



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Päivi Parikka

Itseohjautuvuuden kehittäminen asiantuntijatiimissä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi (AMK)

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2021

Tekijä Otsikko	Päivi Parikka Itseohjautuvuuden kehittäminen asiantuntijatiimissä
Sivumäärä Aika	41 sivua + 1 liite toukokuu 2021
Tutkinto	Tradenomi (AMK)
Tutkinto-ohjelma	Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Ohjaaja	Lehtori Timo Riikkilä
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitä itseohjautuvuus on ja miten sitä voidaan kehittää asiantuntijatiimissä. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantaja Uudenmaan Osuuspankille, jonka tavoitteena on itseohjautuvuutta edistämällä tehostaa toimintaa ja vahvistaa työntekijäkokemusta pankin Ihmiset ja viestintä -tiimissä.</p> <p>Työn teoreettisessa viitekehyksessä tutustuttiin työn murroksen vaikutuksiin erityisesti pankkityössä, itseohjautuvuuden teoriaan ja siihen liittyviin käsitteisiin sekä johtamiseen itseohjautuvan toimintatavan näkökulmasta. Viitekehyksessä selvitettiin myös tiimin määritelmää. Varsinainen tutkimus tehtiin kyselytutkimuksena pankin tukitoimintojen henkilöstölle. Kyselyllä selvitettiin asiantuntijoiden näkemyksiä itseohjautuvasta toimintatavasta yksilön, tiimin ja koko organisaation näkökulmasta. Kyselyn kysymykset laadittiin viitekehyksessä esitettyihin itseohjautuvuuden pääperiaatteisiin perustuen.</p> <p>Tutkimuksen perusteella vastaajat arvioivat oman työskentelytapansa pääosin itseohjautuvaksi. Vastaajat kokivat, että heihin luotetaan ja he olivat sitoutuneita organisaation tavoitteisiin. He kokivat myös oman työnsä merkitykselliseksi. Tiimin ja koko organisaation toimintatapaa arvioitaessa havaittiin itseohjautuvuuteen liittyviä kehityskohteita. Vastauksissa toivottiin avoimempaa keskustelua tiimin toiminnasta ja palautteista. Lisäksi koettiin, että organisaatiossa ei tarpeeksi hyödynnetä erilaista osaamista.</p> <p>Kyselyn tuloksiin ja teoreettiseen tietopohjaan perustuvat kehitysehdotukset liittyivät neljään pääkohtaan, jotka ovat ymmärryksen lisääminen itseohjautuvuudesta, jatkuvan parantamisen ja kokeilukulttuurin edistäminen, jaetun johtajuuden ja valmentavan johtamistavan konkretisointi sekä avoimen ja aktiivisen kommunikaation lisääminen.</p>	
Avainsanat	itseohjautuvuus, itsensä johtaminen, valmentava johtaminen, tiimi

Author Title	Päivi Parikka Developing Self-direction in a Specialist Team
Number of Pages Date	41 pages + 1 appendice May 2021
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Business and Administration
Instructor	Timo Riikkilä, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to find out what is self-direction and how it can be applied in a specialist team. This thesis was made for the case organization, OP Uusimaa. OP Uusimaa bank aims to increase its efficiency and improve employee experience by promoting self-direction and self-organisation.</p> <p>The theoretical framework introduced the effects of the transformation in working life, the theory of self-direction, self-determination and self-organisation and related concepts from leadership point of view. The definition of team was also touched upon in the theoretical framework. The practical part of the study was based on the questionnaire responded by the back-office team staff. The survey examined the current state of self-direction in the back-office team from the perspective of the individual, team, and the organization. The questions of the survey were prepared on the main principles of self-direction presented in the framework.</p> <p>Based on the results of the survey, respondents estimated their personal level of self-direction to be relatively high. They felt trusted and they were committed to the goals of the organization. They also found their work meaningful. However, the survey also pointed out the areas for improvement identified at the team and organizational levels. For example, the responses revealed the need for more feedback and more open discussion about teamwork. In addition, the respondents also felt that the organization does not utilize enough different skills.</p> <p>Based on the theoretical background and results of the survey, the thesis proposed suggestions for developing self-direction and self-organization for the target company. The proposals were categorized into four main groups: increasing understanding of self-determination, promoting continuous improvement and a culture of experimentation, concretization of shared leadership, as well as coaching leadership and extending active communication.</p>	
Keywords	Self-direction, self-determination, self-organization, coaching, team

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	1
2	Työn muutos ja muuttuva pankkityö	2
3	Organisaatiot muuttuvassa toimintaympäristössä	6
3.1	OP Uusimaa	8
3.2	OP Ryhmä	8
3.3	Perustehtävä, arvot ja visio	8
3.4	Strategia	9
3.5	Ihmiset ja viestintä -tiimi	9
4	Ryhmät organisaatiossa	10
4.1	Epävirallinen ryhmä	10
4.2	Virallinen ryhmä	11
4.3	Tiimi	11
5	Mitä itseohjautuvuus on?	13
5.1	Autonomia	14
5.2	Kyvykyys	15
5.3	Yhteisöllisyys	15
6	Itseohjautuvuuden käsitteet	16
6.1	Itseohjautuva yksilö	16
6.2	Itseohjautuva tiimi	17
6.3	Itseohjautuva organisaatio	18
6.4	Itseorganisoituminen	19
7	Johtaminen itseohjautuvassa toimintatavassa	19
7.1	Itsensä johtaminen	20
7.2	Valmentava johtaminen	21
7.3	Palveleva johtaminen	24
7.4	Oppiminen organisaatiossa	25
8	Itseohjautuvuuden nurjat puolet	26
9	Tutkimus	26

9.1	Likertin asteikko	27
9.2	Kyselytutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	28
9.3	Kyselytutkimuksen tulokset	28
10	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	33
10.1	Itseohjautuvuuden nykytila pankin tukitoiminnoissa	33
10.2	Kehittämisehdotukset	34
10.2.1	Ymmärryksen lisääminen itseohjautuvuudesta	34
10.2.2	Jatkuva parantaminen ja kokeilukulttuuri	35
10.2.3	Jaettu johtajuus ja valmentava ote	36
10.2.4	Kommunikaatio	37
11	Pohdinta	38
	Lähteet	39
	Liitteet	
	Liite 1. Kyselylomake	

1 Johdanto

Itseohjautuvuus vaikuttaa olevan tämänhetkisen työelämän ja johtamisen muotitermi. Startup-yritysten julkisuuteen tuoma toimintamalli herättää kiinnostusta, ihastusta ja hämmennystä, ja organisaatiot tutkivat toimintamallin etuja ja haittoja. Kriittiset ajattelijat pohtivat, onko itseohjautuvuuteen todella mahdollista siirtyä, voiko valtaa antaa tiimeille, vai onko itseohjautuvuudessa sittenkin kyse vain ohimenevästä ilmiöstä.

Teen tämän opinnäytetyön toimeksiantona omalle työnantajalleni OP Uusimaalle, jonka tavoitteena on edistää itseohjautuvuutta ja ketteriä (agile) toimintatapoja. Toimeksiantajan tavoitteen lisäksi olen myös itse hyvin kiinnostunut tästä aiheesta. Olen tutustunut aiheeseen osittain käytännön työelämässä ja teoreettisemmin Organisaatiokäyttäytymisen ja työhyvinvointi -kurssilla Metropolia ammattikorkeakoulussa syksyllä 2019. Kurssilla sain ymmärrystä siitä, mitä organisaation tulisi ottaa huomioon siirryttäessä itseohjautuvuuteen ja mitä muutos edellyttää johtamiselta.

Kiinnostuksen tähän aiheeseen on herättänyt myös OP Ryhmässä meneillään oleva muutos uudenlaiseen ajattelutapaan ja toimintakulttuuriin. Muutoksen tavoitteena on parantaa työntekijäkokemusta, asiakaskokemusta ja toiminnan tehokkuutta. Kyseessä on yksi OP Ryhmän suurimmista uudistamishankkeista, joka on käynnistynyt vuonna 2019 OP Ryhmän keskusyhteisössä. (Ritakallio 2019.) Vaikka toimintakulttuurin muutosta on edistetty OP Ryhmän keskusyhteisössä jo pari vuotta, ollaan itsenäisissä osuuspankeissa ottamassa vasta ensiaskeleita kohti itseohjautuvuutta.

Itseohjautuvuus käsitteenä kiinnostaa minua ajankohtaisuutensa ja työelämälähtöisyytensä lisäksi siksi, että itseohjautuvuuden kerrotaan edistävän sisäistä motivaatiota ja saavan näin aikaan monia positiivisia vaikutuksia kuten työtyytyväisyyttä, innostuneisuutta, tehokkuutta ja esimerkiksi joustavuutta. Nämä puolestaan parhaimmillaan lisäävät organisaation kilpailukykyä ja tuottavuutta.

1.1 Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tämä opinnäytetyö tehdään toimeksiantona Uudenmaan Osuuspankille. Pankki on määritellyt itseohjautuvuuden lisäämisen yhtenä käytännön toimenpiteenä strategian toteuttamissuunnitelmassaan. Strategian toteuttamissuunnitelmassa on myös määritetty, että

itseohjautuvuutta lähdetään edistämään ensiksi pankin tukitoiminnoissa, jota Ihmiset ja viestintä -tiimi edustaa. Itseohjautuvuuden lisäämisellä tavoitellaan työn sujuvuuden ja tehokkaamman toiminnan lisäämistä sekä parempaa työntekijäkokemusta. Toimeksiantajan tavoitteena on selvittää, miten itseohjautuvuutta voitaisiin kehittää ja edistää Ihmiset ja viestintä -tiimissä ja mikä on itseohjautuvuuden nykytila tiimissä. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset määrittyvät toimeksiantajan tavoitteesta.

Tutkimusongelma on:

- Miten Ihmiset ja viestintä -tiimin itseohjautuvaa toimintatapaa voidaan kehittää?

Tutkimuskysymykset ovat:

- Mitä itseohjautuvuus tarkoittaa?
- Mikä on itseohjautuvuuden nykytila Ihmiset ja viestintä -tiimissä?
- Miten itseohjautuvuutta voidaan kehittää Ihmiset ja viestintä -tiimissä?

