



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

LEENA SCHULTZ

Yksilön itseohjautuvuuden edistäminen esimiestyössä

Konkreettisia keinoja käytännön johtamiseen

LIIKETALouden KOULUTUSOHJELMA
2020

Tekijä(t) Schultz, Leena	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Joulukuu 2020
	Sivumäärä 38	Julkaisun kieli suomi
Julkaisun nimi Yksilön itseohjautuvuuden edistäminen esimiestyössä –konkreettisia keinoja käytännön johtamiseen		
Tutkinto-ohjelma Liiketoiminnan koulutusohjelma		
<p>Opinnäytetyössä tutkittiin yleisesti konkreettisia käytännön keinoja itseohjautuvuuden edistämiseksi esimiestyössä. Työn lähtökohtana on toimeksiantajaorganisaatiossa alkaneen suuren muutoksen alkutaival, jossa pyritään etsimään uuden organisaatorakenteen tehokkainta tapaa toimia. Toimeksiantajalla on halu lisätä itseohjautuvuutta organisaatiossaan kuitenkin lähiesimiesten roolien säilyttäen. Työn tavoitteena oli kerätä konkreettisia käytännön vinkkejä itseohjautuvan johtamisen tueksi.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa perehdyttiin itseohjautuvuuden käsitteisiin, itseohjautuvuutta tukeviin johtamistyyliin sekä aiemmin toteutetuissa itseohjautuvuuden tutkimuksissa ilmenneisiin konkreettisiin keinoihin. Työssä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin sähköisellä teemakyselyllä itseohjautuvuutta toteuttavissa organisaatioissa työskenteleville esimiehille. Teemakyselyn avulla etsittiin vastausta opinnäytetyöongelman kysymyksiin itseohjautuvuutta edistävästä johtamistyyleistä sekä itseohjautuvuutta edistävästä konkreettisista keinoista. Teemakyselyn vastauksissa oli paljon yhtäläisyyttä teoratiedon kanssa.</p> <p>Sekä teoratiedon, että teemakyselyssä kertyneiden vastausten valossa itseohjautuvuuden edistämiseksi ei olisi yhtä selkeää keinoja. Yhteisen ymmärryksen saavuttaminen itseohjautuvuuden käsitteestä ja sen tavoitteista on ensiarvoisen tärkeää, jotta organisaatiossa voidaan lähteä toteuttamaan itseohjautuvuutta. Lisäksi lähiesimiehen oman roolin muuttuminen perinteisestä johtajasta valmentavaksi johtajaksi tulisi huomioida muutosprosessissa. Alaisen näkökulmasta yksilöllinen valmennus ja selkeät pelisäännöt itseohjautuvuuden toteuttamiselle auttaisivat muutoksessa onnistumista.</p>		
Asiasanat itseohjautuvuus, esimiestyö, alainen, kehittäminen		

Author(s) Schultz, Leena	Type of Publication Bachelor's thesis	Date December 2020
	Number of pages 38	Language of publication: Finnish
Title of publication Developing self-determination in supervisor-employee relationship – A concrete example for practice		
Degree program Business Administration		
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this thesis was to find out concrete means to develop self-determination in supervisor-employee relationship. The starting point for a study was mandators large organizational change, looking for the most efficient way for the new organization structure to work. The mandator wants to increase self-determination while preserving supervisors. The aim of the thesis was to gather concrete examples to support managing of self-directed organization.</p> <p>In the theoretical part, concept of self-determination, styles of leadership and earlier studies in self-determination were familiarized with. The thesis used a qualitative research. The study was conducted as an online thematic survey self-managing organizations. The study sought answers to questions about management style as well as concrete examples to support the management of self-determination. Survey answers contained many similarities with theoretical examples in the literature used.</p> <p>There is not a single way to lead self-determination. A common understanding on the concept of self-determination and its goals is important, for the organization to be able to self-organization. The transformation of the role from the supervisor into a coaching leader must also be considered. From employee point of view, individual coaching and clear instructions are the keys to success in the change.</p>		
<p><u>Key words</u> self-determination, management, employee, development</p>		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TARKOITUS	6
2.1 Opinnäytetyön toimeksiantaja.....	6
2.2 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset	7
2.3 Opinnäytetyön rakenne	8
3 OPINNÄYTETYÖN KESKEISET KÄSITTEET	8
3.1 Itseohjautuvuus	8
3.2 Esimies	11
4 ITSEOHJAUTUVUUTTA EDISTÄVÄT JOHTAMISTYYLIT JA KEINOT	12
4.1 Johtamisen tarpeellisuus	12
4.2 Johtamistyylit	14
4.2.1 Valmentava johtajuus.....	15
4.2.2 Palveleva johtaminen	16
4.2.3 Monikollinen johtajuus	17
5 ITSEOHJAUTUVUUDEN JOHTAMISEN KEINOT	17
5.1 Itseohjautuvuuden johtamisen keinoja	17
5.1.1 Yksilön tunteminen	20
5.1.2 Palautteen antaminen	21
5.1.3 Itsensä johtamisen johtaminen	22
5.2 Itseohjautuvuuden haasteet	22
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	23
6.1 Käytettävä tutkimusmenetelmä.....	23
6.2 Empiriaosuuden toteutus sähköisellä teemakyselyllä	25
6.3 Vastausten analysointi.....	28
7 TUTKIMUSTULOKSET ITSEOHJAUTUVUUDEN EDISTÄMISEN KEINOISTA ESIMIESTYÖSSÄ	29
7.1 Johtamisen vaikutus itseohjautuvuuteen	29
7.2 Käytännön toimet itseohjautuvuuden edistämiseksi	30
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO.....	33
9 TULEVAISUUDEN NÄKYMIÄ JA LOPPUTULOKSEN ARVIOINTI.....	37
LÄHTEET	
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Havaintoni mukaan itseohjautuvuutta on viime vuosien aikana nostettu usein esille yritysten toimintatavoissa ja monella yrityksellä tuntuu olevan kiinnostusta muuttua ainakin osittain itseohjautuvammaksi organisaatioksi. Myös Valtioneuvoston tulevaisuusselonteossa nähdään tulevaisuuden työssä itseohjautuvuuden ja työntekijän itsejohtajuuden vain lisääntyvän, jotka muuttavat organisaatioita enemmän itseorganisotuvammiksi (Oksanen 2017, 14). Työtehtävien nopea automatisoituminen ja robotiikan hyödyntäminen tukevat itseohjautuvampaa toiminta- ja organisaatiomallia. Näin ollen organisaatiossa ihmisten tehtäviksi jää laajempien kokonaisuuksien hahmottaminen sekä innovatiivinen yhdistäminen olemassa olevan tiedon, automatisoinnin ja robotiikan johdosta saatavan tiedon avulla. Tällaista asiantuntijuutta ei toistaiseksi automatisointi tai robotiikka hallitse. (Martela & Jarenko 2017, 23-25.) Automatisoinnin myötä tullut muutosten nopeus vaatii nopeita päätöksiä ja toimia, jota perinteinen hierarkisuus ei tue, joten on luonnollistakin yrityksille pyrkiä siirtämään päätöksentekoa asiantunteville työntekijöille (Salovaara 2019, 100).

Kaikilla yrityksillä ei kuitenkaan ole edellytyksiä toimia itseohjautuvasti: pelkät johdon sanat eivät tee yrityksestä itseohjautuvaa, mikäli sitä ei muutoin haluta tukea esimerkiksi antamalla päätösvaltaa työntekijöille, sanoo Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakanen (Savaspuro 2019, 32). Toukokuussa 2019 yli tuhannelle suomalaiselle vastaajalle teetetyn tutkimuksen mukaan itseohjautuvuuden käsite on erittäin tai melko tuttu lähes 80 %:lle ylimmästä johdosta ja keski johdosta, kun taas vastaava luku työntekijöiden keskuudessa oli 40 %. Lisäksi tutkimuksessa ilmeni, että 70% yrityksen johdosta kokee viestineensä itseohjautuvasta työpaikasta, kun taas keski johdon ja asiantuntijoiden osalta luku oli vain noin 35% ja toimihenkilöiden ja työntekijöiden osalta luku oli alle 20%. (Veros Oy, Cresco Oy & HR Legal Services Oy, 2019.) Tutkimuksen tulos antaa hyvin osviittaa siitä, että yksistään yhteisymmärryksen saavuttaminen itseohjautuvuuden käsitteestä vaatii avointa keskustelua ja vastapuolen

kuuntelua sekä aiheen jatkuva esilläpitoa. Käsitteen erilainen ymmärtäminen ja hahmottaminen vaikuttavat lisäksi siihen, mitä käytännön toteutuksen itseohjautuvuudesta ajatellaan, miten se koetaan ja mitä sillä tavoitellaan.

Tämä opinnäytetyö vastaa toimeksiantajan tarpeeseen tutkia yleisesti itseohjautuvuuden edistämisen konkreettisia keinoja esimiestyössä. Toimeksiantajana toimii yritys X, jonka toiminta on suuren murroksen alkutaipaleella vuonna 2020 tapahtuneen kahden saman alan toimijan yhdistymisen myötä. Yhdistyneiden yritysten aiemmat toimintatavat ovat luonnollisesti erilaisia myös itseohjautuvuuden osalta. Itseohjautuvuuden kasvattaminen entisestään todennäköisesti tukisi uutta organisaatiota ja tulevaisuuden toimintamallia, joten tämän työn avulla halutaan selvittää käytännön tapoja itseohjautuvuuden kasvattamiseksi ja lisäämiseksi. Mäki (2019, 141) kirjoittaa yhdistymisestä aiheutuvasta pakottavasta muutoksesta uusien toimivimpien toimintatapojen etsimiseen, joka antaa samalla erityisen mahdollisuuden vaikuttaa tulevaan tapaan tehdä työtä (Mäki 2019, 141). Tämä mahdollisuus on myös toimeksiantajalla käytettävänä ja se halutaan käyttää mahdollisimman hyvin hyvän kilpailukykyyn saavuttamiseksi.

2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TARKOITUS

2.1 Opinnäytetyön toimeksiantaja

Opinnäytetyöni toimeksiantajana toimii yritys X (myöhemmin myös toimeksiantaja), jonka pyynnöstä tutkin yleisesti itseohjautuvuutta ja sen edistämisen konkreettisia keinoja. Yritys X on muodostunut kahden saman alan itsenäisten yritysten yhdistymisestä vuonna 2020. Yhdistyminen on luonnollisesti johtanut toiminnan murrokseen, sekä yhdistymisen hetkellä, että tulevana vuosina, kun toimintatapoja hiotaan uudelle organisaatiolle sopiviksi. Yritys X toimii jatkossa kahden maakunnan alueella. Päälekkäisten toimintojen karsiminen, aiempaa laajemmalle alueelle levittäytyvä konttori- ja työntekijäverkosto sekä erilaisten toimintatapojen yhtenäistäminen vaikuttanevat

muun muassa johtamiseen ja sen tapoihin. Yhdistymisestä aiheutuva muutos antaa yritys X:lle mahdollisuuden menestyä entistä paremmin alan kasvavassa kilpailussa ja digitalisoitumisessa. Päällekkäisten toimintojen karsimisen takia toimeksiantajalla rakennettiin uusi organisaatiomalli toiminnan perustaksi. Organisaation keventäminen aiheutti ja aiheuttaa tulevaisuudessakin muutoksia toimihenkilöiden työskentelyn lisäksi esimiesten työskentelyyn, joten yrityksessä on viisasta pohtia ja tutkia myös sitä, olisiko olemassa olevan itseohjautuvuuden kasvattamisesta ja lisäämisestä hyötyä päivittäisten toimintojen tehostamisessa ja miten itseohjautuvuutta voitaisiin konkreettisin keinoin edistää esimiesten työssä.

2.2 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset

Jokaisen yrityksen ollessa toiminnoiltaan oma yksilönsä, muiden yritysten toimintatavan kopioimisella ei välttämättä saavuteta haluttua muutosta itseohjautuvaksi organisaatioksi. Erilaisista toimintavoista voi kuitenkin saada ideoita ja niiden pohjalta voidaan lähteä luomaan kohdeyrityksen toimintaan sopivinta mallia. (Savaspuro 2019, 51.) Työni lähtökohtana on toimeksiantajan halu edistää ja kasvattaa henkilöstöjohtamisessaan itseohjautuvuutta lähiesimiesten roolit säilyttäen. Toimeksiantaja toivoo ulkopuolisia näkemyksiä, ideoita ja erilaisia konkreettisia vinkkejä johtamiseen, joten toimeksiantajan henkilöstöä ei haastatella. Tässä työssä en selvitä toimeksiantajaorganisaation nykytilannetta itseohjautuvuudessa, vaikka itseohjautuvuuden edistämisen lähtökohta esimiestyössä on tunnistaa itseohjautuvuuden nykytilanne (Luoto-Mäenpää 2019). Tässä työssä selvitän itseohjautuvuuteen liittyvien käsitteiden merkityksiä, itseohjautuvuutta tukevia johtamistyyliä ja konkreettisia toimia itseohjautuvuuden edistämiseen esimiestyössä.

Opinnäytetyöongelman ratkaisemiseksi käytän pääkysymystä Miten edistää johtamistyössä itseohjautuvuutta? Apukysymyksinä käytän seuraavia kysymyksiä:

1. Millaisella johtamistyyllillä edistetään itseohjautuvuutta?
2. Millaisilla konkreettisilla keinoilla esimies voi edistää yksilön itseohjautuvuutta?

2.3 Opinnäytetyön rakenne

Johdannossa käsitellään yleisesti itseohjautuvuuden tilaa yrityksissä. Luvussa kaksi käydään läpi opinnäytetyön toimeksiantaja (2.1), työn tavoitetta sekä tutkimuskysymyksiä (2.2) että opinnäytetyön rakenne (2.3). Kolmannessa luvussa käsitellään itseohjautuvuuden keskeiset käsitteet. Luvusta neljä alkaa teoriaosuus, jossa käsitellään johtamisen tarpeellisuutta (4.1) ja itseohjautuvuutta tukevia johtamistyyliä (4.2). Luvussa viisi teoriaosuus jatkuu ja siinä käsitellään itseohjautuvuuden johtamisen keinoja (5.1) ja itseohjautuvuuden haasteita (5.2). Luvussa kuusi käydään läpi opinnäytetyössä käytettyä tutkimusmenetelmää (6.1), tutkimuksen kysymyksiä (6.2) ja vastausten analysointia (6.3). Seitsemännessä luvussa käydään läpi toteutetun sähköisen teemakyselyn kysymyksiä sekä saatuja vastauksia. Luvussa kahdeksan kootaan työn johtopäätökset ja yhteenvedo. Luku yhdeksän sisältää ajatuksia tulevaisuuden näkymistä ja lopputuloksen arvioinnin.

