toiminnan saavuttamiseksi on tuoda ne pienet asiat osaksi arkea. Mikäli esimies esimerkiksi odottaa, että työjärjestelyt hoidetaan työntekijöiden kesken, täytyy työntekijöiden tämän tietää ja sen mukaan he pystyvät sitten toimimaan. Annetaan työntekijöille tehtäväksi rakentaa nämä työjärjestelyt säännöllisin väliajoin niin ne tulevat osaksi arjen rutiinia.

Haasteena itseohjautuvuuden toteutumiseksi ja sen kehitykseen voi tulla vastaan juurikin nämä yksilölliset erot. Mikäli tiimin sisällä ei tunnisteta näitä yksilöiden välisiä eroja, niihin ei voida päästä myöskään reagoimaan. Tämän vaarana on tehtävien jakaantuminen epätasaisesti. Osa työntekijöistä voi kokea liian suurta kuormitusta, sillä voivat joutua hoitamaan niitäkin tehtäviä, mitkä eivät varsinaisesti itselle kuuluisi. Tämä voi vaikuttaa suoraan myös tiimin toiseen puoliskoon ja tiimin sisälle voi muodostua vapaamatkustamista. Toiset tekevät siis huomattavasti vähemmän työtehtäviä ja osa työntekijöistä hoitavat ne toisten puolesta huomaamatta.



Myös näiden poissaolojen ja muun arjen hoitamiseen ehdottaisin, että päivittäistiimi voisi aloittaa päivät konttorikohtaisilla aamunaloituksilla. Tiimillä pitäisi siis olla mahdollisuus ja aikaa pohtia, kuinka päivän järjestelyt hoidetaan. Olisiko mahdollista tulla 5-10 minuuttia aikaisemmin töihin ja käydä läpi päivän kulku yhdessä tiimin jäsenten kanssa. Näin voitaisiin reagoida poissaoloihin ja minkä asioiden järjestelyyn tarvitaan apuja. Kun konttorikohtainen itseohjautuvuus paranee, voitaisiin näitä laajentaa myös yli konttorirajojen. Myös tällaisen rutiinin käyttöönotossa voisi esimies olla alkuun mukana ja sitten antaa tiimille enemmän vastuuta ja siirtyä enemmän valmentavaan suuntaan ja opastaa tiimiä. Tämä tarkoittaa myös sitä, että tila on myös annettava tiimille.

Jotta tämä vastuunkanto toteutuisi arjessa helpommin, täytyy tiiminjäsenillä olla selvinä tiimin roolit ja vastuut. Kuten tuloksissa tavoite otsikon alta nousi esiin, että nämä eivät välttämättä ole kaikille selkeät. Tavoite otsikon alla nousi, että nämä myynnilliset tavoitteet tuntuvat monelle olevan hyvin selkeitä ja ne näkyvät myös työntekijöiden työskentelyssä. Painotus on siis myynnillisissä tavoitteissa ja niihin keskitytään paljon ja niitä käydään säännöllisin väliajoin läpi. Se mikä ei noussut niin selkeänä ja mikä myös esimiehestä tuntui oleva hieman hukassa, on itse tiimin päätehtävä ja tarkoitus, miksi tiimi on ylipäätään perustettu. Tiimin sisäiset roolit eivät ole kaikille selkeät, ja ne ovat myös voineet tässä poikkeustilanteen ja ajan saatossa myös muuttua. Näitä olisi syytä tarkastella ja tarpeen mukaan päivittää. Kehitysehdotukseni tähän on järjestää työpaja, jossa voitaisiin koko päivittäistiimin henkilöiden kanssa käydä työrooleja läpi ja jaotella tiimiä tarvittaessa pienempiin osiin. Mitkä asiat sisältyvät mihinkin rooliin? Miten toimitaan, jos tulee esimerkiksi poissaolo? Mitä työtehtävissä vaaditaan nyt ja mitä ehkä tulevaisuudessa? Roolien ja vastuiden tulisi olla kaikille tiimin jäsenille selvät ja näin myös tämän arjen hoitaminen helpottuisi tiimille. Tiimin sisälle kehittyä helposti kitkaa, kun oletetaan asioita, mutta roolit eivät ole selkeät.

Kun tiimin jäsenille on luotu selkeä roolitus ja tiimillä on lisäksi selkeät raamit, joiden mukaan toimia, itseohjautuvuuden toteuttaminen helpottuu. Nämä raamit yleensä tulee organisaation johdolta sekä esimieheltä. Joten myös tiimin esimieheltä odotetaan selkeitä raameja työntekijöille, joiden mukaan tiimi voi keskenään toimia. Esimerkkinä esimies voi ohjeistaa tiimiä, että näihin tehtäviin tarvitaan näin monta henkilöä, järjestää itse, kuinka täytät roolit ja tehtävät. Toisena esimerkkinä on työaikaan liittyen, mikäli osa-aikainen työntekijä tekisi lyhyttä päivää, voi tiimi pyytää tätä osa-aikaista työntekijää mahdollisuuksien rajoissa jäämään loppupäiväksi töihin, eikä tähän tarvitsisi esimiehen puuttua lainkaan. Poikkeuksena tähän on poissaolot, jotka tulevat äkillisesti, sillä ne kulkevat aina esimiehen kautta.