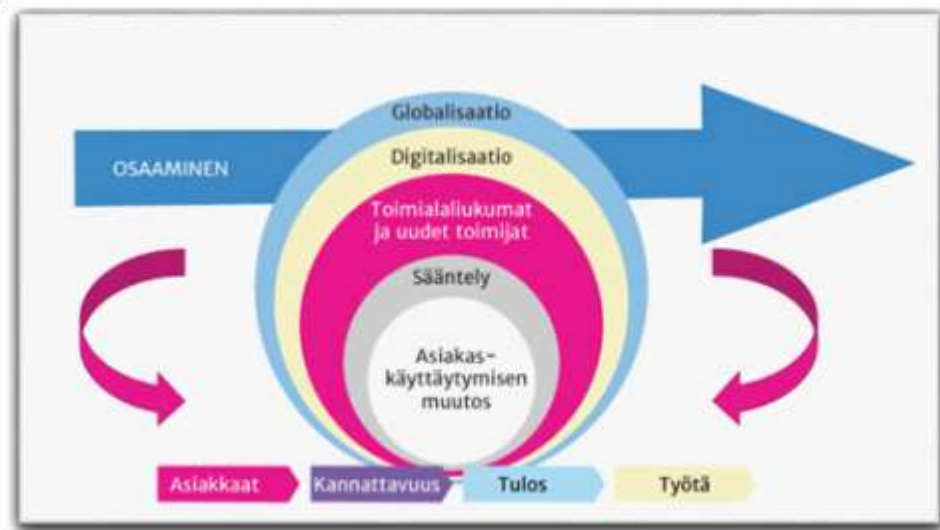
Meneillään oleva työn murros muuttaa työtä ja perinteistä johtamiskulttuuria erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa ja -tiimeissä. Jatkuva muutos edellyttää menestyviltä asiantuntijoilta ja asiantuntijatiimeiltä entistä itseohjautuvampaa toimintatapaa. Muutoksen onnistuminen edellyttää itseohjautuvuuden määrittelyä sekä johtamisen muutosta. Opinnäytetyön viitekehyksessä käsittelen työelämän murrosta ja sen ilmenemistä finanssialalla. Viitekehyksessä selvitan lisäksi itseohjautuvuuden teoriaa ja itseohjautuvuuden käsitteitä sekä johtamista itseohjautuvassa toimintamallissa. Luvussa 5 käsittelen todellisen tiimin tunnusmerkkejä. Viitekehys muodostuu kirjallisuuden ja artikkeleiden avulla koostetusta teoreettisesta tietopohjasta, jota hyödynnetään toimeksiantajalle annettavissa kehittämis ehdotuksissa. Kehittämis ehdotusten taustaksi ja lähtötilanteen selvittämiseksi kartoitan itseohjautuvuuden nykytilaa ja henkilöstön näkemystä itseohjautuvuudesta tiimille tehtävän kyselyn avulla.

2 Työn muutos ja muuttuva pankkityö

Työelämä muuttuu kovaa vauhtia, ja yleistä keskustelua leimaa erityisesti huoli digitalisaation ja teknologisen kehityksen vaikutuksesta työpaikkoihin. Rutiininomaiset tehtävät siirtyvät vauhdilla roboteilla hoidettavaksi ja myös monissa asiakaspalvelutehtävissä

hyödynnetään robotiikkaa ja tekoälyä. Megatrendit kuten digitalisaatio, globalisaatio, väestörakenteen muutos, kaupungistuminen ja ilmastonmuutos muuttavat maailmaa. Eri-tyisesti automaatio, tekoäly sekä jakamis- ja alustatalouden kehitys muuttavat työvoimaa, työn sisältöä ja jopa työntekijän ja työnantajan välistä suhdetta. (Oksanen 2017, 13.)

Muutokset ja työn murros näkyvät voimakkaasti myös pankkiliiketoiminnassa. Finanssialalla työskentelee Suomessa noin 36 000 henkilöä, joista suurin osa rahoitusallalla. Muutokset ovat koetelleet pankkiväkeä jo jonkin aikaa. Siitä huolimatta henkilöstön määrä ei vielä ole muuttunut merkittävästi. Ala on toistaiseksi naisvaltainen ja varsinkin pankeissa suoritettavissa tehtävissä suurin osa on naisia. Koulutustausta finanssialalle on tyypillisesti kaupallinen, mutta yhä enemmän alalle palkataan myös juristeja ja tietotekniikan ja datan käsittelyn osaajia. (Töissä finanssialalla 2019, 4.)



Kuvio 1. Työn murros finanssialalla (Töissä finanssialalla 2019, 5).

Yllä oleva kuva havainnollistaa keskeisiä muutoksia finanssialalla (kuvio 1). Teknologisen kehittymisen lisäksi myös uudenlainen kilpailutilanne ja muutokset asiakaskäyttäytymisessä vaativat pankkeja kehittämään uusia, tehokkaampia ja nopeampia tapoja palvella asiakkaita. Rutiininomaisten tehtävien sijaan henkilöstöresurssia tarvitaan pankeissa asiantuntijapalveluissa. Asiakkaat haluavat ja heille halutaan tarjota aiempaa ko-

konaisvaltaisempaa taloudenhallintaa ja asiantuntemusta oikeiden ratkaisuiden löytämiseksi. Esimerkiksi ensiasunnon osto tai sijoituspäätösten tekeminen ovat tilanteita, joissa usein halutaan asiantuntijan apua. (Rajander-Juusti 2015, 25.)

Palveluiden saatavuudelle asetetaan uudenlaisia vaatimuksia, kun asiakkaat haluavat asioida joustavasti myös iltaisin ja viikonloppuisin. Käytännössä odotus on, että pankkien palvelut ovat mahdollisimman laajasti käytettävissä ajasta ja paikasta riippumatta. Digitaalislta asiointikanavilta odotetaan helppokäyttöisyyttä, toimivuutta ja turvallisuutta. Henkilökohtaisessa palvelussa korostuu asiantuntijuus ja todellisen hyödyn tuottaminen asiakkaalle. (Rajander-Juusti 2015, 26.)

Asiakaskäyttäytymistä ja kilpailutilannetta muuttaa myös kokonaan uusien kilpailijoiden ilmestyminen markkinoille. Tähän vaikuttaa osaltaan globalisaatio, mutta myös digitalisaatio. Muun muassa kulutusluottoja ja maksuliikepalveluita tarjoaa yhä laajempi joukko toimijoita, joiden nimet ja logot ovat asiakkaille tuttuja muista yhteyksistä. Yhtiöt kuten Apple, Google ja vaikkapa lentoyhtiö Norwegian markkinoivat omia palveluitaan näyttävästi ja erityisesti nuorten asiakkaiden keskuudessa perinteisten kivijalkapankkien imago hämärtyy. Palveluita valitaan niiden helpon saatavuuden perusteella. Asiakkailta on vallittavanaan kokonaan uudenlainen valikoima palveluntarjoajia, joista osa toimii ainoastaan digitaalisissa kanavissa.

Teknologinen kehitys on jo muuttanut monia pankissa hoidettavia työtehtäviä. Robotiikkaa hyödynnetään muun muassa puhelinpalveluissa, ja esimerkiksi asuntolaina pystytään toteuttamaan jo ilman fyysistä kontaktia. Kehitys on johtanut käteisen rahan ja muun muassa fyysisten konttoreiden merkityksen pienenemiseen. Yhteenvetona voidaan todeta, että pankkityön muutosta leimaa kaiken rutiinityön digitalisoiminen, työn tiettyjen osien ulkoistaminen asiakkaiden tehtäväksi, taustatyön siirtyminen pois pankkikonttoreista ja asiakkaan kanssa vuorovaikutukseen perustuvan työn lisääntyminen. (Rajander-Juusti 2015, 40.)

Työn muuttuessa myös henkilöstön osaamistarpeet muuttuvat. Syksyllä 2018 finanssialalla työskennelleet vastasivat kyselyyn, jossa arvioitiin tärkeimpiä alalla tarvittavia tulevaisuuden osaamisia. 650 alalla työskentelevän arvion mukaan tärkeimpiä osaamisia tulevaisuudessa ovat itsensä johtamiseen liittyvät asiat, sosiaaliset taidot kuten empatia ja neuvottelutaidot sekä digitaaliset taidot kuten kyky soveltaa teknologiaa. Myös paineensietokyky ja yhteistyötaidot korostuvat vastauksissa. (Töissä finanssialalla 2019, 8.)

Myös yleinen näkemys osaamisen kehittämisen tarpeista korostaa, että tulevaisuuden osaamistarpeet liittyvät erityisesti niin sanottuihin ei-kognitiivisiin taitoihin tai metataitoihin, kuten uusien aihealueiden oppimiseen, oman ajankäytön hallintaan tai kriittiseen ajatteluun. (Oksanen 2017, 30.)

Finanssialan henkilöstön osaamisessa tulee yhä vahvemmin kehittää asiantuntijuutta ja samalla kykyä hoitaa tehtäviä ja toimeksiantoja lisääntyvän sääntelyn vaatimusten mukaisesti. Muuttuva työ finanssialalla -kyselyyn vastanneista finanssialan ammattilaisista 86 prosenttia arvioi, että asiakkaat haluavat tulevaisuudessa pankeilta ja vakuutusyhtiöiltä yhä yksilöllisempää palvelua, ja kaksi kolmasosaa vastaajista arvioi, että yrittäjämainen työskentelyote on välttämätön taito alalla tulevaisuudessa. (Muuttuva työ finanssialalla 2015, 7.)

Muutokset työssä ja työskentelytavoissa muuttavat myös esimiestyötä. Digitaalisen asiainnin ja joustavien työtapojen lisääntyessä tarvitaan asennemuutosta sekä valmentavan ja palvelevan johtamisen toteuttamista esimiestyössä. Etäjohtaminen on erityinen kehittämisen alue vahvasti konttorityöskentelyyn tottuneella alalla. Sen lisäksi, että myös perinteistä pankkityötä on mahdollisuus tehdä ”etänä”, tehdään asiakastyötä myös entistä useammin esimerkiksi asiakkaan tiloissa tai joustavasti pankin eri toimipisteissä asiakkaan toiveiden mukaisesti. Esimiehen näkökulmasta tämä tarkoittaa, että omat johdettavat ovat usein fyysisesti etäällä. Esimiestyössä työhyvinvoinnin ja osaamisen johtaminen on muuttuvassa tilanteessa entistä korostuneempaa, toisaalta lisääntyvä sääntely ja valvonnan tarve haastaa esimiehiä. (Rajander-Juusti 2015, 37.)