3 OPINNÄYTETYÖN KESKEISET KÄSITTEET

3.1 Itseohjautuvuus

Suomen kielen itseohjautuvuus-sana ei erota puhutaanko yksilön vai tiimin itseohjautuvuudesta. Englannin kielessä näiden erotukseksi ovat omat terminsä: self-determination joka tarkoittaa yksilön itseohjautuvuutta. (Salovaara 2019, 104; Hyrkäs 2018.) Ahleskog (2018) sekä Salovaara (2019, 105) kirjoittavat self-leadership- sanan kuvaavan itsensä johtamista (Ahleskog 2018; Salovaara 2019, 105). Lisäksi self-management tai self-directed kuvaavat yksilön itsensä johtamista ja itsemääräämistä (Salovaara 2019, 105). Self-organization ja self-managed organization kuvaavat tiimin ja organisaatiotason itseohjautuvuutta (Salovaara 2019, 105.)

Itseohjautuvuuden käsitteelle löytyy monenlaisia selityksiä, joissa itseohjautuvuutta määritellään ja kuvaillaan kahdella eri tavalla: henkilöstä itsestään lähtevänä tekemisestä tai hänen ominaisuutenaan sekä organisaation suhtautumistavassa työntekijää kohtaan. Sekä Martela ja Jarenko (2017, 12), että MODE –hanke (2020) määrittävät

itseohjautuvuuden henkilöstä lähtevänä, jossa itseohjautuvuus tarkoittaa kykyä toimia omaehtoisesti ilman jatkuvaa ulkopuolista kontrollia ja ohjausta. Tämä vaatii ihmiseltä motivaatiota, sekä halua toimia päämäärän mukaisesti. (Martela & Jarenko 2017, 12; MODE www-sivut 2020.) Lisäksi itseohjautuvuus vaatii ammattimaista osaamista tavoittaakseen päämäärän, koska ilman osaamista sekä jatkuvaa tukea tarvitseva henkilö ei ole itseohjautuva. Lisäksi itseohjautuvuudelle tarvitaan tilaa antavat rakenteet. (Martela & Jarenko 2017, 12.) Itseohjautuvuus on työntekijälähtöistä toimintaa, joissa työntekijöillä ja tiimeillä on aktiivinen ja aloitteellinen rooli (Collin & Lemmetty 2019, 16). Itseohjautuvuutta ei kuitenkaan pidetä pelkästään ominaisuutena vaan siihen voi myös oppia. Oppimista taas tukee fasilitoiva, ohjaava ja tukea antava esimies. (Collin & Lemmetty 2019, 265; 277.) Myös Gagné ja Deci (2005, 335) näkevät itseohjautuvuuden olevan enemmän ominaisuus ja näin ollen ihmisten nopeastikin sisäistävän ja sopeutuvan uusiin tilanteisiin suotuisissa olosuhteissa (Gagné & Deci 2005, 335).

Frederic Laloux'n teoksessa *Reinventing Organizations* pidetään itseohjautuvuuden keskeisenä piirteenä ihmisten mahdollisuutta aidosti vaikuttaa omaan työhönsä tavoitteiden määrittämisen, työn tekemisen tavan ja ajan, työnjaon sekä itsenäisen päätöksenteon suhteen. Laloux'n mukaan edellä mainituilla tavoilla on vaikutusta päätöksenteon nopeutumiseen, tuottavuuden parantumiseen sekä toiminnan ketteryuteen. (Savaspuro 2019, 27.) Savaspuron (2019, 22) mukaan työssä toteutuva itseohjautuvuus tarkoittaa sovittujen raamien puitteissa tapahtuvaa vastuullista vallan käyttöä omassa työroolissa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Savaspuro 2019, 22). Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakanen ajattelee ”itseohjautuvuuden olevan pyrkimystä jakaa vastuuta ja valtaa uudelleen organisaatiossa” (Savaspuro 2019, 32). Suomalaisille vuonna 2019 toteutetussa itseohjautuvuuden tutkimuksessa avoimista vastauksista koottiin synteesi, joka kiteyttää yli tuhannen suomalaisen ajatuksen itseohjautuvuudesta: ”Itseohjautuvuus tarkoittaa yksinkertaisuudessaan sitä, että pomot eivät ole koko ajan hönkimässä niskaan, vaan työntekijä ottaa vastuuta omista tekemisistään ja työnsä priorisoinnista” (Veros Oy ym. 2019).

Decin ja Ryan:n vuonna 2000 luoman itseohjautuvuusteorian (self-determination theory, SDT) mukaan yksilön itseohjautuvuudella viitataan usein ihmisen perustarpeiden vaikutuksesta sisäiseen motivaatioon, jossa ihmiset motivoivat itse itseään saades-

saan positiivista vahvistusta omasta kyvykkyydestään, autonomiastaan sekä yhteenkuulumisesta yhteisössä. Näiden tarpeiden tyydyttymisen koetaan edistävän itseohjautuvuutta. (Savaspuro 2019, 51; Viitala & Jylhä 2019, 238.) Autonomialla tarkoitetaan työntekijän tarvetta itsenäisyyden tunteeseen (Viitala & Jylhä 2019, 238), jossa hänellä on mahdollisuus vaikuttaa omaan tekemiseensä ja työhönsä (Gagné & Deci 2005, 333). Kyvykkyydellä tarkoitetaan työntekijän kokemaa osaamista, haasteista selviämistä sekä aikaansaamista. Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan yhteyttä toisiin ihmisiin, välitetyksi sekä arvostetuksi tulemistä. (Savaspuro 2019, 51.) Savaspuron (2019, 52) mukaan näiden perustarpeiden tyydyttymisen pohjaksi organisaatiokulttuurin tulisi rakentua luottamukselle, jolla rakentaa psykologista turvallisuutta autonomialle selvien rajojen puitteissa sekä mutkattomalle vuoropuhelulle tiedon ja mielipiteiden kulkemiseen. (Savaspuro 2019, 52.)

Toisinaan itsensä johtamisen tai itsejohtamisen ajatellaan tarkoittavan samaa kuin itseohjautuvuus. Itsensä johtamisen merkitys on kuitenkin eri, vaikka se sisältyykin olennaisesti itseohjautuvuuteen. Itsensä johtaminen (self-leadership) tarkoittaa taitoa hallita omia toimintatapojaan arvojen ja tavoitteiden mukaisesti niin työ- kuin yksityiselämässä. Itsensä johtamisen koetaan lähtevän vahvasta itsetuntemuksesta, jotta henkilö pystyy johtamaan ja kehittämään toimintaansa, sekä tunnistamaan motivoivat ja innostavat tekijät, että toisaalta energiaa syövät tekijät. Itsensä johtamisen perustana on tutustuminen itseensä, omiin vahvuuksiin ja luontaisiin taipumuksiin, kipupisteisiin sekä arvoihin ja motivoiviin tekijöihin. Myös stressin- ja ajanhallinta, aikaansaavuus, hallinnan tunteen lisääminen sekä riittävä aika palautumiselle ovat tärkeitä asioita. Itsensä johtamisen voidaan kuvitella olevan jokaisen itsensä vastuulla, mutta asia ei ole pelkästään näin. Itsensä johtaminenkaan ei ole ainoastaan synnynnäinen piirre, vaan sitäkin voidaan harjoittaa. Jotta itsensä johtamista voi harjoittaa, siihen saatava tuki, sekä esimieheltä että organisaatiolta, ovat tärkeässä roolissa itsensä johtamisen onnistumisessa. (Poskiparta & Viranta 2018, 1; 3; 7; 18.) Itsensä johtaminen on helpompaa, kun tuntee omat tapansa toimia, jolloin osaa myös pyytää tarvittaessa apua (Kuitunen & Pystynen 2017, 302).

Itseohjautuva - sanan lisäksi vastaan tulee silloin tällöin sana itseorganisoituva (self-organizing). Tällä tarkoitetaan itseohjautuvuutta tiimi- tai organisaatiotasolla eli ryhmän ohjautuvuutta, jossa ryhmä päättää projekteistaan sekä niiden toteutustavoista

suhteellisen itsenäisesti (Hyrkäs 2018). Itseorganisoituvassa organisaatiossa hyväksymisketjut ovat minimoituja, eivätkä rakenteet määritä ennalta komentoketjuja, joten työntekijöillä on valta ja vastuu tehdä omassa työssään päätöksiä (MODE www-sivut). Käytännössä itseorganisoituva tarkoittaa yhteistyön tekemistä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi siten, että tekijät kantavat vastuun toimistaan (Salovaara 2019, 103). Tiimit voivat olla itseorganisoituvia vaikka toimisivat hierarkisessa organisaatiossa, kun taas organisaation itseohjautuvuus viittaa tiimien verkostoon, jossa tiimit päättävät itse siitä, miten asiat hoidetaan (Salovaara 2019, 106). Itseorganisoitumisella pyritään lisäämään työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia omassa työnteossään (Martela -Jarenko 2017, 12). Ala-Mutka (2019, 3; 11) nostaa kirjassaan esille ajatuksen siitä, ettei kukaan organisaatiossa työskentele yksin tai vain itselleen, joten itseohjautuvuuteen liittyy oleellisesti yhdessä tekeminen ja menestyminen, yhdessäohjautuvuus (Ala-Mutka 2019, 3; 11).

Tässä työssä tarkoitan itseohjautuvuudella nimenomaan yksilön itseohjautuvuutta ja perehdyn yksilön itseohjautuvuuden edistämiseen. Yksilön itseohjautuvuus ja siinä tapahtuva itsensä johtaminen ovat kuitenkin perusta itseorganisoituvassa tiimissä ja organisaatiossa toimimiseen.

3.2 Esimies

Esimiehen tehtävänä on johtaa toimintaa kohti päämäärää. Esimiehellä on johtajan rooli, joka hänen tulee ottaa. Onnistuneen johtamisen perustana on ymmärrys johtajuuden merkityksestä alaisille ja organisaatiolle. Esimiehen ymmärtäessä oman roolinsa luonne, tuntiessaan omat vahvuutensa ja heikkoutensa, voi hän jatkuvasti kehittää omaa toimintaansa esimiehenä entistä paremmaksi ja saavuttaa onnistumisia johtamisessaan. Esimiestyö on vaativaa häneen kohdistuvien odotusten suhteen, kun odotuksia asettavat sekä ylempi johto, että alaiset. (Järvinen 2012.) Nikula (2019, 288) kirjoittaa esimiehen tärkeimmäksi taidoksi ihmisten johtamisen taidon, jota tarvitaan etenkin asiantuntijaorganisaatiossa henkilöstön valmentamisessa huippusuorituksiin (Nikula 2019, 288). Esimiehen johtamisen tavoitteena on suunnannäyttäjänä saada yksilöt ja tiimi hahmottamaan kokonaisuus, jonka avulla he voivat itsenäisesti päättää

toimintatavoista, valintojen tekemisestä, vastuun ottamisesta, asioiden ja tekemisen priorisoinnista. (Syrjänen & Tolonen 2017, 215-216.)

Tässä työssä esimies – sanalla tarkoitetaan lähiesimiestä, joka johtaa alaisten tekemistä ja edistää heidän itseohjautuvuuttaan. Toiseksi, rinnalla kulkevaksi näkökulmaksi voi halutessaan ottaa lähiesimiehen oman itseohjautuvan toiminnan edistämisen ja esimerkkinä toimimisen. Lähiesimiehellä itsellään ollessa kaksi roolia sekä lähiesimiehenä, että ylemmän johdon alaisena, on molemmat näkökulmat tärkeitä huomioida etenkin sellaisessa organisaatiossa, jossa itseohjautuvuutta ei ole juurikaan toteutettu.

4 ITSEOHJAUTUVUUTTA EDISTÄVÄT JOHTAMISTYYLIT JA KEINOT

Työelämän jatkuvasti muuttumassa maailmassa pitää myös esimiesten pysyä mukana johtamistapojen muutoksessa. Itseohjautuvuuden johtaminen on verrattain uusi asia, ettei siihen ole täysin selkeitä pelimerkkejä. (Savaspuro 2019, 14.) Itseohjautuvuuteen siirryttäessä esimiehet saattavat kokea alaisten itseohjautuvuuden uhaksi omalle työleen. Itseohjautuvuutta johdettaessa esimiehen on tärkeä ymmärtää uusi roolinsa alaisen ohjaajana perinteisen johtajaroolin sijasta sekä ymmärtää luopua aiemmasta laajasta valta-asemastaan. (Kuitunen & Pystynen 2017, 302).

4.1 Johtamisen tarpeellisuus

Itseohjautuvuuden lisääntyessä johtajuutta tarvitaan edelleen, mutta sen muoto muuttuu, eikä johtamisen merkitys vähene kirjoittaa OP -ryhmän pääjohtaja Timo Ritakallio OP Median blogissa kertoessaan OP-ryhmän siirtymisestä itseohjautuvuuteen (Ritakallio 2019). Itseohjautuvuuden johtamisen puolesta puhuvat muun muassa myös Collin ja Lemmetty (2019, 16) sekä Hakala ja Sampakoski (2020). Collin ja Lemmetty (2019, 16) näkevät itseohjautuvuuden johtamisen yhdeksi tärkeimmäksi tavoitteeksi itseohjautuvan ja luovan toiminnan mahdollistamisen (Collin & Lemmetty 2019, 16). Hakala ja Sampakoski (2020) mainitsevat itseohjautuvuuden johtamisessa tärkeäksi

yhteisen suunnan ja tavoitteen selkiyttämisen, jotta tekijät suuntaavat yhdessä oikeaan suuntaan, eivätkä kukin omiin suuntiinsa (Hakala & Sampakoski 2020).