Lisäksi itseohjautuvuuden haasteen tekijänä koettiin työntekijöiden mielestä, että kaikki eivät tavoittele yhteisiä tavoitteita. Tämän asian kehitykseen, koin että kehitysideoina olisi

tiimin yhteiset tavoitteet. Työntekijöillä on siis henkilökohtaiset myynnilliset tavoitteet, mutta yhteisiä tavoitteita ei juurikaan ole, jota yhdessä tavoiteltaisiin. Tiimin yhteinen tavoite voisi kannustaa tiimiä toimimaan yhdessä ja luoden yhteishenkeä, jossa kaikki tiimin jäsenet puhaltaisivat yhteen hiileen. Tämä voisi auttaa samalla tiimihengen kasvatukseen ja vahvistaa me hengen luontia. Tiimin tavoitteet voisivat olla esimerkkinä pienemmillä painoarvoilla kuin henkilökohtaiset tavoitteet, mutta niitä olisi myös hyvä olla. Tiimin tavoite voisi hyvin olla myös aineeton, mitä voisi pohtia tiimin sisällä, mikä motivoisi suurinta osaa tiimin jäsenistä.

Me-hengen luontiin ja vuorovaikutuksen kehittämiseen työntekijät olivat nostaneet yhteisen tekemisen tiimin jäsenten kanssa. Tekeminen voisi tapahtua työpaikan ulkopuolella tai työpäivän sisälle voitaisiin järjestää jotakin vapaamuotoista toimintaa. Poikkeuksellinen tilanne aiheuttaa tietenkin haasteita tämän toteuttamiseen, mutta mahdollisuuksien mukaan voisi järjestää mielekästä tekemistä. Vuorovaikutuksen kehittämiseksi nostaisin kehitysehdotukseksi esimerkiksi luoda ryhmän WhatsApp:iin tai jotain muuta alustaa käyttäen. Ryhmässä voitaisiin käydä vapaamuotoisempia keskusteluita sekä nostaa ilmoitusluontoisia asioita, kuten poissaolot. Tämä voisi olla keino viestiä, jo ennen kuin työpäivä on alkanut. Ryhmän käytöstä voitaisiin sopia yhdessä tiimin jäsenten kanssa, esimerkiksi viikonloppuisin ei tarvitsisi vastata ryhmässä, mikäli ei niin halua.

## Lähteet

### Painetut

Ala-Mutka, J. 2019. Johtajuuden rakentajat. Edelläkävijöiden kertomuksia itseohjautuvuudesta ja kokeilukulttuurista. Helsinki: Growman.

Frank, M & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.

Honkala, P. Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A. & Siira-Jokinen, S. 2017. Linkki. Työyhteisön viestintä. 6. Uud.p. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Porvoo: Edita Publishing Oy.

Kukkola, E. 2018. En minä vaan me. Helsinki: BoD - Books on Demand.

Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2012. 2. Uud. p. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: Sanoma Pro.

Lämsä, A & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. Helsinki: Edita.

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen- keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Meedia Zone OÜ, Viro

Ristikangas, M-R & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Juva: WSOY.

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

Salminen, J. 2017. Onnistu tiimityössä. Helsinki: J-Impact Oy.

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

### Sähköiset

Jarenko, K. 2020. Tältä näyttää itseohjautuvuuden kehittäminen suomalaisilla työpaikoilla. Viitattu. 28.9.2020.

<https://filosofianakatemia.fi/blogi/talta-nayttaa-itseohjautuvuuden-kehittaminen-suomalaisilla-tyopaikoilla/>

Laine, K. & Rauramo, P. 2017. Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa. 19.10.2020.

[https://ttk.fi/oppaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/luottamuksen\\_rakentaminen\\_tyoyhteison\\_vuorovaikutuksessa](https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/luottamuksen_rakentaminen_tyoyhteison_vuorovaikutuksessa)

Martela F. 2017. Itseohjautuvuus - mistä siinä pohjimmiltaan on kyse. Viitattu 18.10.2020

<https://filosofianakatemia.fi/blogi/itseohjautuvuus-mista-siina-pohshyimmiltaan-on-kyse/>

Brandt, A. 2017. The triangle of self organization. Viitattu. 4.10.2020

[https://www.infoq.com/articles/triangle-self-organization/?itm\\_source=infoq&itm\\_campaign=user\\_page&itm\\_medium=link](https://www.infoq.com/articles/triangle-self-organization/?itm_source=infoq&itm_campaign=user_page&itm_medium=link)

Dwight, M. 2013. The problem with self-managed teams. Effective managers. Viitattu 22.11.2020

<https://effectivemanagers.com/dwight-mihalicz/the-problem-with-self-managed-teams/>

Deci, E. & Ryan, R. 2000. The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. Viitattu 15.11.2020

<https://users.ugent.be/~wbeyers/scripties2012/artikels/The-what-and-why-of-goal-pursuits.pdf>

Tuomi, J. 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Tammi 2018.

Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020 2012. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu. 22.10.2020

<https://tem.fi/documents/1410877/13080099/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n+kehitt%C3%A4misstrategia/32f50890-a5cb-66da-b63c-1dc2937cf013/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n+kehitt%C3%A4misstrategia.pdf>

## Kuviot

Kuvio 1: Itseohjautuvuuden triangeli (Brandt 2017.) .....	13
Kuvio 2: Henkilömäärän vaikutus itseohjautuvuuteen (Ala-Mutka 2019, 173) .....	15
Kuvio 3: Valmentavan johtamiskulttuurin edellytykset (Ristikangas & Ristikangas 2017, 268) .	17
Kuvio 4: Esimiehen rooli erilaisissa tiimeissä (mukaihen Hyppänen 2013, 91). .....	18
Kuvio 5: Työntekijäkyselyn vastaajien sukupuolijakauma .....	23
Kuvio 6: Työntekijäkyselyn vastaajien koulutustaso.....	24

## Liitteet

Liite 1: Esimies haastattelun kysymykset teemoittain .....	39
Liite 2: Päivittäistöihin työntekijöiden kyselyn kysymykset teemoittain .....	40

Liite 1: Esimies haastattelun kysymykset teemoittain

Tavoitteet

1. Onko sinun mielestäsi tiimillä selkeät tavoitteet, jotka ohjaavat heidän toimintaansa?
2. Koetko, että työntekijät ja tiimi toimivat itseohjautuvasti?
3. Millaisten asioiden toivoisit tiimissä toteutuvan itsestään?

Osaaminen ja säännöt

4. Onko mielestäsi tiimisi työntekijöillä riittävät valmiudet toimia itseohjautuvasti?
5. Mitkä asiat voivat olla haasteena itseohjautuvuuden toteutumiselle?
6. Kuinka paljon työntekijät tarvitsevat ohjausta sinulta esimiehenä?
7. Minkälaisissa asioissa koet, että työntekijät tarvitsevat eniten ohjausta?
8. Miten koet tiimisi muutosvalmiuden?

Motivaatio

9. Koetko, että työntekijät pääsevät vaikuttamaan tarpeeksi omaan työhönsä?
10. Koetko, että työntekijät pitävät työstään?
11. Millainen vuorovaikutus tiimissäsi on sekä millaiseksi koet sinun ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen?

## Liite 2: Päivittäistiimin työntekijöiden kyselyn kysymykset teemoittain

### Taustatiedot

#### 1. Sukupuoli?

- Nainen
- Mies
- Joku muu

#### 2. Ikä?

#### 3. Korkein koulutus, jonka olet suorittanut?

- Peruskoulu
- Lukio/Ammatillinen koulutus
- Alempi korkeakoulututkinto
- Ylempi korkeakoulututkinto
- Tutkijakoulutus
- Joku muu

#### 4. Työkokemus kohdeyrityksessä (vuosissa)?

#### 5. Työkokemus nykyisessä työtehtävässä (vuosissa)?

#### 6. Pääsääntöinen työskentely konttori?

- Konttori 1
- Konttori 2
- Konttori 3
- Konttori 4
- Konttori 5

### Tavoitteet

#### 7. Työtäni ohjaa selkeät tavoitteet? Asteikko 1-5, täysin erimieltä/täysin samaa mieltä

- Miten tavoitteiden saavuttaminen näkyy työskentelyssäsi?

#### 8. Toimin työssäni itseohjautuvasti? Asteikko 1-5, täysin erimieltä/täysin samaa mieltä

- Mainitse mielestäsi kolme tärkeintä asiaa, missä itseohjautuvuus näkyy.



9. Toimimme tiiminä itseohjautuvasti? Asteikko 1-5, Täysin erimieltä/täysin samaa mieltä

- Mainitse mielestäsi kolme tärkeintä asiaa, jossa tiimin itseohjautuvuus näkyy.

10. Millaiset asiat haastavat toimimasta itseohjautuvasti yksilönä tai tiiminä?

#### Säännöt/osaaminen

11. Minulla on valmiudet toimia itseohjautuvasti? Asteikko 1-5, Täysin erimieltä/täysin samaa mieltä

- Minkälaista tietoa/osaamista haluaisit lisätä, joka edistäisi itseohjautuvuutta?

12. Koetko saavasi esimieheltäsi riittävästi tukea? Asteikko 1-5, Täysin erimieltä/täysin samaa mieltä

- Mainitse kolme asiaa, joissa tarvitset eniten tukea esimieheltäsi?

#### Motivaatio

13. Pidän työstäni? Asteikko 1-5, Täysin erimieltä/täysin samaa mieltä

- Miksi pidät työstäsi? Mainitse kolme tärkeintä asiaa.

14. Kuinka hyväksi koet vuorovaikutuksen tiimissä (mukaan lukien esimies)?

- Kuvaile lyhyesti millaista vuorovaikutus on tiimissä ja millaisilla keinoilla sitä voisi kehittää?