Muutokset yhteiskunnassa ja työelämässä haastavat myös pankkia työnantajana. Kilpailu parhaista osaajista työmarkkinoilla on kovaa. Työnantajien on panostettava siihen, että ne onnistuvat saamaan palvelukseensa osaajia ja kyvykkyksiä ja myös siihen, että ne saavat oman henkilöstönsä sitoutumaan ja toimimaan tehokkaasti sekä kehittämään ja ylläpitämään osaamistaan muuttuvassa maailmassa. Työhyvinvointiin ja työntekijäkokenemukseen liittyvät toimet ovat avainroolissa henkilöstön sitoutumisen varmistamisessa. Työn merkityksellisyyden kautta lisätään motivaatiota, mutta myös työntekemisen tavan tulee muuttua, jotta se houkuttelee osaajia tulevaisuudessakin. Siinä, missä asiakkaat odottavat joustavampia ja helpommin saavutettavissa olevia asiantuntijapalveluita, myös henkilöstö odottaa joustavampia ja houkuttelevampia järjestelyitä omassa työssään. Työn ja perhe-elämän tai vaikkapa harrastusten yhteensovittamiseksi odotetaan joustavia ratkaisuita. Lisäksi kehittymismahdollisuudet ja vaihtelevuus työtehtävissä koetaan

merkityksellisenä. Uudet työntekijäsukupolvet ovat kiinnostuneita esimerkiksi vastuullisuuden liittyvistä teemoista. (Rajander-Juusti 2015, 33.)

3 Organisaatiot muuttuvassa toimintaympäristössä

Monet isot organisaatiot keskittyvät toiminnan tehostamiseen ja ennakoitujen mahdollisuuksien hyödyntämiseen liiketoiminnan kasvattamiseksi. Oma huippukuntoon viritetty tuotantokoneisto nähdään keskeisenä kilpailutekijänä, mutta ympärillä tapahtuviin muutoksiin ei kiinnitetä riittävästi huomiota, tai jos kiinnitetään, niin ei olla kovinkaan halukkaita muuttamaan omaa toimintaa. Ennen pitkää yritys alkaa polkea paikoillaan ja uudistamiseen panostaneet kilpailijat valtaavat markkinaa. (Martela & Jarenko 2017, 34.)

Frank Martelan mukaan niin sanotut kaksikäätiset organisaatiot pärjäävät parhaiten muuttuvassa toimintaympäristössä. Kaksikäätisyydellä hän tarkoittaa, että organisaatiot ovat keksineet, miten tasapainottaa tehokkuuden tavoitteluun tähtäävän nykyisen liiketoiminnan jalostamista ja uutta liiketoimintaa luovaa seikkailua (kuvio 2). Kaksikäätisyys tuo organisaatioon arvaamattomuutta ja hallittua kaaosta parantaen siten sen muuntautumiskykyä. On kuitenkin tärkeää tunnistaa, missä kohden organisaatiota kaaoksen lisäämisestä on hyötyä sekä kuinka paljon ja kuinka nopeasti yrityksen toimintaympäristö muuttuu, ja kuinka mullistavia nämä muutokset tulevat olemaan. (Martela & Jarenko 2017, 37.)



Kuvio 2. Kaksikäätinen organisaatio (Martela ym. 2017, 38).

Martelan mukaan suurin osa organisaatioista kärsii kuitenkin enemmän erilaisten prosessien, hierarkioiden, komentoketjujen ja liiallisen varovaisuuden synnyttämästä kulttuurista, ja tämä tekee niistä liian kankeita muuttumaan. Mahdollista on myös, että

ihmisiin suhtaudutaan korvattavissa olevina konemaisina systeemin osina, joiden toimintaa ohjaavat ja tehostavat edellä mainitut prosessit ja komentoketjut. Tässä tilanteessa tehokkuus paranee, mutta se ei välttämättä tarkoita parempaa liiketoimintaa. Kun vain pienen piirin vastuulle on rajattu velvollisuus tarkkailla toimintaympäristön muutoksia, tulee näkökulmista yksipuolisia ja suppeita. (Martela & Jarenko 2017, 48.)

Muutokset toimintaympäristössä ovat monimutkaistuneet. Teknologinen kehitys on tuonut yrityksille uusia mahdollisuuksia ja johtanut siihen, että yritysten välinen kilpailu on siirtynyt yhä enemmän strategiselle tasolle. Yritysten välisessä kilpailussa ei ole niinkään kyse oikean strategian valitsemisesta vaan kyvystä tehdä strategisia valintoja ja toteuttaa niitä jatkuvasti tehokkaina toimenpiteinä. Myös useat muut megatrendit vaikuttavat monimutkaisella tavalla yritysten toimintaympäristöihin ja niiden kehityksen ennustettavuuteen. Toisaalta teknologinen kehitys ja digitalisaatio on tuonut uusia mahdollisuuksia ja työkaluja strategian suunnitteluun ja toteuttamiseen. (Ritakallio & Vuori 2018, 11.)

Muuttuvassa ympäristössä korostuu strategian uudistaminen. Usein uuden tekeminen ja vanhasta toimintatavasta luopuminen onkin keskeistä uudistumisessa. On kuitenkin tärkeää huomata, että asiakkaat, organisaation omat kyvyt tai henkilöstö eivät välttämättä muutu tai halua muuttua johdon suunnitelmien mukaisesti. Strategian muokkaus eli shaping tarkoittaa muutoksen tekemistä niin, että suuri osa tekemisestä jatkuu kuten ennenkin, mutta uudessa tilanteessa toimimisen kannalta merkittävät toiminnan osa-alueet muutetaan vastaamaan uuden tilanteen vaatimuksia. Muutos tapahtuu siis organisaation osia ja prosesseja muokkaamalla, eikä kaikkea alusta asti uudelleen rakentamalla. Näin mahdollistetaan jatkuvuus kahdella tasolla. Organisaatio pysyy samana, mutta alkaa toimia uusin tavoin ja samaan aikaan eri osa-alueiden väliset suhteet kehittyvät ja luovat merkittävyyttä tuloksen tekemiseen. (Ritakallio & Vuori 2018, 85.)

Jotta itseohjautuvuutta saadaan edistettyä, on tärkeää tietoisesti luoda mahdollisuuksia vapaampaan toimintaan ja päätöksentekoon. On siis purettava kontrolloivia rakenteita ja lisättävä avoimuutta tiedonkulussa. Dynaamisemmin käyttäytyvässä organisaatiossa avoimempi informaatio synnyttää parhaimmillaan yhdistelmiä, joiden seurauksena yhteinen ymmärrys ympäröivästä todellisuudesta monipuolistuu. Jaetusta tiedosta syntyy kokonaan uudenlaisia ideoita, joka saattaa johtaa uudenlaisen liiketoiminnan syntymiseen. (Martela & Jarenko 2017, 46.)

Kohdeyritys

3.1 OP Uusimaa

OP Uusimaa on Uudenmaan alueella toimiva pankki, joka on syntynyt lokakuussa 2019 Länsi-Uudenmaan Osuuspankin sulautuessa Keski-Uudenmaan Osuuspankkiin. Pankki on OP Ryhmän neljänneksi suurin osuuspankki ja se toimii kymmenen kunnan alueella Uudenmaan maakunnassa. Pankilla on henkilöstöä noin 220 ja se palvelee asiakkaitaan kahdeksassa konttorissa, verkossa ja puhelimessa. Pankin toimintaa leimaa asiakasomisteisuus ja kaksoisrooli liikeyrityksenä sekä toimijana, jonka tavoitteena on edistää toimialueensa kehitystä ja hyvinvointia. OP Uusimaa on osa OP Ryhmää.

3.2 OP Ryhmä

OP Ryhmä on perustettu vuonna 1902. Ryhmään kuuluu 140 osuuspankia ja niiden omistama keskusyhteisö OP Osuuskunta. OP:n liiketoiminta on jaettu kolmeen segmenttiin, jotka ovat Vähittäispankki (henkilö- ja pk-yritysassiakasliiketoiminta), Yritys pankki (Pankkitoiminnan yritys- ja instituutioasiakkaat) ja Vakuutus (Vakuutusasiakkaat). Ryhmässä työskentelee yhteensä 12.000 henkilöä. OP Ryhmän toiminta perustuu osuustoiminnallisuuteen ja ryhmällä on noin kaksi miljoonaa omistaja-asiakasta. Liiketoiminnan tuloksesta merkittävä osuus palautuu omistaja-asiakkaille OP bonuksina ja muina etuina. (Tietoa OP Ryhmästä 2021.)

3.3 Perustehtävä, arvot ja visio

OP Ryhmän perustehtävä on edistää omistaja-asiakkaidensa ja toimintaympäristön kestäväää taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia. Osuustoiminnallisena toimijana OP Ryhmän toimintaa ohjaa ensisijaisesti asiakkaan etu, mikä tarkoittaa, että liiketoiminnan hyöty ja lisäarvo kanavoituu asiakassuhteen kautta omistaja-asiakkaille ja asiakkaille. OP:n toiminta perustuu osuustoiminnallisiin arvoihin ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. OP Ryhmän visio on olla johtava ja vetovoimaisin finanssiryhmä Suomessa niin henkilöstön, asiakkaiden kuin yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmienkin näkökulmasta. (Tietoa OP Ryhmästä 2021.)

3.4 Strategia

OP Ryhmän mukaan onnistuneen strategiaprosessin perustana ovat oletukset siitä, mihin suuntaan maailma muuttuu. OP Ryhmä arvioi toimintaympäristöä ja toimintamallia jatkuvasti ja muodostaa, uudistaa ja toteuttaa strategiaa sen mukaisesti. OP Ryhmä strategiset painopisteet vuodelle 2021 ovat:

- Paras asiakaskokemus
- Enemmän hyötyjä omistaja-asiakkaalle
- Erinomainen työntekijäkokemus
- Tuottojen kasvu kuluja nopeampaa
- Laadukkaampi ja tehokkaampi toimintatapa

3.5 Ihmiset ja viestintä -tiimi

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on laatia kehittämissuunnitelma itseohjautuvuuden lisäämiseksi pankin Ihmiset ja viestintä -tiimissä. Tiimi koostuu kahdeksasta asiantuntijasta, jotka toimivat markkinoinnin, viestinnän, henkilöstöhallinnon ja ICT:n tehtävissä. Tiimi on aloittanut toimintansa vuoden 2021 alusta alkaen kahden pienemmän tiimin yhdistyessä.