Muutosjohtamisen kannalta on järkevää säilyttää joitain esimiestasoja itseohjautuvuuteen siirryttäessä, koska tämä helpottaa siirtymistä uuteen malliin. Johtajien pysyessä samana haasteeksi koetaan enemmän se, miten johtajilta onnistuu vanhojen uskomusten sekä oppien hylkääminen ja aloittaminen yhtäkkiä sparraavina valmentajina. (Salovaara 2019, 96-97). Itseohjautuvan mallin poiketessa perinteisestä johtamistavasta saattaa erityisesti johtajilla olla haasteita tottua uusiin käytäntöihin (Salovaara 2019, 117). Tämän perusteella johtajien tukeminen ja opastaminen itseohjautuvuuden johtamisessa ovat onnistuneen muutoksen avaintekijöitä. Itseohjautuvan organisaation johtaminen ei matalimmissakaan organisaatioissa toimi ilman johtamisen rakenteita. Johtamisen rakenteet vain poikkeavat perinteisistä. Johtamista voidaan toteuttaa ihan perinteisesti esimiehen kautta, vaikka usein täysin itseohjautuvan organisaation johtamisessa puhutaan yhteisöllisestä johtajuudesta, josta käytetään muun muassa termejä jaettu, hajautettu ja monikollinen johtajuus (Salovaara 2019, 106; 115).

Jotta itseohjautuvuudella sekä sen johtamisella on mahdollisuuksia onnistua, tulee organisaation johtajuuskulttuurin tukea itseohjautuvuutta ja itsensä johtamista. Johtajuuskulttuuri määrittää raamit, joiden mukaan itseohjautuvuutta voidaan toteuttaa. Mäki (2019, 137-138) kuvaa itseohjautuvuutta edistäviksi johtajuuskulttuurin elementeiksi tarkoituksenmukaisia raameja autonomialle, jaettua käsitystä nykytilasta ja suunnasta sekä selkeitä jatkuvasti tarkasteltavia tavoitteita ja pelisääntöjä. Lisäksi edistävinä elementteinä pidetään ymmärrettävää päätöksentekoa, vaikuttamisen paikkoja, keskustelufoorumeita, muutos- ja kriisitilanteiden hyödyntämistä sekä yhteistyöhön ohjaavia rakenteita. (Mäki 2019, 137-138.) Lisäksi kehittymistä tukeva, mutta virheitä ja epäonnistumisia salliva kulttuuri on uudistumiseen rohkaisevaa ja mahdollistaa erilaisuuden hyödyntämisen yrityksen toiminnassa. Luottamus, ihmisten arvostaminen ja kannustaminen nähdään myös itseohjautuvuutta tukevan johtamiskulttuurin pohjana. (Poskiparta ja Viranta 2018, 21.) Muutoksia suunniteltaessa ja toimintamalleja kehittäessä on kannattavaa ottaa työntekijät mukaan suunnitteluun ja kehittämiseen. Työntekijöiden päivittäisen työn ammattitaito, tieto- ja kokemuspohja antavat usein parhaan näkemyksen toiminnan tehostamiseksi, joten tätä kannattaa hyödyntää

sekä johtamiskulttuuria hahmottaessa, että muutenkin toimintaa suunniteltaessa. (Martela & Jarenko -17, 19-25). Itseohjautuvuus vaatii aiempaa vapaampaa ihmiset huomioivaa organisaatiokulttuuria, joten liian hierarkisia ja johtajalähtöisiä rakennelmia pitää purkaa (Savaspuro 2019, 40). Jabe (2017, 270) kirjoittaa organisaatiokulttuurin muutosta tukevista toimista, jossa täsmällinen ja konkreettinen visio uudesta tavasta toimia luo perustan muutokselle. Kaikkien mukaan ottaminen oppimisprosessiin ja koulutuksiin uusista osattavista asioista mahdollistavat toimintatavan muutoksen. Esimerkillinen toiminta, palaute, seuranta ja toiminnan pitäminen uusilla raiteilla auttavat oppimisessa ja uuden toimintakulttuurin sisäistämisessä. (Jabe 2017, 270.)

4.2 Johtamistyyli

Vuonna 2019 toteutetussa Tutkimus itseohjautuvuudesta suomalaisessa työelämässä –tutkimuksessa (Veros Oy ym. 2019) kysyttiin tukeeko johtamistyyli tavoitteiden saavuttamisessa ja niihin sitoutumisessa. Esillä johtamistyyleistä olivat ihmiskeskeinen, asiakeskeinen ja valmentava eli keskusteleva johtamistyyli, joita vastaajat arvioivat. (Veros Oy ym. 2019.) Ihmiskeskeisessä johtamisessa on kyseessä ihmisten johtajuus, jossa pyritään vaikuttamaan ihmisiin suuntaamalla heidän toimintaansa tavoitteiden mukaisiksi ja mahdollistamaan onnistumisia, kun asiajohtaminen on enemmän toiminnan suunnittelua, organisointia sekä valvontaa (Viitala & Jylhä 2019, 19). Parhaimmat arviot sai valmentava johtamistyyli, josta 77% vastaajista kokee johtamistyylin tukevan erittäin hyvin tai melko hyvin tavoitteiden saavuttamisessa ja sitoutumisessa. Ihmiskeskeinen johtamistyyli sai luvukseen 65% samoista arvioista. Asiakeskeinen johtamistyyli koettiin kaikista heikoimmaksi, luvulla 42%. Valmentava esimies koettiin myös rohkaisevimpana oma-aloitteisen työn tekemiseen (90%) sekä arjessa eniten tukevana (73%). Vastaavasti ihmiskeskeisen johtamistyylin rohkaisevaisuuden luku oli 78% ja arjen tukemisessa ihmiskeskeisen johtamistyylin koettiin olevan riittävää 65%:ssa. Asiakeskeisen johtamistyylin rohkaisussa oma-aloitteisuuteen koettiin hyväksi 68%:ssa ja arjen tukemisessa vain 48%:ssa. (Hakala & Sampakoski 2020.)

Edellä mainitussa tutkimuksessa sekä kirjallisuudessa itseohjautuvuuden hyviksi johtamistavoiksi koetaan valmentamiseen pohjautuvat johtajaroolit (Veros Oy ym. 2019; Collin & Lemmetty 2019, 278). Itseohjautuvuuteen eivät kuulu käskytykset, ylhäältäpäin

johtaminen ja tarkka työn tekemisen seuranta (Ritakallio 2019), vaan vuorovaikutuksellisuus, mahdollisuuksien antaminen ja luominen, työntekijän tarpeiden ja näkemyksien kuunteleminen, sekä näiden perusteella toteutettava tukeminen ja ohjaus sekä oppiminen myös virheiden kautta (Collin & Lemmetty 2019, 279). Esimiehille vuonna 2018 suunnatussa Ytimessä – esimies itsensä johtamisen mahdollistajana -tutkimuksessa esimiehet kokivat kuuntelevan, ihmistä arvostavan, vahvuuksia painottavan ja kannustavan johtamisen hyödyllisimmäksi itseohjautuvuuden johtamistavaksi (Poskiparta & Viranta 2018, 16).

4.2.1 Valmentava johtajuus

Valmentava johtaminen (coaching leadership ja managerial coaching) lähtee yksilön tai tiimin tukemisen ajatuksesta sekä osittain myös esimiehen vallan ja vastuun siirtämisestä alaisille. Valmentavan johtajan tarkoitus on tukea alaisia jatkuvasti uuden oppimisessa, kehittämisessä, autonomisuudessa sekä hyvässä suoriutumisessa kohti yrityksen strategisia tulostavoitteita kannattavasti. Vastuulliseen toimintaan kannustaminen ja vastuunottoon rohkaiseminen edesauttavat itseohjautuvuudessa toteutuvaa itsensä johtamista. Valmentavaa johtajaa voisi kuvata rinnalla kulkijaksi ja ohjaajaksi, joka haluaa yhdessä alaisen kanssa löytää parhaat tavat ja välineet alaisen kehittymiselle ja niiden avulla motivoida alaista toteuttamaan työtään parhain tuloksin. Ohjaajana valmentava johtaja siis mahdollistaa alaisilleen kehittymistä, jotta nämä voivat menestyä työssään sekä urallaan, että auttaa löytämään oman potentiaalinsa. (Viitala 2019, 171.) Ohjaajan roolissa esimiehen tulee valmentaa alaistaan tarjoamalla tietoa, havaitsemalla oppimistarpeita ja luomalla oppimiselle mahdollisuuksia erilaisin oppimiskokemuksin. Lisäksi tulisi luoda puitteita yhteiselle suunnittelulle sekä arvioida yhdessä alaisen kanssa opittua, että näiden perusteella taas suunnitella tulevia oppimistarpeita. (Collin & Lemmetty 2019, 278-279.) Nikula (2019, 287) kirjoittaa lisäksi valmentavan esimiehen tarpeesta opastaa yhteistyöhön, auttaa oleelliseen keskittymisessä sekä huolehtimaan tuottavasta työnteosta (Nikula 2019, 287).

Käytännössä tämä edellyttää esimiehen osalta yksilön tuntemisen kasvattamista sekä luottamuksellisia välejä alaisen kanssa, jotta hän voi tarjota yksilöllistä tukea alaisilleen. Alaisen kanssa yhdessä esimies voi tehdä tavoiteasetantaa, seurata hänen kasvamistaan ja arvioida edistymistä. Lisäksi esimies voi kannustamalla, palautteenannolla,

arvostamalla, antamalla vastuuta kasvattaa alaisen itsetuntoa ja itsetuntemusta sekä vahvistaa itseohjautuvuutta ja luoda hallinnantunnetta. (Viitala 2019, 171-173.) Tavoitteiden, suunnan ja odotusten selkiyttämällä valmentava johtaja pystyy auttamaan alaista kehittymään omassa työssään kohti itseohjautuvampaa suuntaa. Keskustellessa olisi tärkeää ymmärtää alaisen näkemys, joten tarkentavat kysymykset, esimerkiksi miten sinä ymmärsit asian, voivat olla paikallaan. Pohdintaa lisäävät kysymykset, esimerkiksi miten muulla tavoin työtehtävä voitaisiin toteuttaa, edesauttavat itsenäistä ajattelua. (Hakala & Sampakoski 2020.) Huomionarvoista on kuitenkin valmentavassa johtamistyössä alaisen oma kokemus valmentavan johtamisen tarpeesta. Uudessa työssä aloittava kaipaa aluksi enemmän ohjaavaa otetta, jotta työn sisäistämisen ja toimintatapojen myötä päästään paremmin sisälle työn tekemiseen. Työsuhteen jatkuessa ohjaavan otteen tarve vähenee ja valmentava otteen tarve kasvaa. Esimiehen on tärkeää tunnistaa tämä, jotta uusia työntekijöitä ei jätetä liian aikaisin ilman tukea. (Viitala 2019, 174.)

4.2.2 Palveleva johtaminen

Palveleva johtaminen (servant leadership) keskittyy asiajohtamisen sijasta ihmisen ja ihmisyyden johtamiseen, jossa alaisia on tarkoitus muun muassa voimaannuttaa, antaa heille vastuuta ja hyväksyntää sekä vaalia yhteistä etua (Savaspuro 2019, 36). Palvelevassa johtamisessa työntekijöiden nostaminen nähdään ykkösasiaksi, joten palvelevan johtajan tärkein motiivi tulisi olla halu palvella muita ja auttaa heitä onnistumaan ja kasvamaan omassa työssään, johon kuuluu sellaisten työolojen synnyttäminen, jotka energisoivat ja ehkäisevät työuupumusta (Kuitunen & Pystynen 2017, 288). Esimiehen tehtävä on luottaa alaiseen ja kuunnella tätä. Lisäksi esimiehen arvostus työntekijöitä kohtaan koetaan olevan palvelevan johtajan ydinasioita. Palvelevan johtajan ominaisuuksina pidetään aitoutta, empaattisuutta, nöyryyttä, rohkeutta ja kykyä antaa anteeksi. Aitouden uskotaan herättävän luottamusta, koska ihminen ei pyri millään roolilla peittämään todellista minäänsä. Nöyryyden uskotaan muodostuvan hyvästä itsetuntemuksesta vahvuuksissa ja puutteissa. Anteeksi antamisen koetaan lisäävän alaisissa rohkeutta uusien toimintatapojen kokeiluun ja riskien ottamiseen. (Sarkkinen 2016.)

4.2.3 Monikollinen johtajuus

Salovaara (2017, 50) kokee ”vahvasti itseohjautuvissa organisaatioissa tarvittavan erityisen paljon johtajuutta, mutta erityisen vähän johtajia”. Näkemys perustuu siihen, että vahvasti itseohjautuvassa organisaatiossa kaikki toimivat itsensä johtajina ja näin osallistuvat aktiivisesti toiminnan johtamiseen yhdessä, kollektiivisesti. Vahvasti itseohjautuvasta organisaatiosta puuttuu kokonaan hierarkia tai se on käytännössä mitätöntä. (Salovaara 2017, 50.) Johtamisen nähdään olevan kaikkien yrityksen työntekijöiden toiminnassa ja teoissa. Monikollista johtajuutta toteutetaan vuorovaikutuksena, jossa useat organisaatiossa toimivat ottavat osaa johtamiseen, eikä päätöksiä tehdä vain tietyn henkilön taholta. Tämä johtajuus yhdistetään käytäntöön eli siihen mitä tehdään, miten tehdään ja ketkä tekevät. Tätä johtajuutta toteutetaan yhteistyössä, jatkuvassa kommunikaatiossa ja vaikutuksessa muiden kanssa ”rikkomalla” perinteinen esimiehen valtasuhde. (Salovaara 2017, 55-56.) Monikollisen johtajuuden perustana on yhteinen suunta ja ymmärrys sekä identiteetti, johon henkilöstön on helppo samautua ja kokea yhteenkuuluvuutta. Nämä yhdessä antavat yhteisen merkityksen työn tekemiselle ja tavoitteen saavuttamiselle. (Salovaara 2017, 59-60.) Monikollisessa johtajuudessa tuodaan esille omia näkemyksiä ja ideoita, haetaan yhdessä parasta tapaa toimia ja toisinaan tehdään kompromisseja oman näkemyksen osalta. Jotta yhteistyö on toimivaa, on yhteistyön tekeminen viisasta organisoida hyvin vaikkapa säännöllisissä tapaamisilla. (Salovaara 2017, 70.)

5 ITSEOHJAUTUVUUDEN JOHTAMISEN KEINOT

5.1 Itseohjautuvuuden johtamisen keinoja

Vuonna 2019 tehdyssä Tutkimus itseohjautuvuudesta suomalaisessa työelämässä (Verros Oy ym. 2019) nousi esille alaisten toiveita esimiehen suuntaan, joissa he kokevat tarvitsevänsä tukea esimieheltä toimiakseen mahdollisimman itseohjautuvasti. Esille nousi huomattavalla enemmistöllä kolme asiaa: kannustus ja itseluottamuksen vahvistaminen (49%), suunnan kartoittaminen ja valinnanvapaus tavasta miten sinne päästään (46%) sekä hyvää, yhteistä keskustelua ja sparrailua (43%) tarkkojen ohjeiden

saamisen sijaan (18%). Lisäksi esimiehen odotetaan olevan aktiivinen itseohjautuvan tiimin toiminnan edellytysten rakentamisessa. Tutkimuksen mukaan esimiehen aktiivisuutta kaivattiin muun muassa tiimin sisäisten ristiriitatilanteiden ratkaisemisessa (60%), monimutkaisissa päätöksentekotilanteissa (52%), tiimin yhteisen suunnan muodostamisessa (48%), yksilön tukemisessa ongelmatilanteissa (46%), tiimin toimintatapojen sopimisessa (39%) sekä asioiden loppuunsaattamisen varmistamisessa ja seuraamisessa (33%). Alaiset kokivat myös palautteen merkityksen erittäin tärkeäksi omassa työssä selviytymisen tukena (45%). Tämän lisäksi tärkeäksi koettiin oman osaamisen kehittämisen mahdollisuus (43%), apu henkilöstö- ja muiden resurssien hankkimisessa tarpeen vaatiessa (35%) sekä paremmat uranäkymät omassa urakehityksessä (30%). Hieman harvempi koki tärkeäksi myös eteenpäin rohkaisemisen (22%) sekä sparrauksen saamisen oikeiden ratkaisujen löytämiseksi (16%). (Veros Oy ym. 2019.)

Poskiparran ja Virantan vuonna 2018 esimiehille teettämän Ytimessä –esimies itsensä johtamisen mahdollistajana –kyselytutkimuksen (2018) mukaan itseohjautuvat organisaatiot tarvitsevat entistä enemmän henkilöstöä tukevaa johtamista. Tutkimuksen näkökulma nosti esille tutkimusraportissa hyvin käytännönläheisiä keinoja, joilla esimies voi tukea alaista itsensä johtamisessa, joka on itseohjautuvuuden edellytys. Tutkimustuloksissa tärkeään rooliin nousee molemmiin puolin avoin ja rehellinen, jatkuva keskustelu, joka avaa itseohjautuvuutta tukevan keskusteluyhteyden sekä esimiehen ja alaisen välillä, mutta myös tiimin jäsenten välillä. (Poskiparta & Viranta 2018, 18.)

Yksilön innostumista ja työssä menestymistä esimies voi edesauttaa työroolin, vastuiden ja tavoitteiden säännöllisellä läpikäynnillä, palautteen annolla ja onnistumisten julkituomisella. Yrityksen arvojen ja toimintatapojen kirkastaminen ja näiden suhteuttaminen työntekijän omiin arvoihin sekä yksilön omien innostuksen ja kiinnostuksen kohteiden löytäminen auttavat motivaation löytämisessä. Yhden tutkimukseen vastanneen henkilön toteamus ”Yrityksen arvojen ja merkityksen avaamiseen on käytettävä aikaa, se luo pohjan kaikelle toiminnalle. Arvojen merkitys tulee olla selkeä läpi organisaation.”, kuvaa hyvin arvojen tärkeyden ja sitä kautta myös innostuksen ja motivaation perustan yksilön sitoutumiselle yritykseen ja sen tavoitteisiin. (Poskiparta & Viranta 2018, 7.)

Työntekijät toivoivat esimiesten aktiivisuutta ongelma- ja ristiriitatilanteissa, yhteisen suunnan ja toimintatavan muodostamisessa sekä tekeillä olevien asioiden loppuunsaattamisessa (Veros Oy ym. 2019). Ristiriita- ja ongelmatilanteiden tunnistaminen lähtee hiljaisten signaalien tunnistamisesta, joten esimiehen tunneäly, luovuus ja innovatiivisuus koetaan tulevaisuuden työkaluksi tiimin johtamisessa. Toki ristiriita- ja ongelmatilanteiden hoitaminen vaatii myös tiimin jäsenten osallistamista. Ristiriitatilanteissa tulee tunnistaa ja nimetä tunteet sekä rohkeasti puhua niistä. Esimiehen osalta myös myötätunnon näyttäminen on tärkeässä roolissa. (Poskiparta & Viranta 2018, 10.)

Esimiehille suunnatussa tutkimuksessa (2018, 21) nousi esille keskusteleva ja työntekijää kuunteleva kulttuuri, jossa annetaan vastuuta ja todellista mahdollisuutta vaikuttaa toimintatapoihin. Selkeät työroolit, työnkuvat ja tavoitteet mahdollistavat itsenäisen päätöksenteon omassa ja tiimin työssä. Myös odotuksista kertominen lisää vastuun ottamista. (Poskiparta & Viranta 2018, 21.) Lisäksi tutkimuksessa nousi esille alaisten itsetuntemuksen lisääminen, alaisten ajanhallinta, kiireen ja stressin kokeminen, työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä työstä palautuminen. Ajanhallinnan, kiireen ja stressin kokemiseen sekä työn ja vapaa-ajan tasapainoon esimiehet kokivat voivansa vaikuttaa auttamalla muun muassa töiden priorisoinnissa, erilaisten työskentelytapojen pohtimisella yhdessä alaisen kanssa, rajojen asettamisella, avoimella keskustelulla kiireen tunteesta sekä kokonaistilanteen jäsentämisen hahmottamisessa (Poskiparta & Viranta 2018, 8). Työn ja vapaa-ajan tasapainon sekä työstä palautumisen ratkaisemissa esimiesten koettiin paremmin pystyvän tukemaan ja auttamaan alaisiaan, kun he tuntevat alaisensa ja tietävät, mitä heidän elämäänsä kuuluu. Tämä auttaa esimiehiä löytämään yhdessä alaisen kanssa sopivia ratkaisuja sekä mahdollisesti sovittamaan työtehtävät ja työmäärän kulloiseen työkykyyn sopivaksi. Toki tuntemaan oppimisen haasteena koettiin se, milloin työntekijä kokee mentävän liian henkilökohtaiselle alueelle. Näin ollen alaisillakin on tietynlainen vastuu oman elämän tilanteen raottamisesta, jotta esimiehen kanssa saavutetaan yhteinen ymmärrys jaksamista tukevista toimista. Hyvinvoinnin tukemisen keinoiksi koettiin kiinnostus työntekijän hyvinvointia kohtaan, taukoihin ja työn rajaamiseen kannustaminen, kannustaminen ja mahdollisuuksien tarjoaminen sekä työpaikan tarjoamat työhyvinvointia tukevat edut ja palvelut. (Poskiparta & Viranta 2018, 12-13.)

Haasteellisimmaksi esimiehille suunnatussa tutkimuksessa koettiin alaisten itsetuntemuksen lisääminen. Tähän koettiin auttavan läsnäolon, kuuntelemisen ja avoimuuden lisäksi toisen pelkojen, ajatusesteiden ja asenteiden tunnistamisen sekä oivalluttamisen toimintaa tukevista näkökulmista. Myös sparraava ote esimiestyössä, reflektoivan keskustelun käyminen käyttäytymisestä, tunteista ja reagoititavoista, positiivinen haastaminen erilaisten näkökulmien ja kantojen esilletuontiin sekä erilaisuuden näkyväksi tekeminen ja sen huomioiminen yhteistyössä, koettiin mahdollisuudeksi vaikuttaa itsetuntemukseen. Esimiehet kokivat alaisten itsensä johtamisen haasteeksi lisäksi sen, ettei alainen itse välttämättä tunnista tarvetta kehittymiseen tai hän ei halua jakaa syvemmin itseään. (Poskiparta & Viranta 2018, 11; 13-14.) Alaisen motivaatiota lisääviä tekijöitä ja kiinnostuksen kohteita voidaan löytää esimerkiksi lisäämällä kehityskustelun ennakkomateriaaliksi Jari Saarenpään kehittämä Luontaiset taipumukset – löydä sisäinen motivaatiosi –itsearviointi, jonka yksilö täyttää omien tuntemustensa ja ajatustensa pohjalta. Tämä saattaa auttaa myös yksilöä tunnistamaan paremmin omat ajatuksensa, tarpeensa, motivaationsa ja haaveensa oman työuransa ja ammatillisen kehittymisen suhteen. (Saarenpää 2019.)

5.1.1 Yksilön tunteminen

Kirjallisuuden lisäksi esimiehille suunnatussa itseohjautuvuuden johtamisen -tutkimuksessa parhaiksi johtamisen tavoiksi koettiin alaisen tunteminen, sen mahdollistamassa yksilöllisen tuen antamisen niin tarpeiden tunnistamisessa, sparrauksessa kuin johtamistavan valinnassa (Poskiparta & Viranta 2018, 16). Myös Savaspuro (2019, 33) kirjoittaa yksilöiden syvällisen tuntemisen auttavan esimiestä tarjoamaan yksilöllistä tukea, joka voi olla esimerkiksi valmennusta, työkaluja tai ohjausta työn tekemiseen (Savaspuro 2019, 33). Lisäksi Kultanen (2016, 164) näkee yksilön luonteen vaikuttavan hänen tapaansa reagoida eri asioihin ja tilanteisiin, joten esimiestyössä johtamisen onnistumista tukevat alaisten tunteminen (Kultanen 2016, 164). Esimiehen oppiessa tuntemaan alaisiaan paremmin löytää hän alaisista erilaisia luonteenpiirteitä, joiden avulla on mahdollisuus hyödyntää erilaisia vahvuuksia ja kykyjä sekä alaisen itsensä, että tiimin itseohjautuvuuden kehittämisessä (Kultanen 2016, 165). Syvempi tunteminen edesauttaa esimiestä löytämään paremmin edellytyksiä ajatustensa myymiseen alaisille ja auttaa häntä lähestymään kutakin alaista heille sopivilla tavoilla. Yksilön

tuntemisen tavoitteena on tehostaa johtamista luomalla paremmat mahdollisuudet yhteiseen ymmärrykseen, toimivien työkalujen luomiseen yksilöille sekä erilaisuuden tuomien vahvuuksien käyttöön työyhteisössä. (Kultanen 2016, 166-167.)

5.1.2 Palautteen antaminen

Kuten suomalaisille itseohjautuvuudesta tehdyssä tutkimuksessa (Veros Oy ym. 2019), myös Syrjänen ja Tolonen (2017, 211-216) mainitsevat itseohjautuvuuden johtamiseen kuuluvan palautteen antamisen, mutta myös haastamisen, jotka auttavat yksilöä, sekä tiimiä kehittymään entistä itseohjautuvammaksi (Syrjänen & Tolonen 2017, 211-216). Yksilön luonteen kuitenkin vaikuttaessa palautteen vastaanottamiseen on tärkeää huomioida oikeanlainen tapa sekä positiivisen, että kehittävän palautteen antossa. Palaute vastaanotetaan parhaiten esittämällä se saajalle luontaisella tavalla, suoraan, avoimesti, hyväksyvästi ja uskottavasti. Kehittävä palaute tulee antaa omien havaintojen perusteella yksilöidysti käyttäytymisestä ja toiminnasta, ei persoonasta, kun taas positiivisen palautteen voidaan kohdistaa lisäksi henkilöön. Vaikka positiivinen palaute koetaan helpommin vastaanotettavaksi, se tulee siitä huolimatta esittää selkeästi palautteen tavoite edellä, jolloin palautteensaajan on helpompi ymmärtää ja omaksumaa saatu palaute. Kehittävän palautteen tavoitteena on saada alainen muuttamaan toimintatapaansa toivottuun suuntaan, joten positiivisuus kehityskohteen esittämisessäkin edesauttaa toiminnan muutoksessa. Muutoksen toteuttamista edistää positiivinen palaute ja kiitos oikeansuuntaisesta toiminnasta. Toisinaan tarvitaan myös selkeitä käytännön ohjeita muutoksen toteuttamisen hoitamiseksi. (Jabe 2017, 134-135.) Kultanen (2016, 155) esittää esimerkin kielteisen palautteen muodostamisesta kysymyksen avulla, esimerkiksi “mitä mieltä olet siitä, että asian X lopputulos olisi voinut olla parempi, jos olisit tehnyt sen näin?” (Kultanen 2016, 155). Mikäli palautteensaaja loukkaantuu palautteesta, on siitä syytä keskustella saman tien, jotta tilanne ei paisu ajan saatossa. Kuunteleminen tässäkin tilanteessa auttaa paremmin ymmärtämään alaistaan. (Jabe 2017, 137.)

5.1.3 Itsensä johtamisen johtaminen

Itseohjautuvan työn tekemisen perustana on itsensä johtaminen. Esimiehille suunnatussa tutkimuksessa (2018, 19) itsensä johtamisen keinoiksi kuvattiin muun muassa säännölliset keskustelut, sparraaminen, kohtaamiset arjessa, positiivinen haastaminen ja oivalluttaminen sekä aito kiinnostus toisen kuulumisiin ja vointiin. Lisäksi pelisääntöjen, työroolin ja työnjaon selkeyttäminen nousivat esille. Priorisoinnin tukeminen, rakentava puuttuminen, mahdollisuuksien luominen ja antaminen sekä rohkaiseminen itsenäiseen päätökseen tekoon koettiin myös itsensä johtamisen keinoiksi. Yhtenä tekijänä mainittiin myös esimiestyöhön käytettävä aika, jonka koettiin olevan merkityksellinen tekijä siinä, miten hyvin esimies pystyy keskittymään alaisten asioihin ja johtamiseen. (Poskiparta & Viranta 2018, 19.) Itseohjautuvuuteen ohjatessa huomionarvoinen seikka on kuitenkin se, että joillekin sopii paremmin ohjattu työ, joten vahvaan itseohjautuvuuteen pyrkivässä organisaatiossa ohjausta kaipaavat saattavat kokea jäävänsä yksin. (Martela & Jarenko 2017, 319).