Tiimin tehtävänä on huolehtia pankin henkilöstön työsuhteasioista, työhyvinvoinnin kehittamisestä, osaamisen kehittamisestä, rekrytoinnista ja esimiesten ja johdon tukemisesta erilaisissa kysymyksissä. Lisäksi tiimissä hoidetaan pankin ulkoista ja sisäistä viestintää, markkinointia, vastuullisuusasioita, projekteja ja pankin tietoliikenteeseen, työvälineisiin ja käyttöjärjestelmiin liittyviä tehtäviä. Tiimi tukee pankin liiketoimintaa.

Tiimi tuottaa asiantuntijapalveluita ns. pankkitasoisesti. Yhteistyökumppaneita ovat erityisesti pankin johto ja esimiehet. Tiimissä työskentelevien henkilöiden työtehtävät poikkeavat paljon toisistaan ja ovat osittain yksilöllisiä. Työtehtävät ovat pääasiassa vaativia tehtäviä, joiden hoitaminen vaatii kyvykkyyttä ratkaista monimutkaisia haasteita ja toimia itsenäisesti vaihtelevissa tilanteissa.

Nimikkeet tiimissä ovat asiantuntija- ja päällikkö- taseisia. Tiimiä johtaa henkilöstö- ja viestintäjohtaja. Tiimissä on laajat mahdollisuudet etätööhön, eikä lähityössäkään työn

tekemistä ole sidottu tiettyyn toimipisteeseen. Tiimin jäsenet ovat oman osaamisalu-
eensa erikoisasiantuntijoita, ja suurin osa tiimin jäsenistä on työskennellyt pankissa pit-
kään erilaisissa tehtävissä.

4 Ryhmät organisaatiossa

Ryhmä on joukko ihmisiä, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Ihmiset toimivat organisaatioissa enemmän ryhmänä kuin yksilöinä. Organisaatioteoriassa on tunnistettu sekä viralliset että epäviralliset ryhmät. Ryhmät voivat joko vahvistaa ja tukea johdon toimia tai vaikeuttaa tai jopa tehdä mahdottomaksi johdon päämäärien saavuttamista. On siis tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että ryhmien olemassaolo tunnistetaan ja niissä oleva ihmisten ponnisteluista syntyvä energia kohdistetaan palvelemaan organisaation tavoitteita. (Harisalo 2008, 115.) Psykologi Rensis Likertin näkemyksen mukaan organisaatiota tulisikin tarkastella ensisijaisesti joukkona ryhmiä, jotka liittyvät toisiinsa, kuin irrallisina ja toisistaan riippumattomina osastoina. Likertin mukaan tehokas organisaatio muodostuu silloin, kun ryhmät ovat demokraattisia ja ovat tekemisissä toistensa kanssa ja joiden jäsenet ovat osallisina useissa ryhmissä samaan aikaan. (Lämsä & Hautala 2005, 103.)

4.1 Epävirallinen ryhmä

Epäviralliset ryhmät edustavat organisaation epävirallista todellisuutta eli ne eivät noudata organisaation virallisia kaavoja ja käytäntöjä. Epävirallisessa organisaatiossa organisaation eri tasoilla ja eri tehtävissä olevat ihmiset ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja tarvittaessa tekevät yhteistyötä. Epävirallisella ryhmällä voi olla organisaatiossa paljon valtaa ja pahimmillaan se saattaa jopa estää organisaation pyrkimykset ja esimerkiksi jarruttaa tai estää muutoksia tai esimerkiksi uusien toimintatapojen käyttöönottoa. (Harisalo 2008, 116.) Epävirallisten eli informaalien ryhmien muodostuminen perustuu henkilökohtaisiin suhteisiin ja verkostoihin, ja ne syntyvät yleensä suunnittelematta tilanteissa, joissa ihmiset ovat keskenään tekemisissä toistensa kanssa virallisten työtehtävien merkeissä. (Lämsä & Hautala 2005, 109.)

Toisaalta epäviralliset organisaatiot tarjoavat yritykselle myös merkittäviä voimavaroja toimiessaan parhaimmillaan moottoreina muutostilanteissa. Hyvässä tilanteessa ne

edistävät tiedonkulkua johdon ja henkilöstön välillä ja vahvistavat henkilöstön yhteenkuuluvuuden tunnetta ja motivaatiota sekä ylläpitävät myönteisiä arvoja kuten luottamusta ja huomaavaisuutta. (Harisalo 2008, 116.)

4.2 Virallinen ryhmä

Virallisesta ryhmästä puhutaan silloin, kun ryhmällä on virallisista tavoitteista johdetussa työnjaossa tietty tehtävä. Virallisen ryhmän tehtävänä on toimia organisaation hyväksi ja toteuttaa tavoitteista johdettua omaa työtään niin, että organisaatio saavuttaa tavoitteensa mahdollisimman tehokkaasti. Alkuvaiheessa viralliset ryhmät ovat olleet luonteeltaan epäitsenäisiä, tilapäisiä ja auktoriteetin hierarkiaan sidottuja. Myöhemmin on alettu korostaa kokonaan tai osittain itsenäisiä ryhmiä, itseohjautuvia ryhmiä tai autonomisia ryhmiä. On havaittu, että kun ryhmä on tiukasti hierarkiaan sidottu, sen jäsenten tyytyväisyys ja tuottavuus ovat matalammalla tasolla kuin itsenäisesti toimivissa ryhmissä. (Harisalo 2008, 118.)

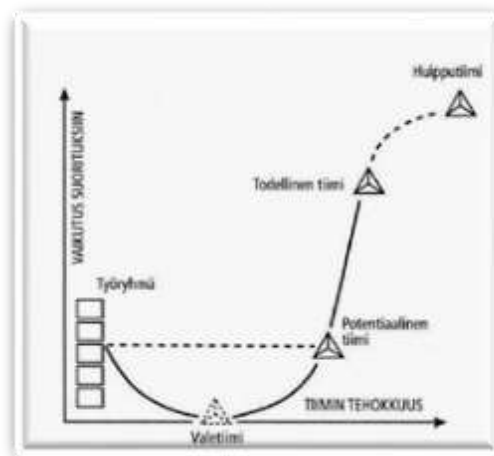
4.3 Tiimi

Erilaisia ryhmiä kutsutaan usein tiimeiksi (teams). Tiimeistä on esitetty pääasiassa kolme vain hieman toisistaan poikkeavaa määritelmää. Ensimmäisen määritelmän mukaan tiimi on itseohjautuva työryhmä. Toisen määritelmän mukaan tiimi on ryhmä, jolla on tietty tehtävä hoidettavanaan. Tässä määritelmässä korostuu tiimin tilapäinen ja tiettyyn tehtävään sidottu luonne. Kolmannen määritelmän mukaan tiimin muodostaa joukko ihmisiä, jotka mahdollisimman itsenäisesti hoitavat tiettyä tehtävää, joka edistää organisaation tavoitteita. Tässä määritelmässä korostuu edellisiä enemmän tehtävän jatkuvuus. Kolmannen määritelmän mukaan toimiessaan, organisaatio käyttää tiimejä ainakin jossain määrin korvaamaan auktoriteetin hierarkiaa. (Harisalo 2008, 119.)

Huipputiimiksi eli todelliseksi tiimiksi voidaan kutsua tiimiä, jonka jäsenet ovat todella sitoutuneita sekä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen ja ylittämiseen että toistensa henkilökohtaiseen kehittymiseen. Huipputiimi siis ylittää selvästi parempiin suorituksiin kuin muut tiimit juuri sitoutumisensa, tavoitteellisuutensa ja yhteishenkensä ansiosta. Huipputiimiksi kehittyminen vie aikaa ja vaatii jäseniltään uhrautuvaa työtä ja tavoitteen ehdotonta hyväksymistä. Menestynyt urheilujoukkue sisältää usein huipputiimin piirteitä, ja haasteena onkin huipulla pysyminen. (Lämsä & Hautala 2005, 136.)

Tiimi on siis ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen tavoitteeseen, suuntaan ja tapaan toimia. Tiimejä voidaan määritellä niiden elinajan, toimintavaltuuksien ja autonomian, vapaaehtoisuuden, työskentelyn kunnianhimoisuuden, yhdessäolon määrän sekä osaamisen perusteella. Elinajan osalta tiimi voi olla vakinainen tai väliaikainen. Vakinaisuuden etuja on, että tiimiläiset oppivat tuntemaan toistensa vahvuudet ja haasteet hyvin. Toisaalta vakinaisuus yhtenäistää tiimin ajattelutapaa ajan myötä ja vähentää näin tiimin sopeutuvaisuutta ja muutuskäykyä. Esimerkki väliaikaisesta tiimistä on projekti, jolla on selkeä alku- ja loppupiste ja jonka tavoitteena on määrätyn tehtävän suorittaminen. (Lämsä & Hautala 2005, 129.)

Tiimin autonomian taso riippuu sen toimintavaltuuksista. Kun toimintavaltuudet ovat laajat on kyseessä itseohjautuva tiimi, joka päättää itsenäisesti päivittäisestä toiminnasta, budjetista ja jopa tavoitteistaan. Tällaista tiimiä voidaan kutsua myös itseohjatuksi tai itsejohdetuksi tiimiksi. Tällainen tiimi voisi muodostua esimerkiksi tutkijoista. Nykyään ihmiset yleensä määrätään tiimeihin, mutta vapaaehtoisuuden etuna olisi, että tiimi koostaisi yhteen aktiiviset ja innostuneet ihmiset. Pakollisessa tiimissä kaikki eivät välttämättä ymmärrä tiimin tarkoitusta tai motivaatio voi olla vähäisempää. (Lämsä & Hautala 2005, 129–130.)



Kuvio 3. Tiimin suorituskäyrä (Katzbach & Smith 1994, 101).

Tiimin suorituskäyrä havainnollistaa työryhmän kehittymistä huipputiimiksi (kuvio 3). Työryhmässä sen jäsenet toimivat yksilöinä kukin omaa osaamistaan hyödyntäen. Tiimi-ideologian kannalta työryhmä on potentiaalisen tiimin tasolla, sillä sen toiminta

perustuu yksilösuorituksiin. Mikäli ryhmä, jolla ei ole yhteistä tavoitetta tai muita todellisen tiimin tunnusmerkkejä nimitetään tiimiksi, on kyseessä valettiimi. (Katzenbach & Smith 1994, 101, teoksessa Huusko 2007, 81.)