Syrjänen ja Tolonen (2017, 211-216) näkevät itsensä johtamisen johtamisessa esimiehen läsnäolon ja kommunikaation tärkeässä roolissa, jopa aiempaa intensiivisempänä. Läsnäolossa syntyvä kuunteleminen ja avoin keskustelu auttavat realistisen kokonaiskuvan synnyssä, jolloin saatua tietoa voidaan käyttää uuden suunnittelun apuna sekä uusien näkökulmien löytämisessä. Avoin keskustelu luo yhteistä ymmärrystä, joka on tärkeää sitoutumisen ja yhteisen suunnan löytämiseksi. Lisäksi avoin keskustelu auttaa alaisia kokonaisuuden hahmottamisessa, jota taas vaaditaan itsensä johtamisessa. (Syrjänen & Tolonen 2017, 211-216.)

5.2 Itseohjautuvuuden haasteet

Itseohjautuvuuden esteenä koetaan olevan yrityksen toimintakulttuurin, jossa on muun muassa luottamusvajetta, suunnan, läsnäolon, kohtaamisen ja palautteenannon puutetta. Nämä voivat näkyä muun muassa hierarkisena päätöksentekona ylemmillä tahoilla, eikä työntekijöillä näin ollen ole todellista päätösvaltaa ja mahdollisuutta vaikuttaa oman työn tekemiseen. Liian herkkä asioiden puuttuminen, jatkuva negatiivisen palautteen antaminen, tiukka kontrolli ja saneleva kulttuuri vaikuttavat negatiivisesti

henkilöstön mahdollisuuksiin ja haluun toimia itseohjautuvasti. Arvostuksen ja kiitoksen puute, onnistumisten huomiotta tai yksin jättäminen aiheuttavat arvottomuuden tunnetta sekä heikentävät sitoutumista, että halua kantaa vastuuta itsenäisesti. Itsensä johtamista heikentää myös se, ettei tavoitteita ja suuntaa kerrota selkeästi, joiden mukaan tulisi toimia ja priorisoida asioita. Vain tuloksista ja myynnistä palkitsevaa numeroilla johtavaa, sekä kiirettä ja kellon ympäri tehtävää työtä ihannoiva toimintakulttuuri estää itsensä johtamista. (Poskiparta & Viranta 2018, 22.)

Pietinalho tuo väitöskirjassaan *From Mass Flourishing to Vested Interests: A Conceptual Model for the Evolution of Organizational Institutions* (2017) esille kuusi syytä itseohjautuvuuden toteuttamisen epäonnistumisessa. Usein muutoksen toteuttaminen jää kesken, eikä henkilöstöä kouluteta toimimaan uutta toimintatapaa tukevasti tai muutoksen läpivientiä ei seurata. Hierarkiasta ei haluta luopua, koska se koetaan turvalliseksi ja kenties yrityksen selkärangaksi. Mikäli valta- ja vastuukysymyksiä ei selkeytetä, tämän tyhjiön täyttää joku muu henkilö. Vallan jakautuminen voi toisissa aiheuttaa liiallisten riskien ottamista ja toisissa taas aikaansaamattomuutta. Ison porukan yhtenäisen itseohjautuvuuden toteuttaminen voi olla haastavaa, joten se vaatii selkeiden raamien luontia. Viimeisimpänä Pietinalho mainitsee kadoksissa olevan tarkoituksen ja päämäärän puuttumisen, jolloin luottamus ja yhteistyö voi olla mahdotonta toteuttaa. (Kiianmies 2020; Savaspuro 2019, 34-35.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

6.1 Käytettävä tutkimusmenetelmä

Tutkimusongelman laatu määrittää opinnäytetyössä käytettävää tutkimusotetta, jolloin tutkimustapana voidaan käyttää kvalitatiivista tai kvantitatiivista tutkimusta. Kvantitatiivinen tutkimusote on määrällinen tutkimusote, jossa aineistoa kerätään mahdollisimman laajalta tutkimusongelmaan liittyvältä kohdejoukolta. Tutkimuksen on tarkoitus tuottaa mahdollisimman laajalle yleistettävissä olevaa tietoa, joten aineistoon tulee saada paljon vastauksia. Tutkimuksessa käytettävien kysymysten tulee olla helposti

ymmärrettäviä ja niissä usein on monivalintavastauksia. Tutkimuksessa saatuja vastauksia käsitellään tietokoneella, joka koostaa vastausaineiston tutkijalle helpommin tulkittavaksi ja analysoitavaksi. Tutkijan tuleekin tuntea hyvin tutkimuksen aihesisältö tulkittakseen tietokoneajoja oikein. Saaduista vastauksista voidaan koostaa helposti esimerkiksi erilaisia tilastoja, taulukkoja ja mittaristoja, jotta tutkimustulos on selkeämmin esitettävissä muille. (Valli 2015.)

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimusotteessa ei pyritä hakemaan yleispäteviä vastauksia, vaan pikemminkin ymmärtämään tutkimusongelmaa syvemmin ja antamaan asioille merkityksiä sekä soveltamaan saatuja tutkimustuloksia (Pitkäranta 2014, 13; 33). Kvalitatiivisen tutkimuksen viitekehyksenä toimii teoratieto, joka antaa toteutettavalle empiiriselle tutkimukselle raamit. Tutkimuksen kysymykset perustuvat teoratietoon ja sieltä esiin nouseviin tutkimuskysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Pitkäranta (2014, 56) kirjoittaa tutkimuskysymyksen perustana olevan ymmärryksen tutkittavan kohteen tilasta voidakseen yleensä asettaa tutkimuskysymystä. Ilman tutkittavan kohteen tilan ymmärtämistä, voidaan tutkimukseen valita kysymys, joka ei tue tutkimusta. Näin ollen tällaisen kysymyksen vastauksella ei ole arvoa tutkimuksessa. (Pitkäranta 2014, 56.) Laadullisen tutkimuksen tiedonhankinnassa tulee pyrkiä monikanavaisuuteen eli laajaan tiedonhankintaan, jota voidaan toteuttaa muun muassa haastattelemalla, havainnoinnilla ja tutustumalla erilaisiin dokumentteihin. Tiedonhankinta tulisi kuitenkin toteuttaa niin, että aineistonkeruumenetelmät tukevat tutkittavaa ongelmaa, aineistosta saadaan tutkimusaiheeseen liittyvää tietoa sekä haastattelulla on tietoa ja kokemusta tutkittavasta asiasta. (Pitkäranta 2014, 90-92.)

Tässä työssä käytän kvalitatiivista tutkimusotetta sen sopiessa kvantitatiivista tutkimusotetta paremmin työn tarkoitukseen kerätä konkreettisia käytännön vinkkejä itseohjautuvuuden edistämiseksi esimiestyössä. Kvalitatiivisen tutkimusotteen avulla pyrin hakemaan parempaa ymmärrystä esimiehen mahdollisuuksista ja erilaisista tavoista edistää johtamisessaan itseohjautuvuutta. Aineistoa tähän työhön on kerätty kirjallisuudesta, media-aineistoista, aiemmin toteutetuista aiheeseen liittyvistä tutkimuksista sekä sähköisen teemakyselyn avulla. Näiden pohjalta kerätyn tiedon avulla pyrin selvittämään konkreettisia toimintatapoja itseohjautuvuuden edistämiseksi, joita toimeksiantajalla on mahdollisuus soveltaa omaan toimintaansa.

6.2 Empiriaosuuden toteutus sähköisellä teemakyselyllä

Empiriaosuuden tulee vastata teoriatietoon ja tutkimuskysymyksiin, joten empiirisen osion tutkimuskysymyksien tulee nousta teoriatiedosta. Jotta empiriaosuuden kysymyksiin saatavat vastaukset liittyvät aihealueeseen, tieto tulee kerätä asiaa tuntevilta tahoilta, joten kysymyksien vastaamiseen osallistuvien henkilöiden tulee tuntea tutkittavaa asiaa. Oikean kohderyhmän löytäminen ja saavuttaminen kyselyn vastaajiksi ovat työn tuloksen kannalta merkittävät asiat. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tässä työssä empiriaosuudessa esitettävät kysymykset on nostettu suoraan teoriatiedosta, jotta ne vastaavat tutkittavaan aiheeseen sekä tukevat sitä mahdollisimman hyvin. Kysymykset jaettiin kahteen osa-alueeseen. Johtamisen vaikutus itseohjautuvuuteen –osassa kysymyksiä esitettiin kaksi (kysymykset 1 ja 2) ja käytännön toimet itseohjautuvuuden edistämiseksi –osassa kysymyksiä esitettiin neljä (kysymykset 3 - 6). Käytetyt kysymykset olivat:

Johtamisen vaikutus itseohjautuvuuteen

1. Millaisten esimiehen ominaisuuksien koet lisäävän itseohjautuvuutta?
2. Millaisten johtamisen käytäntöjen koet edistävän itseohjautuvuutta?

Käytännön toimet itseohjautuvuuden edistämiseksi

3. Mitä käytännön toimia olet tehnyt erilaisten yksilöiden itseohjautuvuuden edistämiseksi?
4. Miten itseohjautuvuuden edistymisen seuranta on toteutettu?
5. Mitkä käytännön keinot on koettu organisaatiossanne parhaimmiksi itseohjautuvuuden edistäjiksi?
6. Mitkä asiat on koettu itseohjautuvuuden haasteiksi?

Sekä Tuomi ja Sarajärvi (2018) että Pitkäranta (2014, 91) mainitsevat kirjoissaan Eskolan (1975) tavasta erotella kyselyn ja haastattelun määritelmät toisistaan siten, että kysely määritellään menettelytavaksi, jossa vastaajat täyttävät kyselylomakkeen itseksensä ja haastattelun henkilökohtaiseksi tiedonannoksi, jossa haastattelija kysyy suulliset kysymykset ja kirjaa haastateltavan vastauksen muistiin. Näiden ero siis syntyy siitä, miten tiedonantaja toimii tiedonkeruuvaiheessa. (Pitkäranta 2014, 91; Tuomi &

Sarajärvi 2018.) Haastatteluja voidaan toteuttaa lomakehaastattelun kautta, jossa vastausvaihtoehtoina ovat monivalinnat, tai henkilökohtaisena haastatteluna, johon voi vastata avoimesti. Lomakehaastattelu toimii paremmin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, jolloin kerättyä aineisto on helpompi määrittää ja yleistää. Haastattelu voi olla puolistrukturoitu, toisin sanoen teemahaastattelu, jossa kysymykset liittyvät rajatun teeman ympärille kysymysten ollessa kaikille vastaajille samat. Haastattelun on mahdollista olla täysin strukturoimaton eli avoin, jolloin haastattelusta käytetään nimitystä syvähaastattelu. Syvähaastattelussa määritellään vain keskustelun aihe ja kysymyksillä pyritään ymmärtämään asiaa mahdollisimman syvällisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Haastattelun avoimuus vastaa hyvin laadullisen tutkimuksen tarpeeseen oppia tuntemaan paremmin tutkittavaa asiaa. Haastattelun avulla voidaan selvittää muun muassa kokemuksia ja ajattelua aiheen takana, joihin taas monivalintakysely ei välttämättä vastaa. (Pitkäranta 2014, 90.) Haastattelun etuna on haastateltavan henkilön valinta, jolloin haastateltavaksi voidaan valita henkilö, jolla on aiheeseen liittyen kokemusta ja tietämystä sekä haastattelun joustavuus. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Vaikka henkilökohtaisen syvähaastattelun avulla saadaan hyvin kerättyä syvällisempää tietoa tutkittavasta aiheesta, olen tässä työssä ajan käytön rajallisuuden takia valinnut toteutettavaksi henkilökohtaisen haastattelun sijasta sähköisen kyselyn, jonka vastaajat täyttävät itsekseen. Sähköisen kyselyn toteutan soveltaen teemahaastattelua eli puolistrukturoitua haastattelua, jossa kysymykset liittyvät teoretietoon ja ovat kaikille samat. Näiden perusteella tässä työssä toteutettavaa kyselyä kutsun teemakyselyksi. Henkilökohtaisessa haastattelussa vallitsevaa avoimuutta toteutan tässä sähköisessä teemakyselyssä avoimilla kysymyksillä ja vastauksilla. Teemakysely avoimilla vastauksilla on monivalintakyselyä informatiivisempi, koska kyselyn tavoitteena ei ole johdattaa vastaajia valitsemaan ennakolta määräytyistä vaihtoehtoja, vaan kertomaan vapaasti yrityksensä tavoista toimia. Avoimilla vastauksilla vastaajilla on paremmat mahdollisuudet kuvailla yksityiskohtaisemmin edustamansa yrityksen toimia, koska työyhteisöjen erilaisuuden takia toimintatavat ovat toisistaan poikkeavia ja siksi itseohjautuvuuden edistämisen ratkaisut moninaisia.

Jotta vastaajien kohderyhmä tuntee kyselyssä olevan asian, tuli teemakyselyn kohderyhmä rajata työn tavoitteen mukaiseksi. Tämän opinnäytetyön teemakyselyn tavoitteena on kerätä avoimia vastauksia itseohjautuvuutta johtavilta esimiehiltä, joiden organisaatioissa on säilytetty lähiesimiehet. Tämän kohderyhmän tavoittamiseksi ja asiaa tuntemattomien vastaajien karsimiseksi ratkaisin kirjoittamalla mahdollisimman selkeän saatetekstin teemakyselylle, jotta vastaajaehdokkaat ymmärtäisivät kyselyn sisällön sekä toiveen kyselyyn vastaajien omasta kokemuksesta oikein. Toteutetun kyselyn saatetekstissä selkiytettiin ja rajattiin etsittävien vastaajien omaa kokemusta itseohjautuvuudesta kirjaamalla toive vastaajista, jotka toimivat esimiestyössä sellaisissa organisaatioissa, joissa lähiesimiehen roolit on säilytetty itseohjautuvan toimintatavan rinnalla (liite 1).

Oikeanlaisten vastaajien löytämisen lisäksi haasteena sähköisessä kyselyssä on kysymysten ymmärtäminen vastaajien kesken samalla tavalla, jotta vastaukset auttavat selvittämään tutkimusongelmaa. Tässä työssä teemakyselyn kysymysten samanlaista ymmärrettävyyttä testattiin kolmella eri henkilöllä ennen kyselyn julkista jakoa. Testikysely suoritettiin samalla sähköisellä kyselypohjalla, joka testikyselyssä ilmenneiden korjaustarpeiden (saatetekstin hienosäädön ja kyselyyn vastaamisen kuluneen ajan korjaamisen) jälkeen jaettiin virallisena kyselynä. Lisäksi testikyselyssä mitattiin kyselyn vastaamiseen kulunutta aikaa.

Sähköinen kysely toteutettiin Surveypal:n tarjoamalla kyselyalustalla, johon kirjautumiseen tarvitaan henkilökohtaiset tunnukset. Kyselyalustalla luotuun teemakyselyyn valittiin lisäksi vastauksien anonyymisyys, jotta kyselyn vastaajien henkilöllisyys tai edustama organisaatio ei tule julki. Vastausmäärää sekä kertyneitä vastauksia pystyi seuraamaan kyselyalustalla ajantasaisesti. Aluksi jätin kyselyn vastausmäärän avoimeksi, mutta huomattessani avointen vastausten sisältävän osittain samankaltaisuuksia, päätin rajata vastausten lukumäärän kyselyalustalla kymmeneen, jolloin vastausmäärän täytyessä kysely sulkeutuisi automaattisesti. Kyselyalustalla teemakyselylle muodostui oma yksilöity verkko-osoite, joka jaettiin omana [www-linkkinään](#) saatetekstin (liite 1) kera Linked In-sivustolle sekä Facebook:n suljetuilla HR-ammattilaisten yhteisö- että Itseohjautuvuus- sivuilla. Vastausmäärän kertyminen kattavasta jaosta huolimatta oli hidasta ja parin viikon aikana vastauksia kertyi yhdeksän, joka jäi myös lopulliseksi vastausten määräksi. Teemakyselyyn kertyneistä vastauksista Surveypal-

kyselyalustalla oli mahdollista koota yksi Word-tiedosto, jossa kunkin kysymyksen alle saadut vastaukset keskitettiin kootusti. Tämä helpotti ja selkeytti saadun vastausaineiston käsittelyä.

6.3 Vastausten analysointi

Moilanen ja Räihän (2018) mukaan teemoittamisella pyritään pelkistämään aineistoa etsimällä aineistosta olennaisimmat asiat esimerkiksi kysymysten kautta. Olennaisimmista asioista luodaan teemat, joiden alle kootaan kyseisestä aiheesta sanottu. Teemoittamisen pääpaino on aiheesta sanotussa, jossa tutkijan tulisi ymmärtää sanoma vastaajan tarkoittamalla tavalla. Vastauksia voidaan ryhmitellä aihepiiriin mukaan, jolloin vastauksista voidaan koostaa teemaan sopivaa analyysiä. (Moilanen & Räihä 2018.) Tässä työssä teemakyselyssä kertyneiden vastausten analysointi toteutetaan teemoittelun avulla, jossa pilkon ja ryhmittelyn vastausaineiston kahden aihepiiriin alle: johtaminen sekä käytännön keinot. Aihepiirien alla ryhmittelyn saadut vastaukset lisäksi kysymysten mukaan, jolloin pystyn paremmin vertailemaan saatujen vastauksien teemoja sekä niissä esiintyviä konkreettisia toimintatapoja. Surveypal-kyselyalustalta saatu Word-koosteen avulla kyselyyn kertyneiden vastausten tallentaminen ja analysointi on melko vaivatonta teemoittelussa.

Sähköinen teemakysely toteutettiin lokakuussa 2020. Kyselyn johdannossa kerrotaan kysymysten aihepiiristä sekä selvennetään itseohjautuvuudella tarkoitettavan yksilön itseohjautuvuutta, hänen tapaansa johtaa toimintaansa ja tehdä tavoitteen mukaista työtä. Lisäksi johdannossa kerrataan vielä arvio käytettävästä ajasta sekä kyselyn vastauksien anonyymiteetistä. Johdannossa on myös ohjeistus vastausten tallentamiseksi sekä kyselyn lopussa kiitokset vastauksen antamisesta sekä muistutus vastausten lähettämisestä. (Liite 2-3.) Teemakysely on jaettu kohteen osa-alueeseen: johtamisen vaikutus itseohjautuvuuteen sekä käytännön toimet itseohjautuvuuden edistämiseksi. Käsittelen teemakyselyn kysymykset ja niiden vastaukset osa-alueittain luvussa 7.

7 TUTKIMUSTULOKSET ITSEOHJAUTUVUUDEN EDISTÄMISEN KEINOISTA ESIMIESTYÖSSÄ

7.1 Johtamisen vaikutus itseohjautuvuuteen

Teemakyselyn ensimmäinen osio koski johtamisen vaikutusta itseohjautuvuuteen. Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin itseohjautuvuutta tukevista esimiehen ominaisuuksista. Vastauksissa mainittiin johtamistyyleistä valmentava ja palveleva johtaminen, joissa esimiehen tulee ymmärtää oma roolinsa onnistumisten mahdollistajana, tilaa antavana, läsnä olevana, muiden onnistumisista iloitsevana ja hyvää ryhmähenkeä luova valmentajana, joka ei mikromanageeraa ja anna suoria vastauksia. Esimiehen kyky osata asettaa selkeät tavoitteet ja toimintamallit kohti päämäärää auttavat työn johtamisessa. Yksittäisinä ominaisuuksina nousivat esiin kannustaminen, luottamus alaisiin ja vastuun jakaminen. Kannustaminen liitettiin työn tekemiseen, uuden oppimiseen ja palautteen antamiseen. Luottamusta korostettiin etenkin alaisen kykyyn ja tahtoon tehdä tavoitteen mukaista työtä unohtamatta luottamusta omaan tekemiseensä esimiehenä. Esille nousi lisäksi alaisen potentiaalin tunnustaminen ja sen tukeminen sekä ihmistuntemus ja esimerkkinä toimiminen.

Toisessa kysymyksessä selvennettiin johtajuuden käytännön toimia itseohjautuvuuden edistämiseksi. Valmentava johtajuus nostettiin useassa vastauksessa esiin. Sen tarkoituksena koettiin olevan yksilön kykyjen parantaminen, yksilön ohjaaminen itsenäisesti ratkaisujen hakemiseen ja keksimiseen. Vastauksissa nousivat esille lisäksi esimiehen läsnäolo, tavoitettavuus ja usko alaisen tekemiseen. Jatkuvalle vuorovaikutukselle taas koettiin olevan vaikutusta luottamuksen rakentumiseen. Säännöllisten seuranta- ja palauttekeskustelujen lisäksi koettiin tärkeäksi avoimuus ja jatkuva vuorovaikutus, jotta esimies voi olla alaisen tukena hänen tarvitsemissaan asioissa. Keskusteluissa positiivisen palautteen antaminen onnistumisista ja sovitun kaltaisesta toiminnasta koettiin itseohjautuvaa toimintaa tukeviksi. Vastauksissa nousi käytännön toimina esille myös selkeiden tavoitteiden antaminen, liiketoimintastrategian selkeä viestintä, pelisääntöjen läpikäynti, vastuualueiden selkeä jakaminen sekä rajojen ja odotusten kertominen. Myös uuden työntekijän riittävä perehdytys koettiin tärkeäksi perustaksi itseohjautuvuudelle. Yhdessä vastauksessa esille nousi tapahtuvien virheiden hyväksyminen, jotta uskalletaan kokeilla uusia tapoja toiminnan kehittämiseksi.

Johtamisen vaikutus itseohjautuvuuteen	
<u>Itseohjautuvuutta tukevat esimiehen ominaisuudet</u>	<u>Itseohjautuvuutta edistävät käytännön toimet</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Luottava, arvostava - Läsnäoleva, kuunteleva ja keskusteleva - Kannustava - Tilaa antava - Vastuuta jakava - Alaisiin uskova - Potentiaalin tunnistava ja sitä tukeva mahdollistaja - Ymmärtää roolinsa valmentajana - Lähestyttävä 	<ul style="list-style-type: none"> - Ihmisten tunteminen - Seuranta ja palautekeskustelut - Jatkuva vuorovaikutus - Selkeä viestintä - Oppimisen mahdollistaminen - Tavoitettavuus - Selkeiden raamien, odotuksien ja tavoitteiden asettaminen

Kuvio 1. Kooste teemakyselyn vastauksista johtamistyylin itseohjautuvuuteen vaikuttavista tekijöistä.

7.2 Käytännön toimet itseohjautuvuuden edistämiseksi

Toisen osan kysymykset koskivat itseohjautuvuuden käytännön toimia. Osa-alueen kysymysten numerointi alkoi numerosta kolme. Kolmannen kysymyksen vastauksissa kerrottiin käytännön toimista erilaisten yksilöiden itseohjautuvuuden edistämiseksi. Vastauksissa yhteneviksi asioiksi nousivat vastuun ja vallan jakaminen, yksilön persoonallisuuden huomioiminen sekä esimiehen helppo tavoitettavuus. Vastuun ja vallan kasvattaminen koettiin tärkeiksi, jotta yksilö voi ja hänellä on mahdollisuus toimia itseohjautuvana. Vastuun ja vallan kasvattamisen perustana koetaan olevan selkeiden raamien ja tavoitteiden tuntemisen rinnalla ammattitaito. Valmiita vastauksia ei haluta antaa, vaan tuetaan yksilöä antamalla vastuuta oman työn ja tekemisen suunnitteluun sekä toteutukseen. Yksilön persoonan huomioiminen nostettiin esille muun muassa viestinnässä, ohjauksen tarpeessa, työaikojen ja työtavan määrittelyssä. Esille nousi

myös inhimillisyyttä niissä tilanteissa, kun haasteista ei ole selvitty parhaalla mahdollisella tavalla. Esimiehen helppo tavoitettavuus koettiin tärkeäksi, jotta esimies voi tukea oikeissa asioissa ja oikeaan aikaan alaista. Yhdessä vastauksessa nousi esille tavoitettavuuden, yksilön kohtaamisen sekä jatkuvan keskusteluyhteyden muuttuneen hieman haasteellisimmaksi perinteisen yhdessä paikassa tehdyn työn muuttuessa yhtäkkiä koronapandemian takia etätyöksi. Muita esille nousseita itseohjautuvuuden edistämisen käytännön toimia olivat työmotivaation ylläpitäminen, hyvän työn tekemisestä nousevan arvostuksen kertominen sekä keskustelusta organisaation itseohjautuvuuden tavoitteista.

Neljännessä kysymyksessä aiheena oli itseohjautuvuuden edistymisen seurannan toteutus. Itseohjautuvuuden edistymisen seuranta ei käytännössä toteutettu kuin neljässä yhdeksästä vastauksessa. Ne, missä seurattiin itseohjautuvuuden edistymistä, seuranta toteutettiin kahdella eri tavalla. Kolmessa vastauksista esimies kävi jatkuvaa keskustelua alaisen kanssa. Keskusteluissa molemmat ovat äänessä ja niissä odotetaan molemmilta osapuolilta palautetta vallitsevasta tilanteesta ja tavoitteista. Avoimen keskustelun kautta pyritään löytämään myös haastavat tilanteet ja yhdessä etsiä niihin ratkaisuja. Ainoastaan yhdessä vastauksessa kerrottiin organisaatiossa pidettävän säännöllisiä itseohjautuvuuden dialogipajoja, joissa on mukana ulkopuolinen konsultti ja hänen johdolla seurataan tilannetta ja pohditaan mitä vielä tehdä toisin. Yhdessä vastauksessa kerrottiin itseohjautuvuuden lähtötilanteen kartoituksessa lähdetyn liikkeelle siitä, mitkä ovat kunkin vahvuudet työssään ja osaamisessaan sekä missä kohtaa itseohjautuvuutta voidaan toteuttaa. Näiden perusteella kunkin yksilön kanssa on löydetty lähtötilanne ja lähdetty kohti itseohjautuvuuden tavoitetta ja seuranta toteutetaan tämän avulla. Ne organisaatiot, joissa ei varsinaisesti seurattu itseohjautuvuuden edistymistä, seuranta toteutettiin tavoitteiden saavuttamisen kautta.

Viidennessä kysymyksessä haettiin organisaatioiden parhaimpia käytännön keinoja itseohjautuvuuden edistämiseksi. Kaikki vastaukset sisälsivät eri asioita, joten tästä voitaisiin päätellä, ettei ole yhtä ainoaa hyvää itseohjautuvuutta edistävää tekijää. Vastauksissa nousi esille jo aiemmissa kysymyksissä tulleita asioita, kuten kannustaminen, luottaminen, arvostus, positiivinen asenne, virheiden hyväksyminen, vastuun jakaminen sekä tavoitteiden ja vastuiden selkeys että esimiehen tavoitettavuus. Kolmessa vastauksessa mainittiin valmentavaa johtajuutta tukeva organisaatiokulttuuri,

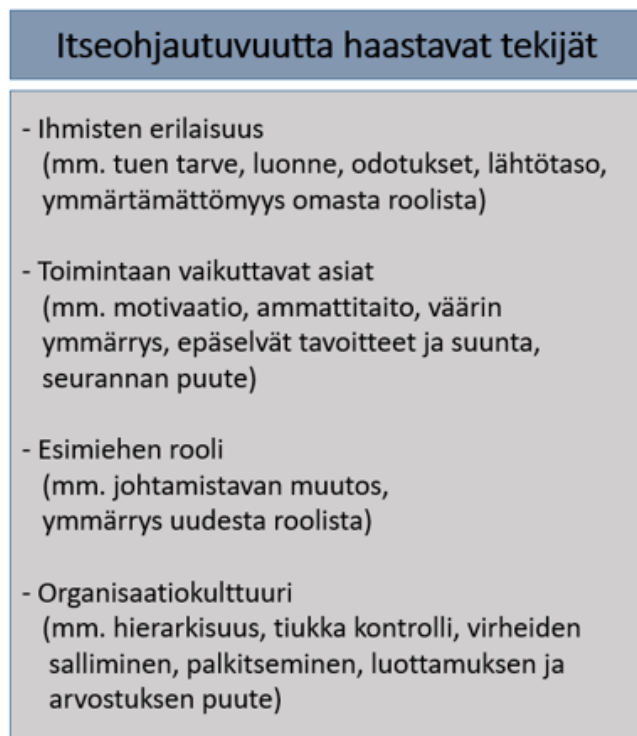
jossa esimiehiä valmennetaan systemaattisesti valmentaviksi johtajiksi, jotta johtamiskulttuurin muutos olisi helpompi toteuttaa. Yhdessä vastauksessa mainittiin myös itseohjautuvuuden edistämisen alkavan niistä työtehtävistä, joissa yksilö voi itseään johtaa omassa perustyössään.