Tiimit tarvitsevat kehittyäkseen aikaa ja johdon tuen. Tiimi ei synny koskaan pelkästään ilmoittamalla tai esimerkiksi samoissa tiloissa työskentelevät henkilöt eivät automaattisesti muodosta tiimiä. Todellinen tiimi kehittyy yhteisen tavoitteen ympärille. Yhteinen tavoite, sen tiedostaminen ja näkyväksi tekeminen on olennaista, kun siirrytään työryhmästä tiimiksi. Yhteinen tavoite kytkee tiimin jäsenet organisaation strategian toteuttajiksi tiimin kautta. Tavoitteessa on olennaista, että se on yksiselitteisesti mitattavissa, ja että tiimin jäsenet pystyvät aidosti omalla toiminnallaan vaikuttamaan mitattaviin asioihin. Lisäksi tiimillä tulee olla riittävä toimivalta muun muassa kehittää yhteisiä toimintamalleja tavoitteen saavuttamiseksi. (Huusko 2007, 80–83.)

Voidaan todeta, että puhekielessä yleisesti käytetty tiimi-sana ei läheskään aina kuvaa organisaatioteorian mukaista todellista tiimiä. Tiimiksi kutsutut ryhmät saattavat toteuttaa sille annettua organisaation tavoitteista johdettua tehtävää varsin ohjatusti, tai tiimi voi olla niin pitkäikäinen, että se vastaa käytännössä jatkuvasti jostain kokonaisuudesta. Tällaisissa tapauksissa olisi parempi puhua työryhmistä ja nimetä ryhmä sille annetun tehtävän mukaan. (Spiik 2001, 30.) OP Uusimaan Ihmiset ja Viestintä -tiimi on esimerkki ryhmästä, joka on nimetty tiimiksi, mutta joka ei täytä todellisen tiimin tunnusmerkkejä.

5 Mitä itseohjautuvuus on?

Itseohjautuvuus on akateemisessa mielessä vielä hyvin uusi termi, eikä sille löydy virallista määritelmää. Yleisesti voidaan todeta, että itseohjautuvuudella tarkoitetaan ihmisen kykyä toimia ilman ulkopuolista kontrollia ja ohjausta. Pääsääntöisesti termi yhdistetään työelämän ilmiöihin, mutta viime aikoina on keskusteltu myös esimerkiksi lasten itseohjautuvuustaidoista erityisesti peruskoulun opetussuunnitelman uudistukseen liittyen. (Savaspuro 2019, 30.)

Frank Martela on suomalainen filosofi, tutkija ja tietokirjailija. Hänen tutkimuskohteitaan ovat hyvä elämä, elämän merkityksellisyys sekä inhimillisyys. Martela toteaa, että itseohjautuvuus ei ole yrityksille tulevaisuudessa pelkästään kilpailuetu, hän painottaa sen olevan jopa elinehto (Martela & Jarenko 2017, 32). Martela vahvistaa tutkijakaksikon

Richard Ryan ja Edward L. Decin luomaa määritelmää ihmisen motivaatiosta ja psykologisista perustarpeista. Teorian mukaan itseohjautuvuus perustuu kolmelle periaatteelle:

- **Autonomia**; päätöksentekovalta on hajautettu ja ihmisillä on vahva itsenäisyys tekemisessään.
- **Kyvykkyys**; organisaatio koostuu oma-aloitteisista toimijoista, joilla on halu ja osaaminen toimia organisaation parhaaksi.
- **Yhteisöllisyys**; fiksuin toiminta käynnistyy vastuullisen henkilöstön ja keskinäisen vuorovaikutuksen kautta.

Teorian näkemys on, että ihmiset alkavat motivoitua itse, kun saavat positiivista vahvistusta näihin perustarpeisiin. (Ryan & Deci 2017, 10.)

5.1 Autonomia

Autonomia eli omaehtoisuus tarkoittaa sitä, että henkilö kokee olevansa vapaa päättämään omista tekemisistään. Autonomisessa toiminnassa ei korostu ulkopuolinen ohjaus, vaan toiminta ja motivaatio tuntuu lähtevän ihmisestä itsestään. Tehtävän suorittaminen on mieluisaa ja siihen ryhtyy omaehtoisesti, koska ymmärtää tekemisen merkityksen ja sen tavoiteltu päämäärä on tekijälle tärkeä. Organisaatiossa autonomisesti toimiva henkilö toimii itsenäisesti noudattaen tehtävästä annettuja ohjeita, sillä hän on hyväksynyt tehtävän tavoitteet. Hän ei siis koe toimivansa annettujen käskyjen mukaan, eikä hän toisaalta ole itsekäs tai ryhmän ulkopuolinen, vaikka toimiikin autonomisesti. (Martela & Jarenko 2014, 29.)

Toinen autonomisen motivaation muoto on se, että henkilö kokee vahvasti, että hänen tekemänsä asia edistää hänelle itselleen tärkeitä asioita, vaikka työ itsessään ei olisikaan erityisen innostavaa. Autonominen motivaatio voi siis syntyä joko sen kautta, että henkilö kokee tehtävät mielekkäiksi ja hyväksyy niiden tavoitteet ja tekemisestä annetut ohjeet, tai niin, että tehtävän merkitys kohtaa henkilön omat arvot ja henkilö motivoituu kokiesaan merkityksellisyyttä tehtävää suorittaessaan. Parhaimmillaan molemmat autonomisen motivaation muodot kohtaavat. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 94.)

5.2 Kyvykkyys

Kyvykkyydellä tarkoitetaan sitä, että henkilöllä on tarvittavat tiedot ja taidot työtehtäviensä suorittamiseen ja että hän saa niiden avulla tuloksia aikaan. Kyvykkääksi itsensä tunteva ihminen uskoo siihen, että pystyy suorittamaan hänelle annetut tehtävät hyvin. Hän myös tekee mielellään tehtäviä, joissa kokee olevansa hyvä. Osaaminen tukee henkilön motivaatiota myös niin, että osaamisen myötä hän saa enemmän arvostusta työyhteisössä ja kokee olevansa pätevä ja tarpeellinen. Osaaminen saattaa myös määrittää hänen asemaansa sosiaalisessa yhteisössä. Koska ihminen on perusluonteeltaan oppiva, tuo oppiminen jo itsessään mielihyvää ja vahvistaa omaa pysyvyyden tunnetta. Osaamisella ja kyvykkyydellä on siis monia merkityksiä meille jokaiselle. (Viitala 2014, 142.)

Työelämäkvalifikaatioilla tarkoitetaan työntekijöiden työssä tarvitsemia valmiuksia. Kvalifikaatiot on jaettu esimerkiksi yleisiin kvalifikaatioihin, ammattikohtaisiin kvalifikaatioihin ja tehtäväkohtaisiin kvalifikaatioihin. Yleiset kvalifikaatiot ovat ominaisuuksia ja valmiuksia, joita tarvitaan työelämässä alasta riippumatta. Tällaisia ovat esimerkiksi ongelmanratkaisutaidot, yhteistyötaidot ja paineensietokyky. Ammatti- ja tehtäväkohtaiset kvalifikaatiot liittyvät tiettyyn ammattialaan. Niiden sisältöä kutsutaan usein substanssiosaamiseksi. Eri kvalifikaatioita voidaan hankkia koulutuksen ja työkokemuksen kautta, osa taas on enemmänkin henkilökohtaisia kykyjä, joita ei voi suoraan koulutuksella kehittää. (Viitala 2014, 143.)

5.3 Yhteisöllisyys

Ihmisillä on perustavaa laatua oleva tarve olla yhteydessä toisiin ihmisiin. Työpaikoilla hyvä työilmapiiri, läheiset suhteet työtovereihin ja tunne siitä, että saa tarvittaessa apua ja että on myös itse halukas auttamaan työtoveria, saa usein korkeita arvosanoja esimerkiksi henkilöstötutkimuksissa, kun kysytään mikä työssä on parasta. Kun työilmapiiri on kunnossa henkilöt kokevat turvallisuutta ja kokevat tulevansa hyväksytyksi.

Frank Martela arvioi, että tässä psykologisessa perustarpeessa on myös toinen elementti, joka on psykologinen kokemus siitä, että pystymme tekemään hyvää toisillemme. Olemme vahvasti motivoituneita auttamaan toisiamme tai ainakin varmistamaan, ettei mikään tekemämme vahingoita toista. Organisaatiossa se, että

henkilö ymmärtää oman tekemisen vaikutukset tulokseen, on erinomainen motivaation keino. (Martela & Jarenko 2014, 29.)

Harvard Business Schoolin johtamisen professori Amy Edmondson on keksinyt ja lanseerannut käsitteen psykologinen turvallisuus tutkiessaan menestyneitä työyhteisöjä. Edmondsonin havaintojen mukaan tiimeissä, joissa uskallettiin avoimesti tuoda esiin ja keskustella tehdyistä virheistä, myös tulokset olivat paremmat. Voitiin siis havaita, että luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri rohkaisi työntekijöitä kysymään, kyseenalaistamaan ja tuomaan esiin aitoja omia ajatuksia ja näkökumia. Huomattiin, että luottamuksellisessa ilmapiirissä syntyi enemmän sitoutumista ja kehitysideoita ja työntekijät olivat motivoituneita työhönsä, mikä puolestaan lisäsi tuottavuutta. (Saarinen 2020.)

Psykologinen turvallisuus on yksi menestyneiden tiimien tunnusmerkki. Kun tiimissä vallitsee psykologinen turvallisuus, ryhmän paine ei ohjaa jäsentensä käyttäytymistä, vaan tiimin jäsenet uskaltavat ottaa riskejä, olla omia itsejään ja tuoda esiin omat eriävätkin mielipiteensä. Työn murros ja jatkuva muutos edellyttää tiimeiltä ja sen jäseniltä muutoskyvykkyyttä ja -halukkuutta. Tiimien odotetaan myös kehittävän työtään ja kokeilevan uutta. Samalla työn tekemisen tapa muuttuu yhteistyön ja verkostomaisen työskentelyn lisääntyessä. Näiden syiden takia psykologinen turvallisuus tiimeissä ja organisaatioissa on erityisen tarpeellista. (Aaltonen & Ahonen & Sahimaa 2020, 260.)

6 Itseohjautuvuuden käsitteet

Englannin kielessä on useita itseohjautuvuudeksi käännettäviä käsitteitä. Kirjassa Sie-dätystä johtamisallergiaan on esitetty ja määritelty havainnollisesti yhdeksän englannin-kielistä termiä, jotka tyypillisesti suomennetaan itseohjautuvuudeksi. Englannin-kielisiä käsitteitä ovat esimerkiksi: self-management, self-directed, self-determination, self-regulation, self-organizing ja co-management. Itseohjautuvuudesta puhuttaessa onkin tärkeää erottaa itseohjautuvuuden kolme tasoa; yksilön, tiimin tai organisaatiotason itseohjautuvuus. (Collin & Lemmetty 2019, 85.)

6.1 Itseohjautuva yksilö

Tavallisesti itseohjautuvuus yksilötasolla puhuttaessa mielletään itsensä johtamiseksi. Kun organisaatiossa halutaan kehittää yksilön itseohjautuvuutta, tarkoittaa tämä esimerkiksi pyrkimyksiä parantaa henkilön itsesäätelyä tai vaikka tunneälyä. Itseohjautuvuus

vaikuttaa yksilön sisäiseen motivaatioon ja sitä kautta tuloksellisuuteen ja työhyvinvointiin sekä sitoutumiseen. Välttämättä yksilön itseohjautuvuus ei kuitenkaan paranna tiimin tuloksenteekokykyä. (Collin & Lemmetty 2019, 72.)

Itseohjautuva yksilö suunnittelee ja haluaa suunnitella omaa työtään itse. Hän päättää itse työnsä järjestelyistä ja saa työnsä valmiiksi määräaikaan mennessä. Mieleiset työolosuhteet ja puitteet parantavat suoritusta ja itsenäisyys vaikuttaa vahvasti sitoutuneisuuteen. Yksilön itseohjautuvuutta tukee myös kokemus oman työn merkityksellisyydestä. Merkityksellisyys syntyy siitä, että itselle tärkeät ihmiset osoittavat aitoa arvostusta henkilön työtä, osaamista ja ammattitaitoa kohtaan. Merkityksellisyyden kokemus syntyy myös siitä, miten oma työ vaikuttaa esimerkiksi organisaatioon tai asiakkaisiin. (Hyppänen 2013, 119.)

Itseohjautuvalla yksilöllä on yleensä hyvä ymmärrys siitä, mitä häneltä odotetaan. Tavoitteet on asetettu konkreettisesti ja ymmärrettävästi ja on olemassa toimintamalli, jolla tuloksia arvioidaan. Hyvä tavoite on sellainen, joka kytkee yksilön tiimin ja organisaation tavoitteisiin. Autonomian tunne ja itseohjautuvuus vahvistuu, kun yksilöllä on mahdollisuus aktiivisesti osallistua tavoitteiden toteutumisen arviointiin. (Collin & Lemmetty 2019, 116.) Itseohjautuvalla yksilöllä on siis päämäärä, jota kohti hän itseohjautuu. Lisäksi hänellä on oltava riittävä osaaminen päämääränsä saavuttamiseksi. Tärkeää on myös, että henkilö on itse motivoitunut. Hänellä tulee siis olla halu tehdä asioita ilman ulkoista pakottamista. (Martela & Jarenko 2017, 12.)

6.2 Itseohjautuva tiimi

Kun puhutaan itseohjautuvasta tiimistä, tarkoitetaan, että tiimi saa päättää projekteistaan ja niiden toteutustavasta melko itsenäisesti. Itseohjautuvassa tiimissä tiimille on annettu selkeät reunaehdot, joiden puitteissa tiimi voi tehdä päätöksiä, ja organisaation ylempiä tahoja pidetään ajan tasalla tehtävien etenemisestä hyvin kevyellä raportoinnilla. Yksilön motivaation oletetaan vahvistuvan hyvän tiimityön myötä, ei niinkään psykologisten perustarpeiden vahvistuessa. Itseohjautuvalla tiimillä tulee olla riittävät fyysiset ja henkiset resurssit toimintaansa varten. Tiimin sisäinen työnjako ja päätöksenteko pitää määrittää, jotta ongelmatilanteissa kaikille on selvää, miten toimitaan. Tuloksellisuus itseohjautuvassa tiimissä edellyttää myös, että jäsenet ovat sitoutuneet tiimin tavoitteisiin ja tehtäviin. Itseohjautuvassa tiimissä yhteiset pelisäännöt on keskusteltu ja yhteistyö on saumatonta ja avointa. (Spiik 2001, 148.)

Esimerkkejä itseohjautuvien tiimien menetelmistä ovat mm. Lean, Agile ja Scrum. (Hyrkäs 2018). Itseohjautuvuus edellyttää tiimiltä kyvykkyyttä ja tahtoa kantaa sille annettu vastuu. Organisaation on puolestaan luotettava tiimin kykyyn tehdä päätöksiä ja annettava myös lupa niiden tekemiseen. Mikäli tämä ei toteudu, ei voida puhua itseohjautuvuudesta tiimissä. (Aaltonen ym. 2020, 252.)

6.3 Itseohjautuva organisaatio

Itseohjautuvan tiimin ja itseohjautuvan organisaation erona voidaan pitää sitä, että vaikka tiimit olisivatkin autonomisia, ne todennäköisesti toimivat hierarkkisessa systeemissä. Itseohjautuvaa organisaatiota voidaan puolestaan kuvata tiimien verkostona. Kyseessä on siis yhteisö, joka voi itse päättää tehtävien hoitamisesta. Tässä tapauksessa on kyseessä malli, jonka toimintaperiaatteet mahdollistavat ja kehittävät sekä yksilön itseohjautuvuutta että tiimien autonomiaa sekä koko organisaation ohjausta. (Collin & Lemmetty 2019, 86.)

Tyypillisiä piirteitä, joita useimmissa itseään itseohjautuvaksi organisaatioksi kutsuvissa organisaatioissa on, ovat litteän hierarkian ja hajautetun vallankäytön lisäksi autonomiset tiimit, neuvonpitoprosessin käyttö, monikollinen johtajuus ja strategia. Itsenäiset tiimit vastaavat työnsä tuloksista ja yhteistyöstä niin omassa tiimissä kuin muun organisaation kanssa. Päätöksenteko vaatii määrittelyä ja neuvonpidolla viitataan erityisesti haasteeseen, miten päättää itse tai tiimin kanssa asioista, jotka koskevat myös muita. Monikollisella johtajuudella tarkoitetaan mallia, jossa aiemmin esimiehen hoitamat tehtävät on jaettu tiimiläisille. Strategia puolestaan kertoo yrityksen ainutlaatuiset kilpailuedut. Itseohjautuvassa organisaatioissa strategiatyön tuleekin olla jatkuvaa, jotta yritys pystyy riittävän nopeasti reagoimaan kilpailijoiden ja toimintaympäristön muutoksiin. (Collin & Lemmetty 2019, 105.)

Vaikka organisoitumisen tapa olisikin perinteisempi malli, jossa johto luo rakenteen selkeän hierarkian, voi henkilöstön itseohjautuvuuden taso silti olla korkea. Tällaisessa yrityksessä on onnistuttu luomaan kulttuuri, jossa henkilöstön jäsenet kokevat toimivansa itseohjautuvasti, vaikka raportoivatkin lähiesimiehilleen. Tällaista organisaatiota voidaan kutsua osallistavaksi organisaatioksi, ja tällaisessa kulttuurissa esimiehet toimivat enemmän valmentajina tai mahdollistajina kontrolloivan roolin sijaan. (Martela & Jarenko 2017, 16.)

6.4 Itseorganisoituminen

Siinä missä itseohjautuvuus tarkoittaa yksilön kykyä toimia itsenäisesti ilman ulkopuolista ohjausta tai kontrollin tarvetta, on itseorganisoituminen paremminkin organisoitumisen tapa. Itseorganisoitumisella tarkoitetaan, että organisaatiossa ylhäältä annetut valmiit rakenteet on karsittu minimiin, eikä ennalta määrättyjä komentoketjuja tai raskaita hierarkioita ole. Itseorganisoituminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että yksilöillä olisi täydellinen itsevalta tai rajattomat vapaudet. Itseorganisoituminen on edelleen tietynlainen organisoitumisen tapa, jossa johto on määrittänyt tarkoituksenmukaiset rakenteet ja ohjeet, joiden puitteissa toimitaan. Organisoitumisen tapa myös muokkaantuu ja vaihtelee tarpeiden mukaan. (Martela & Jarenko 2017, 12.)

Jukka Ala-Mutka kuvaa muutosta itseorganisoituvampaan kulttuuriin kommunikaation, päätöksenteon ja kokeilukulttuurin muodostamana kehänä, jonka keskiössä on osallisuuden kokemus. Osallisuuden kokemuksella hän tarkoittaa sisäsyntyisyyden periaatetta eli sitä, miten jokainen kokee osallisuutta siinä vaiheessa, kun asioita vasta tehdään. Osallisuuden kokemuksen onnistumiseksi asiaa ei voi tuoda käsiteltäväksi ylhäältä tai ulkopuolelta. Lisäksi vuorovaikutuksen, päätöksenteon ja kokeilukulttuurin tulee olla toimivaa osallistuvien henkilöiden kesken. Kommunikaation, päätöksenteon ja kokeilukulttuurin muodostaa kehä lisää ymmärrystä, luottamusta ja rohkeutta laittaa asioita liikkeelle. Kaiken lähtökohtana on kuitenkin osallisuuden kokemus. (Ala-Mutka 2019, 25.)

7 Johtaminen itseohjautuvassa toimintatavassa

Perinteisessä johtamisen mallissa esimies on tiimin keskiössä ja kuvainnollisesti pitää lankoja käsissään ja organisoii tiimin työskentelyä. Esimies jakaa työtehtävät, antaa ohjeet ja ratkaisee eteen tulevat haasteet. Itseohjautuvassa tiimissä esimies siirtyy tiimin ulkopuolelle varmistamaan tiimille parhaat mahdollisuudet työskentelyyn ja tiimi ottaa vastuun tehtävistään. Tehtävät tulevat tiimille prosesseista tai esimerkiksi asiakkailta, eikä esimieheltä. Esimiehen tehtävä on huolehtia kokonaisprosessista ja niistä edellytyksistä, joita tiimi tarvitsee mahdollisimman tehokkaaseen ja laadukkaaseen työskentelyyn. (Spiik 2001, 135.)