Käytännön toimet itseohjautuvuuden edistämiseksi	
<u>Yksilön itseohjautuvuuden edistämisen keinot</u> <ul style="list-style-type: none"> - Yksilön tuntemisesta lähtevä ohjaaminen - Yksilön persoonan huomioiminen mm. viestinnässä, tuen tarpeessa, työtavan määrittelyssä - Ammattitaidon jatkuvan kehittäminen - Virheiden salliminen - Selkeiden tavoitteiden, pelisääntöjen ja odotusten kertominen - Vastuun ja vallan antaminen - Usko alaisen kykyyn ja tahtoon tehdä tavoitteen mukaista työtä - Palautteen anto, kannustaminen - Ajan tasalla oleminen yksilön henkilökohtaisen elämäntilanteen ja työtilanteen suhteen - Riittävä perehdytys 	<u>Itseohjautuvuuden edistymisen seuranta</u> <ul style="list-style-type: none"> - Avoin ja jatkuva keskustelu - Molemminpuolinen palautteenanto - Haastavien tilanteiden ratkaiseminen yhdessä - Säännöllinen seuranta

Kuvio 2. Kooste teemakyselyn vastauksista käytännön toimiin itseohjautuvuuden edistämiseksi.

Viimeisessä kysymyksessä kartoitettiin itseohjautuvuuden haasteita. Vastauksissa nousi esille eri asioita, mutta niistä hahmottui selkeästi neljä eri haastetta. Yhtenä haasteena koettiin ihmisten erilaisuus. Erilaisuus näkyy muun muassa tuen kaipuussa ja tarpeessa, paineensietokyvyssä, odotuksissa itseohjautuvuutta kohtaan sekä itseohjautuvuuden lähtötasoissa. Toisena haasteena koettiin yksilön toimintaan vaikuttavat asiat, joita muun muassa voivat olla motivaation romahtaminen esimerkiksi terveydelisistä syistä tai se, että yksilö ei olekaan hahmottanut rooliaan oikein, jolloin hän keskittyy väärin asioihin. Kolmas haaste liittyi sekä alaisiin että esimiehiin. Organisaatiokulttuurin muuttuessa itseohjautuvammaksi, tulisi sekä johdon että alaisten ajattelun muuttua myös aiempaa rohkeammaksi ja kokeilevammaksi sekä virheitä salli-

vaksi. Neljäntenä haasteena koettiin esimiehen roolin muuttuminen johtajasta valmentajaksi. Perinteisen johtajuuden menettäminen ja uuden roolin ymmärtämättömyys koettiin vaikeuttavan itseohjautuvuuden edistämistä. Muina haasteina vastauksissa nousivat itseohjautuvuuden tavoitteen epäselvyys ja aiemmin esimiehen päättäväisyyden alla olleiden tunteikkaiden asioiden päättämisen siirtäminen alaisille.



Kuvio 3. Kooste teemakyselyn vastauksista itseohjautuvuuden haasteissa.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Toteutetun teemakyselyn ensimmäisen osa-alueen kahden ensimmäisen kysymyksen avulla saatiin vastaus opinnäytetyöongelman ensimmäiseen apukysymykseen ”millaisella johtamistyyllillä edistetään itseohjautuvuutta?”. Vastauksissa mainittiin valmentava johtajuus palvelevaa johtajuutta useammin, joten valmentavaa johtajuutta voitaisiin teemakyselyyn perusteella pitää itseohjautuvuutta tukevimpana johtamistapana. Teoriaosuudessa kirjoitetun ja teemakyselyssä tulleiden vastauksien perusteella itse-

ohjautuvuutta tukevan johtamistyylin koettiin olevan alaisen kykyjä huomioivaa ja hänen oppimistaan tukevaa rinnalla kulkemista, jossa esimies antaa tilaa ja ohjaa itsenäiseen työskentelyyn mikromanageerauksen sijaan. Esimiehen tavoitettavuus, läsnäolo ja jatkuvassa vuorovaikutuksessa oleminen alaisten kanssa koettiin tärkeiksi luottamuksen synnyttäjiksi. Näiden koettiin pitävän esimiestä lisäksi ajan tasalla niin alaisen henkilökohtaisen tilanteen, kuin tavoitteiden toteutumisen suhteen. Esimiehen tulee luottaa ja uskoa alaisen kykyihin, kannustaa, hyväksyä virheitä ja antaa vastuuta. Itseohjautuvuuden perustana pidettiin kuitenkin riittävää perehdytystä, selkeiden tavoitteiden, pelisääntöjen ja odotusten kertomista.

Käytännön toimet itseohjautuvuuden edistämiseksi- osa-alueen neljä kysymystä vastasivat toiseen apukysymykseen ”millaisilla konkreettisilla keinoilla esimies voi edistää yksilön itseohjautuvuutta?”. Näissäkin vastauksissa nousi hyvin paljon esille samoja asioita teorian tiedon kanssa. Kuten teorian tiedossa, myös teemakyselyn vastauksissa itseohjautuvuuden edistämisen konkreettisiksi keinoiksi koettiin yksilön hyvä tunteminen vahvuuksiltaan, haasteiltaan sekä muilta tarpeiltaan, jotta esimies pystyy auttamaan parhaiten alaista tämän työssä ja työn tavoitteiden saavuttamisessa. Alaisten tuntemista edesauttaa esimiehen tavoitettavuus, läsnäolo sekä jatkuva kommunikointi. Työn tavoitteiden saavuttamista esimies voi tukea selkeiden tavoitteiden, vastuiden ja odotusten kertomisella alaisilleen. Lisäksi esimies voi tukea tavoitteiden saavuttamista antamalla mahdollisuuksia uuden oppimiseen ja tukemalla työn tekemistä. Luottamus, kannustus, arvostus, vastuun antaminen, virheiden hyväksyminen ja positiivinen rohkaisevat alaista. Itseohjautuvan toiminnan vahvistaminen voi alkaa kartoittamalla yksilön vahvuuksia sekä aloittamalla niistä työtehtävistä, joissa yksilö on vahva. Kykyjen lisääntyessä vastuun tulisi kasvaa.

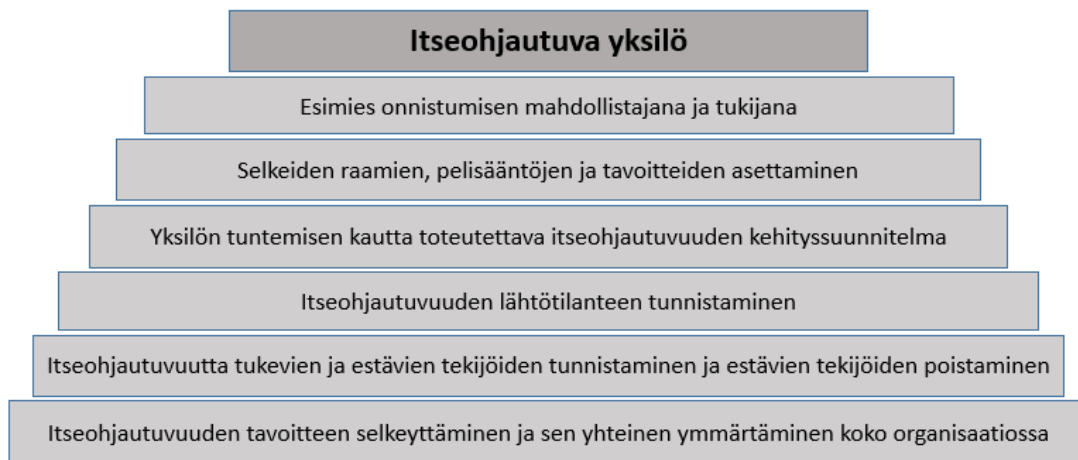
Teemakyselyssä esille nousseet esimiesten kokemukset itseohjautuvuuden edistämisen käytännöistä olivat samankaltaisia kuin teorian tiedossa. Itseohjautuvan toimintamallin hyvä perusta on itseohjautuvuutta tukevassa organisaatiokulttuurissa ja esimiestyössä, jossa kulttuurin tulee olla alaisiin luottavaa, uskovaa, avoimempaa ja keskustelevampaa. Itseohjautuvuutta tukevan organisaatiokulttuurin lisäksi tulee johdon ja henkilöstön välillä olla yhteisymmärrys itseohjautuvuuden käsitteestä sekä sen ta-

voitteesta. Jotta muutoksessa voidaan onnistua, on tiedostettava itseohjautuvuutta tukevat, mutta myös estävät tekijät, jotta toimintaa voidaan muuttaa itseohjautuvuutta tukevammaksi.

Sekä teorialiedossa, että teemakyselyssä suureksi haasteeksi koettiin esimiesten kokemus heidän roolinsa muuttumisesta. Johtamista tarvitaan edelleen, joten esimiehen oma kasvaminen aiempaa valmentavampaa johtamista kohti vaatii organisaation tuen. Tukea organisaatio voi antaa uusia toimintatapoja tukevilla koulutuksilla ja yhteisillä foorumeilla kollegoiden kesken. Itseohjautuvuutta tukevan esimiehen koetaan olevan enemmän tukea antava ohjaaja ja toimivan työyhteisön ylläpitäjänä, kuin perinteisen esimiesroolin omaava johtaja. Kun esimies luottaa alaisiinsa ja unohtaa osittain perinteisen johtajuuden vallankäytön ja toimii enemmän alaisten ohjaajana kohti itseohjautuvuutta, on yksilöllä ja sitä kautta tiimillä mahdollisuus saavuttaa itseohjautuva, motivoiva ja tuloksia tuottava päätöksenteko ja toimintaympäristö. Tämän ymmärtäminen antaa esimiehelle hyvän käsityksen myös oman toimintatavan muutostarpeesta itseohjautuvuutta tukevaksi. Esimiestä tarvitaan itseohjautuvuuden johtamisessa, mutta mahdollisesti täysin erilaisena aikaisempaan verrattuna.

Itseohjautuvuus työssä koetaan vapaudeksi tehdä ja toteuttaa omaa työtään selkeiden rajojen, vastuiden ja tavoitteiden alla. Kullakin yksilöllä on kuitenkin erilaiset valmiudet itsensä johtamiseen, toisilta se käy luonnostaan, joidenkin tulee harjoittaa sitä enemmän. Itseohjautumisen lähtötason ollessa kaikilla erilainen, myös esimiehellä itsellään, on tärkeää tunnistaa erilaiset lähtötasot ja yksilöllisen tuen tarpeellisuus. Jotta itseohjautuvuutta voidaan kehittää, tulee sekä organisaation, että esimiehen tunnistaa lähtötaso, josta lähdetään liikkeelle. Kun lähtötaso tiedostetaan, voidaan luoda työn tekemiselle selkeät raamit, tavoitteet ja odotukset. Näiden lisäksi esimiehen aktiivisen ohjauksen ja keskustelun avulla yksilön voi olla helpompi aloittaa itsensä johtamisen kehittäminen. Hiljalleen itsetuntemus, itsetunto ja osaaminen kasvavat itsensä johtamisessa ja ne tekevät toiminnasta itseohjautuvampaa.

Itseohjautuvuuden edistämisen tasot



Kuvio 4. Kooste itseohjautuvuuden edistämisen tasoista.

Itseohjautuvuus ei ole ainoastaan synnynnäinen piirre, vaan siihen voi myös oppia, joten esimiehen on tärkeää auttaa alaisiaan oppimaan riittävät taidot itsensä johtamiseen. Suunnan ja toimintatapojen sopimisessa esimiestä auttaa alaisten hyvä tunteminen. Kunkin vahvuuksien tunnistaminen sekä henkilökohtaisten kiinnostuksen kohteiden tunteminen auttavat esimiestä hahmottamaan valmiuksia tavoitteen mukaiseen toimintaan sekä tarvittavan lisäkoulutuksen hankintaan. Alaisten tunteminen avaa sekä esimiehelle, että organisaatiolle mahdollisuuksia asettaa ihmisiä motivoiviin työtehtäviin parhaimman tuloksen saavuttamiseksi. Valmentavaan johtajuuteen kuuluu alaisen tarpeiden tunnistaminen ja niihin vastaaminen, joten inhimillisyyden tulisi kulkea johtamisessa mukana. Alkuun voidaan lähteä vaikka yksilön vahvuuksien hyödyntämisestä itseohjautuvissa toimintatavoissa, jonka jälkeen rinnalle voidaan lisätä muita itseohjautuvuutta tukevia toimintoja. Itseohjautuvassa kulttuurissa tärkeässä roolissa on ajattelu, jolla pyritään luomaan ja löytämään tehokkaampia keinoja saavuttaa organisaation strategian mukaiset tavoitteet. Uuden kokeilu nostaa todennäköisesti virheiden määrää, mutta nämäkin pitää sallia, jotta voidaan testata saatujen ideoiden toimivuutta. Tarvittaessa tulee voida muuttaa nopeastikin suuntaa sekä omassa, tiimin että organisaation toiminnassa, jotta organisaatio pystyy mukauttamaan toimintaansa paremmin vallitsevassa kilpailussa. Esimiehen inhimillisuus alaisiaan kohtaan koetaan itseohjautuvuuden johtamisessa motivoivampana ja parempana, kuin pelkän tuloksellisuutta ja suoriutumista mittaavan johtamisen, jota toki tarvitaan myös tavoitteiden johtamisessa.

Itseohjautuvuutta tukevat keinot

Organisaatiokulttuurin muutos itseohjautuvuutta tukevaksi	<ul style="list-style-type: none"> - avoimuus, yhteistyö - luotto alaisten kykyihin - yhteisymmärrys käsitteistä ja tavoitteesta - itseohjautuvuutta estävien tekijöiden poistaminen
Valmentavan esimiehen roolin ymmärtäminen	<ul style="list-style-type: none"> - esimies onnistumisten mahdollistajana - luottamus alaisiin - ihmisten tunteminen sekä yksilöllinen tuki ja opastus
Lähtötason selvittäminen ja kehittämissuunnitelman tekeminen	<ul style="list-style-type: none"> - yksilön vahvuuksien ja kehittämistarpeiden huomiointi - yksilön ammattitaito ja osaaminen - kehittymisen seuranta
Pelisääntöjen, vastuiden ja tavoitteiden selkeytys	<ul style="list-style-type: none"> - työn tekemisen raamit - vastuualueet - odotusten kertominen

Kuvio 5. Kooste itseohjautuvuutta tukevista keinoista.