Itseohjautuvassa toimintatavassa esimiehen työn sisältö siis muuttuu. On edelleen tärkeää, että joku katsoo asioita kauempaa ja kauemmaksi. Esimiehen rooli suunnannäyttäjänä korostuu ja hänen tärkeä tehtävänsä on toimia valmentajana ja sparraajana. Esimies auttaa henkilöstöä ymmärtämään kokonaisuuksia sekä suuntaamaan toimintaansa kohti organisaation tavoitteita. Avoimuuden lisääntyessä esimies tukee tiimiä ja yksilöitä saatavilla olevan uuden tiedon jäsentämisessä ja toimii henkilöstön tukena niin liiketoimintaan kuin henkilökohtaisiinkin asioihin liittyen. (Ala-Mutka 2019, 204.)

Itseohjautuvaan toimintatapaan siirryttäessä on tärkeää ratkaista ja määrittää toiminnalliset rakenteet osa-alueisiin, jotka perinteisesti ovat olleet johtajan tai esimiehen työkenttää. On oleellista sopia pelisäännöt sille, miten ryhmä tekee päätöksiä ja miten konfliktit selvitetään. Täytyy myös tarkentaa mitä tarkoitetaan sillä, että otetaan vastuuta yksilönä tai yhdessä ja se, miten muodostetaan selkeä ja kokonaisvaltainen tilannekuva. Lisäksi on tarpeellista kuvata miten yksilön tai ryhmän ratkaisut vaikuttavat tulevaisuuden mahdollisuuksiin. Näiden lisäksi ryhmällä ja yksilöillä pitää olla selkeä käsitys toiminnan tavoitteista ja käytössä olevista resursseista, avoin pääsy tarvittaviin tietoihin sekä avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutussuhde johtoon ja koko organisaatioon. (Ala-Mutka 2019, 202.)

7.1 Itsensä johtaminen

Keskeistä osaamista itseohjautuvassa toimintatavassa on itsensä johtamisen taidot. Pelkkä uusien työtapojen, työvälineiden ja järjestelmien haltuunotto ei riitä varmistamaan yksilön menestystä. Asiantuntijatyössä korostuu kyky kehittää omaa asiantuntijuutta ja osaamista. Huippuosaamiseen liittyy vahvasti myös luovuus, jonka avulla asiantuntija löytää ratkaisuja kokonaan uusilla tavoilla ja tietoyhdistelmillä kuin aiemmin. (Collin & Lemmetty 2019, 119.)

Itsensä johtamiseen sisältyy organisaation tavoitteista johdettujen omien tavoitteiden asettaminen. Tämä on tärkeää, jotta yksilö suuntaa tekemisessään huomionsa oikeisiin asioihin. Sisäinen motivaatio on oppimisen edellytys; kun on vahva halu ratkaista esillä oleva ongelma tai parantaa suoritusta, on myös halu oppia uutta ja kehittyä. Sisäinen motivaatio yhdistyy itseohjautuvuuteen siten, että jos vahvana ohjaavana voimana on sisäinen motivaatio, tulee myös olla mahdollisuus toimia itseohjautuvasti – parhaaksi katsomallaan tavalla saavuttaakseen tavoitteensa. Neljäntenä tekijänä on mielen johtamisen taidot. (Ojala 2018, 90.)

Helsingin sanomien haastattelussa psykologi Antti Kauppi toteaa, että itsensä johtamisessa on oikeastaan kyse siitä, että yksilö ymmärtää oman roolinsa työyhteisössä ja tunnistaa miten omaa osaamista kannattaa kehittää. Itsensä johtamisen kannalta on Kaupin mukaan tärkeää ymmärtää millä perusteella päätökset tehdään ja mitä kollegat osaavat ja ajattelevat. Itsensä johtaminen on siis oikeastaan kykyä toimia yhdessä ja osana päätöksiä tekevää ryhmää. Itsensä johtaminen on myös mielenkiintoa perinteisesti johdon tehtävinä olleita asioita kohtaan. Kauppi arvio, että työyhteisöllä pitää olla yhteinen ymmärrys päätösten perusteista, tavoitteista ja omasta osaamisesta, jotta itsensä johtaminen olisi mahdollista. Lisäksi työyhteisössä pitää olla turvallinen ilmapiiri, jossa jokainen uskaltaa ideoida ja ehdottaa uutta. (Huolman 2021.)

Kokonaisvaltainen itsensä johtaminen sisältää paljon muutakin, kuin edellä kuvattuja ammatilliseen menestykseen liittyviä tekijöitä. Kokonaisuutena itsensä johtamista voidaan kuvata jatkuvana oppimis- ja uudistumisprosessina, jonka tavoitteena on hyvä elämä. Hyvän elämän ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin osa-alueita ovat fyysinen, psyykinen, sosiaalinen, henkinen ja ammatillinen hyvinvointi. Hyvällä itsensä johtamisella pyritään parempaan itsetuntemukseen, jonka avulla on mahdollista hyödyntää sekä ammatillisia että henkilökohtaisia vahvuuksia. Hyvät itsensä johtamisen taidot vaikuttavat positiivisesti sekä ammatilliseen että henkilökohtaiseen tehokkuuteen. (Sydänmaalakka 2006, 44.)

7.2 Valmentava johtaminen

Johtajuus on toisiin ihmisiin vaikuttamista. Johtajuutta käsiteltäessä puhutaan usein käsitteistä ihmisten johtaminen (leadership) ja asioiden johtaminen (management). Niiden peruserona voidaan pitää, että ihmisten johtamisessa on kyse monimuotoisesta vuorovaikutusprosessista, kun taas asioiden johtamisessa korostuu toiminnan hallinta, kontrollointi ja päätöksenteko. Erottavana tekijänä voidaan pitää myös asennoitumista muutokseen. Management tavoittelee usein pysyvyyttä ja vakautta, leadership puolestaan uusien suuntien ja ideoiden eteenpäin viemistä. (Lämsä & Hautala 2005, 207.)



Kuvio 4. Valmentavan esimiehen kolme positiota (Ristikangas & Grünbaum 2016).

Yllä oleva kuva havainnollistaa, kuinka valmentava johtajuus yhdistää coachingin leadershipiin ja managementiin (kuvio 4). Coaching on tullut johtamisteorioihin urheilumailmasta, ja se vaikuttaa valmentavan johtamisen ajattelutapaan merkittävästi. Ammattimaisella coachingilla tarkoitetaan sitä, että valmentajalla ja valmennettavalla on tiivis yhteistyösuhde, jonka avulla pyritään saamaan esiin valmennettavan potentiaali, eli ne voimavarat, joilla voidaan saavuttaa halutut tulokset. Esimiestyössä ja johtamisessa ei voida puhua ammattimaisesta coachingista, koska esimiestyöhön liittyy muitakin ulottuvuuksia, kuin kahden välinen tiivis valmennussuhde. Oleellista on kuitenkin ryhmässä ja sen yksilöissä oleva potentiaali, joka voidaan onnistuneella valmennuksella saada hyötykäyttöön ja tukemaan sekä yksilön että organisaation menestystä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 22.)

Valmentavassa johtamistavassa esimies tukee alaisiaan kehittymään ja oppimaan uutta. Lisäksi valmentava johtaja tukee valmennettaviaan hyvään suoritukseen ja itsenäiseen toimintaan. Valmentava johtaja voimaannuttaa valmennettaviaan rohkaisemalla heitä ottamaan vastuuta omasta toiminnastaan ja päätöksistään. Valmentava johtaja myös tukee johdettaviaan huomaamaan uusia näkökulmia ja omaksumaan uusia ajatusmalleja fasilitoivien menetelmien avulla. Tutkimuskirjallisuudessa valmentavan esimiehen tehtäviksi on tunnistettu esimerkiksi tavoitteista puhuminen ja niiden selkiyttäminen, avoin kommunikaatio, opastaminen ja neuvominen, reflektointiin ohjaaminen, rohkaiseminen,

eteenpäin vievän palautteen antaminen, osaamisen kehittymisen arviointi yhdessä alais-
ten kanssa ja alaisten kuunteleminen. (Collin & Lemmetty 2019, 151.)

Valmentavan johtajuuden yksi tärkeä perustekijä on luottamus. Luottamus tarkoittaa sitä,
että uskotaan toisen toimivan tavalla, joka johtaa positiiviseen tulokseen, vaikka hänellä
olisikin mahdollisuus toimia myös toisin. Luottamukseen liittyy lisäksi vahva tunne siitä,
että luotetulla henkilöllä on tarvittava osaaminen tehtävään liittyen. Luottamus lisää luot-
tamusta, mikä puolestaan edistää ryhmän ja yksilöiden motivaatiota, työn mielekkyyttä,
sitoutumista ja uskallusta riskinottoon ja uuden kokeiluun. Luottamuksen tunne innostaa,
antaa energiaa ja vaikuttaa merkittävästi toimintaan. Luottamuksen avulla ryhmän sisäi-
nen yhteistyö vahvistuu ja toisten auttaminen ja tukeminen tulee luonnolliseksi arkipäi-
väiseksi toiminnaksi. Luottamuksellisessa ilmapiirissä keskustelu omasta osaamisesta
vapautuu ja virheiden tekeminen ja mokien tunnustaminen johtaa lopulta toiminnan ke-
hittämiseen. Luottamus edistää myös kielteisen palautteen käsittelyä niin, että palaut-
teen avulla tunnistetaan kehityskohteita ja opitaan, miten jatkossa voidaan toimia pa-
remmin. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 170–171.)

Valmentavan johtajan luottamus niin alaisiin kuin ryhmän sisällä lisää siis monia positiiv-
isia asioita ryhmän vuorovaikutuksessa ja keskinäisessä tekemisessä. Tämä heijastuu
motivaatioon, työtyytyväisyyteen ja lopulta koko organisaation tulokseen. Luottamus ryh-
män kykyyn hoitaa sille annetut tehtävät ja siihen, että toimitaan tavoitteiden mukaisesti
ja tehdään oikeita päätöksiä, ovat keskeisiä periaatteita itseohjautuvan tiimin johtami-
nessa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 170.) Valmentava johtajuus soveltuukin hyvin
asiantuntijaorganisaatioihin, sillä asiantuntijat motivoituvat erityisesti työn merkitykselli-
syyden kokemuksesta ja innostavuudesta. Valmentava johtamistapa on tyyliltään arvostavaa ja osallistavaa. Kun tiimi toimii yhteistyössä kohti tavoitteita, siirtyy yksilöiden po-
tentiaali tiimin ja koko organisaation käyttöön. (Collin & Lemmetty 2019, 243.)