9 TULEVAISUUDEN NÄKYMIÄ JA LOPPUTULOKSEN ARVIOINTI

Opinnäytetyön tarkoitus oli vastata toimeksiantajan tarpeeseen selvittää yleisesti itseohjautuvuuden edistämisen keinoja esimiesroolit säilyttäen. Sekä teorian tieto ja empiria osuus on vastannut opinnäytetyöongelmaan yksilön itseohjautuvuuden edistämiseen esimiestyössä. Kirjoitetun perusteella suosittelen itseohjautuvampaa tai itseohjautuvuutta vahvistavampaa toimintamallia kohti mentäessä selkeän ja avoimen toimintasuunnitelman tekemistä myös toimeksiantajalle. Kahden erilaisen toimijan yhdistyessä itseohjautuvuuden käsitteen ymmärtäminen ja lähtötaso ovat todennäköisesti henkilöstössä erilaiset kuin ennen yhdistymistä. Johdon ja alaisten ymmärtäessä itseohjautuvuuden käsitteen samalla tavalla yhteiseen suuntaan on helpompi kulkea. Edellä mainittujen selvittämisen lisäksi suosittelen toimeksiantajalle henkilöstön kokemuksen selvittämistä nykyisen organisaation itseohjautuvuutta tukevista ja estävistä toimintatavoista. Kun nämä asiat ovat selvillä, on toiminta- ja kehittämissuunnitelmaa helpompi rakentaa.

Vastaako opinnäytetyössä ilmenevät konkreettiset keinot toimeksiantajan organisaation todellista tarvetta, jää epäselväksi. Toimeksiantajan lähtötilanteen ja itseohjautuvuuden nykytilanteen kartoittaminen olisi saattanut ohjata opinnäytetyötä toiseen suuntaan, jolloin opinnäytetyön sisältö saattaisi tukea paremmin organisaation toimia itseohjautuvuuden lisäämiseksi. Toisaalta toimeksiantajan voi ajatella olevan kokonaan uusi, aloittava yritys, koska yhteisten toimintatapojen luominen on vasta alussa. Tällaisenaan opinnäytetyö antaa vinkkejä organisaation muutosmatkaan kohti itseohjautuvaa toimintamallia, joita työn avulla haettiin. Tulevia tutkimisen aiheita organisaatiossa voisivat olla itseohjautuvuuden kehittämisen prosessi tai esimiehen roolin muutoksen tukeminen.

Toimeksiantajan organisaatiolla on suuri mahdollisuus luoda toiminnastaan erittäin kilpailukykyistä ja kannattavaa. Organisaation arvokkaaksi pääomaksi voi lukea muun muassa olemassa olevan ammattitaitoisen henkilöstön, joka tuntee toimintaa ohjaavan säännösten ja järjestelmien käyttämisen. Vahvan ammattitaidon ja käytännön työn osaaminen luovat hyvän pohjan itseohjautuvuuden kehittämiseksi. Yhteistyöllä, yhteisellä suunnalla ja tavoitteella toimeksiantajan on mahdollista saavuttaa tavoitteensa, kannattava ja kilpailutilanteessa kiitettävästi pärjäävä yritys.

LÄHTEET

Ahleskog 2018. 'Itseohjautuvuus ja innovaatiot: miten itseohjautuvuudesta tehdään organisaation menestystekijä?'. FA blogi. 7.8.2018. Viitattu 29.7.2020. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/itseohjautuvuus-ja-innovaatiot-miten-itseohjautuvuudesta-tehdaan-organisaation-menestystekija/>

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

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

Gagné, M. & Deci, E. 2005. Self-Determination Theory and Work Motivation. Journal of Organizational Behaviour 26, 331-362. Viitattu 7.6.2020, https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2005_GagneDeci_JOB_SDTtheory.pdf

Hakala, M., Sampakoski, V. & Lehtonen, M. 2020. Itseohjautuvampaa toimintaa kohti yhteistä maalia: millaista johtamista se oikein vaatii? Viitattu 29.7.2020. <https://www.veros.fi/Webinaaritallenne+Itseohjautuvampaa+toimintaa+kohti+yhteista+maalia+-+millaista+johtamista+se+oikein+vaatii>

Hyrkäs, A. 2018. 'Kumpi itseohjautuu –tiimi vai yksilö?'. 15.8.2018. Viitattu 29.7.2020. <https://ellunkanat.fi/nakemys/artikkelit/kumpi-itseohjautuu-tiimi-yksilo/>

Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Kauppakamari.

Järvinen, P. 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 15.8.2020. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/BAXBBXAT-FFEEFG#kohta:6.\(\(20\)Esimiehen\(\(20\)vii-saus\(\(20\)ja\(\(20\)n\(\(f6\)ryys\(\(20\)\(:6.1.\(\(20\)Johtaminen\(\(20\)\(\(2013\)\(\(20\)mahdoton\(\(20\)teht\(\(e4\)v\(\(e4\)?\(\(20\)piste:b1](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/BAXBBXAT-FFEEFG#kohta:6.((20)Esimiehen((20)vii-saus((20)ja((20)n((f6)ryys((20)(:6.1.((20)Johtaminen((20)((2013)((20)mahdoton((20)teht((e4)v((e4)?((20)piste:b1)

Kiianmies 2020. Itseohjautuvuus ei ole itsetarkoitus. HENRY.fi-blogit. 4.3.2020. Viitattu 27.7.2020. <https://www.henry.fi/ajankohtaista/blogit/2020/03/itseohjautuvuus-ei-ole-itsetarkoitus.html>

Kuitunen, M. & Pystynen, J. 2017. Johtaminen palveluna. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus – miten organisoitua tulevaisuudessa?. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 30.7.2020. s.287-309. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/BAEBBXXTBBAED#kohta:ITSEOHJAUTU-VUUS\(\(20\)piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/BAEBBXXTBBAED#kohta:ITSEOHJAUTU-VUUS((20)piste:b0)

Kultanen, T. 2016. Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija –ajattele mitä ajattelet. Helsinki: Kauppakamari.

Luoto-Mäenpää, T. 2019. Itseohjautuvan organisaation rakentaminen. Viitattu 29.7.2020. <https://www.youtube.com/watch?v=zOjbTDIzJsc&list=PLdhAGqA0iNJht--JneTy27stA0STvTwjO&index=4>

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus – miten organisoitua tulevaisuudessa?. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 6.6.2020. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/BAEBBXXTBBAED#kohta:ITSEOHJAUTU-VUUS\(\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/BAEBBXXTBBAED#kohta:ITSEOHJAUTU-VUUS((20)/piste:b0)

MODe – Minimalist organizational Design www-sivut. Viitattu 30.7.2020. <http://www.moderesearch.fi/>

Moilanen, P. & Räihä, P. 2018. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Jyväskylä: PS-kustannus. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-451-825-3>

Mäki, A. 2019. Johtajuuskulttuuri haastaa: rohkenemmeko johtaa ja antautua johdettavaksi?. Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.) Siedätystä johtamisallergiaan! Helsinki: Edita, 123-144.

Nikula, J. 2019. Esimiehet valmentajina, ohjaajina ja tulkkeina asiantuntijaorganisaatioissa. Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.) Siedätystä johtamisallergiaan! Helsinki: Edita, 285-293.

Oksanen, K. 2017. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 1. osa: Jaettu ymmärrys työn murroksesta. Helsinki: Valtioneuvosto. Viitattu 5.6.2020. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/>

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: työkirja ammattikorkeakouluun. Viitattu 6.6.2020. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789522828019>

Poskiparta, H. & Viranta, T. 2018. Ytimessä –esimies itsensä johtamisen mahdollistajana. Novetos Oy. Viitattu 26.7.2020. <https://www.novetos.fi/wp-content/uploads/2018/11/YtimessaRaportti2018.pdf>

Ritakallio 2019. 'Itseohjautuvuus muuttaa johtamista'. OP-media blogi. 15.2.2019. <https://op.media/teemat/trendit-ja-ilmiot/itseohjautuvuus-muuttaa-johtamista-88bc09405fa7406cb77373886e1a23a7>

Saarenpää, J. 2019. Luontaiset taipumukset –löydä sisäinen motivaatio. Luento Aito Säästöpankki Oy:n TYKY-päivässä 26.1.2019.

Salovaara, P. 2019. Itseohjautuvat organisaatiot – Mitä on johtajuus ilman esimiehiä?. Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.) Siedätystä johtamisallergiaan! Helsinki: Edita, 96- 122.

Salovaara, P. 2017. Monikollinen johtajuus: kuinka organisoida itseohjautuvuutta. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus – miten organisoitua tulevaisuudessa?. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 30.7.2020. s.48-78. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/BAEBBXXTBBAED#kohta:ITSEOHJAUTU-VUUS\(\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/BAEBBXXTBBAED#kohta:ITSEOHJAUTU-VUUS((20)/piste:b0)

Sarkkinen, M. 2016. 'Palveleva johtaja keskittyy ihmisten vahvuuksiin'. 8.11.2016. Viitattu 3.8.2020. <https://www.ttl.fi/tyopiste/palveleva-johtaja-keskittyy-ihmisten-vahvuuksiin/>

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

Syrjänen, T. & Tolonen, A. 2017. Tanssia kaaoksen veitsenterällä –itseohjautuvuus käytännössä. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus – miten organisoitua tulevaisuudessa?. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 30.7.2020. s.200-220. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/BAEBBXXTBBAED#kohta:ITSEOHJAUTU-VUUS\(\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/BAEBBXXTBBAED#kohta:ITSEOHJAUTU-VUUS((20)/piste:b0)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Viitattu 6.6.2020. <https://www.elibrary.com/book/9789520400118>

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-kustannus Viitattu 6.6.2020. <https://www.elibrary.com/book/978-952-451-661-7>

Veros Oy, Cresco Oy & HR Legal Services Oy. 2019. Tutkimus itseohjautuvuudesta suomalaisessa työelämässä. Kantar TNS. Viitattu 26.7.2020. <https://docplayer.fi/157922181-Tutkimus-itseohjautuvuudesta-suomalaisessa-tyoelamassa-yli-1000-vastaa-eri-toimialoilta-tehtavista-ja-organisaatioilta.html>

Viitala, R. 2019. Valmentava esimiestyö – vastuullinen keino itseohjautuvuuden ja luovuuden vahvistamiseen? Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.) Siedätystä johtamisallergiaan! Helsinki: Edita, 169-181.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen, keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki: Edita.

KYSELY YKSILÖN ITSEOHJAUTUVUUDEN EDISTÄMISEKSI ESIMIESTYÖSSÄ

Etsin vastaajiksi esimiestehtävissä toimivia henkilöä, joiden organisaatioissa lähiesimiehen roolit on säilytetty itseohjautuvan toimintatavan rinnalla.

Teemakyselyssä on 6 kysymystä, joihin vastataan avoimesti. Kysymykset liittyvät itseohjautuvuutta tukevaan johtamistapaan sekä itseohjautuvuuden edistämisen konkreettisiin keinoihin. Kyselyyn vastaaminen kestää arviolta 5-10 minuuttia. Vastausmäärän täytyessä kysely sulkeutuu automaattisesti.

LINKKI KYSELYYN

<https://q.surveypal.com/Itseohjautuvuuden-edistaminen-esimiestyossa>

Vastaukset käsitellään anonyymisti, eikä vastaajan henkilöllisyys tai edustama organisaatio tule esille itse kyselyssä tai vastausten käsittelyssä. Saaduista vastauksista kerään koosteen opinnäytetyön empiria osuuteen.

Kysely liittyy tradenomiopintojen opinnäytetyöhön, jonka aiheena on itseohjautuvuuden edistäminen esimiestyössä. Opinnäytetyö valmistuu vuoden 2020 aikana ja valmis opinnäytetyö julkaistaan sähköisesti ammattikorkeakoulujen julkaisuarkistossa osoitteessa www.theseus.fi.

Arvokkaista vastauksista kiittäen,

Leena Schultz

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Liiketalouden koulutusohjelma

Kysely itseohjautuvuuden edistämiseksi esimiestyössä

Kiitos rohkeudestasi lähteä kirjaamaan ylös kokemuksiasi itseohjautuvuuden edistämisestä esimiestyössä!

Tässä teemakyselyssä on kuusi kysymystä, joihin vastataan avoimesti. Kysymykset liittyvät johtamistapaan sekä itseohjautuvuuden edistämisen konkreettisiin keinoihin. Itseohjautuvuudella tarkoitan tässä kyselyssä yksilön (ei tiimi tai ryhmä) tapaa johtaa omaa toimintaansa ja tapaa tehdä tavoitteen mukaista työtä.

Kyselyyn vastaaminen kestää arviolta 5-10 minuuttia. Kyselyn vastaukset käsitellään anonymisti, eikä vastaajan henkilöllisyys tai edustama organisaatio tule esille itse kyselyssä tai vastausten käsittelyssä. Saaduista vastauksista tulen keräämään koosteen opinnäytetyön empiria osuuteen.

Kysymyksiin vastaamisen jälkeen pyydän huomioimaan vielä oikealla alhaalla olevan Lähetä vastaukset -painikkeen, jota painamalla vastaukset tallentuvat.

Arvokkaista vastauksista kiittäen,

Leena Schultz

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Liiketalouden koulutusohjelma

Johtamisen vaikutus itseohjautuvuuteen

1. Millaisten esimiehen ominaisuuksien koet lisäävän itseohjautuvuutta?

2. Millaisten johtamisen käytäntöjen koet edistävän itseohjautuvuutta?

Käytännön toimet itseohjautuvuuden edistämiseksi

3. Mitä käytännön toimia olet tehnyt erilaisten yksilöiden itseohjautuvuuden edistämiseksi?

4. Miten itseohjautuvuuden edistymisen seuranta on toteutettu?

5. Mitkä käytännön keinot on koettu organisaatiossanne parhaimmiksi itseohjautuvuuden edistäjiksi?

6. Mitkä asiat on koettu itseohjautuvuuden haasteiksi?

KIITOS VASTAUKSESTASI!

PAINATHAN VIELÄ LÄHETÄ VASTAUKSET -PAINIKETTA OIKEASTA ALAKULMASTA.

Lähetä vastaukset

0%