Valmentava johtaja on aidosti kiinnostunut johdettaviensa mielipiteistä ja ajattelusta ja
näkee kaikissa johdettavissaan potentiaalia. Kiinnostus rakentaa yhteistyösuhdetta.
Kiinnostuksen osoittaminen lisää myös arvostuksen tunnetta ja myönteistä suhtautu-
mista osapuolten välillä. Kiinnostuksen osoittaminen tapahtuu esimerkiksi oivalluttavien
kysymysten avulla kahdenkeskisissä keskusteluissa. Oivalluttavia kysymyksiä ovat esi-
merkiksi: Miten sinulla menee? Missä olet onnistunut? Mistä haaveilet ja unelmoit? Yh-
teisiä keskusteluhetkiä tarvitaan säännöllisin väliajoin, jotta toiseen tutustuminen aidosti

on mahdollista. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 92.) Valmentavassa johtajuudessa korostuvat säännölliset, refleктоivat ja tavoitteita kirkastavat keskustelut vahvistavat itseohjautuvuutta ja vastuuta oman suoriutumisen ja osaamisen kehittamisestä. Säännöllisillä refleктоivilla keskusteluilla tuetaan parhaimmillaan autonomian tunteen ja kyvykkyyden kokemisen toteutumista. (Collin & Lemmetty 2019, 154.)

Valmentava johtaja on kiinnostunut myös ryhmästä ja sen toiminnasta samalla tavalla kuin sen yksilöistä. Hän perehtyy ryhmän ajatteluun ja dynamiikkaan enemmän tutkivalla ja uteliaalla otteella kuin ongelmia etsien tai niitä korjaten. Yhteisen ajan kunnioittaminen on keskeisessä roolissa valmentavassa johtajuudessa sekä yksilön että ryhmän kannalta. Se vaikuttaa yksilön kokemukseen työn merkityksellisyydestä ja toisaalta vahvistaa ryhmän rakentumista tiimiksi. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 93.)

7.3 Palveleva johtaminen

Palveleva johtajuus tarkoittaa voimaannuttamista, empaattisuutta ja työntekijöiden arvostusta. Palvelevassa johtamistavassa esimies keskittyy erityisesti mahdollistamaan omien alaistensa menestymisen mahdollisuudet. Esimiehen valta perustuu siis palvelulle. Henkilöstöstä tulee itseohjautuvampi ja oppivampi, mikä vaikuttaa motivaatioon, sitoutumiseen, tehokkuuteen ja tuloksiin. Palveleva johtaja keskittyy ihmisten kehittämiseen parantaen heidän itseohjautuvuuttaan ja innovointikykyään. Palveleva johtaja osoittaa arvostavansa toisten osaamista ja kuuntelee alaistensa ideoita ja näkemyksiä ja antaa tilaa uusille näkökulmille. Hän mentoroi, näyttää suuntaa ja luo työpaikalle luottamuksen ilmapiirin empaattisella toimintatyylillään. (Akola 2020, 53.)

Palveleva johtaminen (servant leadership) on Robert Greenleafin lanseeraama käsite, jossa keskeisiä johtajaa motivoivia tekijöitä ajatellaan olevan johdettavien hyvinvointi ja kukoistus. Palvelujohtajuus vaalii sisäisiä suhteita ja rakentaa yhteisöllisyyttä luottamuksen, yhteistyön ja sitoutumisen avulla. Eettisyyden ja ihmisen arvon korostuessa palveleva johtaja tavoittelee johdettaviensa kasvua niin persoonana kuin ammatissaankin. Palvelevan johtajan kykyjä ja ominaisuuksia ovat esimerkiksi kuuntelutaito, eettinen tietoisuus, esimerkillisyys ja näkyvyys, ennakkoon näkemisen kyky ja empatiakyky. Palveleva johtajuus vahvistaa sisäisiä suhteita ja palveluketjuja esimiesten ja johdettavien välillä. Kun sisäiset suhteet ovat toimivat ja luottamukselliset, on esimerkiksi uusista inno-

vaatioista ja ideoista viestiminen helppoa. Mikäli sisäisten suhteiden laatu on heikko, eivät työntekijät ole kovin halukkaita viestimään ideoistaan. (Kalliomaa & Kettunen 2010, luku 2.2.)

Palveleva johtajuus on vahvasti yhteydessä työn imuun, sillä se lisää monia työssä ja johtamisessa tärkeäksi koettuja asioita kuten luottamusta, oikeudenmukaisuuden kokemusta ja työhön sitoutumista. Työn imun myötä työhyvinvointi ja työpaikan tehokkuus ja tuottavuus kasvaa. Palveleva johtaja on aito, eikä anna ammatillisen roolin peittää alleen sitä millainen ihminen hän on. Palveleva johtaja tuntee omat vahvuutensa ja heikkouksensa ja kykenee johtamaan myös itseään taitavampia työntekijöitä. Lisäksi palveleva johtaja kykenee antamaan anteeksi. Tämän ominaisuuden ansioista tiimi uskaltaa ottaa riskejä ja kokeilla uusia toimintatapoja. (Sarkkinen 2016.)

7.4 Oppiminen organisaatiossa

Muuttuva työ ja uudistuvat tavat tehdä työtä edellyttävät jatkuvaa oppimista. Osaaminen ja oppiminen ovat organisaatioiden kriittisiä menestystekijöitä, mutta myös yksilön kannalta oppiminen ja oppimaan oppiminen on edellytys oman työmarkkina-arvon säilyttämiseksi. Tulevaisuudessa osaamista tarvitaan erityisesti digitaalisissa taidoissa, mutta myös ei-kognitiivisissa tai metataidoissa, kuten kyvyssä oppia uutta, hallita omaa ajankäyttöä, ajatella kriittisesti tai tunnistaa oleellinen tieto. (Oksanen 2017, 31.) Itseohjautuvuuden kontekstissa osaaminen ja oppimaan oppiminen on perusedellytys. Yksilö ei pysty toimimaan itsenäisesti, tekemään työtään koskevia päätöksiä tai toimimaan itsenäisesti, jos osaamisessa on puutteita tai kyky arvioida omaa osaamista puuttuu. (Collin & Lemmetty 2019, 174.) Osaaminen, osaamisen johtaminen ja oppimaan oppiminen vahvistavat kyvykkyyttä, joka on itseohjautuvuuden keskeinen elementti ja psykologinen perustarve (Ks. luku 6.2.), joka täytyessään lisää motivaatiota.

Itseohjautuvuuteen suuntaavassa organisaatiossa on oleellista kiinnittää huomiota myös kulttuuriin. Onko organisaation kulttuuri sellainen, joka tukee oppimista, kokeilemista ja auttamista? Kokeilukulttuurissa on hyväksyttyä, että kaikki kokeilut eivät aina onnistu. Oppimisen osalta on tärkeää, että kulttuuri on sellainen, että jokainen uskaltaa ja voi oppia. Yhtä tärkeää on, että osaamattomuudesta voidaan puhua avoimesti ja avun kysymiseen on olemassa työvälineet ja toimintatavat. Auttamiskulttuurilla tarkoitetaan, että jokainen ottaa vastuun koko tiimin osaamisesta ja tarvittaessa toisten auttamisesta. (Ojala 2018, 271.)

8 Itseohjautuvuuden nurjat puolet

Mia Savaspuro pohtii kirjassaan itseohjautuvuuden mahdollisia haittapuolia ja sitä, so- piiko itseohjautuvuus kaikille. Savaspuron mukaan itseohjautuvuus ruokkii suorituskes- keisyyttä, rajattomuutta ja epävarmuutta. Väärin toteutettuna toimintamalli voi johtaa esi- merkiksi hallitsemattomaan työn määrään, työntekijöiden ylikuormittumiseen ja jopa työ- uupumukseen. Työntekijät saattavat kokea kuormittavana työpaikan epäselvät pelisään- nöt esimerkiksi päätöksentekoon liittyen. Työyhteisöihin saattaa myös muodostua uu- denlaisia hierarkioita ja piilokontrollia, kun esimies ja johto etäännyvät päivittäisestä te- kemisestä. (Savaspuro 2019, 42.)

Martela toteaa, että täydellistä ihmisyhteisöä ei ole vielä keksitty. Itseohjautuvat yksilöt eivät siis välttämättä muodosta hyvää yhteisöä tai organisaatiota. Itseohjautuvat yksilöt saattavat joutua ristiriitoihin ja voivat omien näkemystensä kanssa ajautua kuplaan ja toimia joustamattomasti muita kohtaan. Sopeutuminen muiden tahtoon tai mielenkiintoi- hin voi osoittautua vaikeaksi ja tasapainon löytäminen asiakastarpeen, oman tahdon ja muiden tahdon välille olla ylivoimaista. Huonon suunnittelun tuloksena voi käydä myös niin, että työntekijöille siirtyy vastuu, mutta ei valtaa. Martela pohtii myös niin sanottua vapaamatkustamisen ongelmaa mahdollisena rakenteellisena haasteena itseohjautu- vassa toimintatavassa. (Martela & Jarenko 2017, 69,128.)

9 Tutkimus

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena on selvittää itseohjautuvuuden nykytilaa OP Uusimaan Ihmiset ja viestintä -tiimissä sekä löytää kehittämissuhteita itseohjau- tuvuuden edistämiseksi tiimissä. Kyselytutkimuksen kohderyhmäksi valittiin Ihmiset ja viestintä -tiimin lisäksi kaikki pankin tukitoimintojen tiimit.

Opinnäytetyöhön liittyvä tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena. Tutkimusmenetel- mäksi valikoitui kvantitatiivinen menetelmä, sillä kyselyn tuloksia haluttiin käsitellä nu- meerisina. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus pyrkii selittämään, kuvaamaan, kar- toittamaan, ennustamaan tai vertailemaan asioita tai ilmiöitä. Tämän kyselytutkimuksen tarkoitus oli kartoittava, sillä tutkimuksella haluttiin löytää itseohjautuvuuteen liittyviä tee- moja ja tyypittelyjä. (Vilka 2007, 19.) Kyselytutkimuksen etuna oli tulosten numeerisen käsittelymahdollisuuden lisäksi myös se, että se soveltuu hyvin tutkimukseen, joka sel-

vittää lähtötilannetta tai nykytilaa. Kyselytutkimuksen avulla oli mahdollista saada vastaukset melko vaivattomasti ja nopeasti ja toisaalta mahdollisimman yksinkertainen malli motivoi kyselyn saaneita vastaamaan siihen.

Kyselytutkimus toteutettiin Microsoft Forms -kyselylomakkeen (ks. liite 1) avulla ja kutsu kyselyyn lähetettiin valitulle kohderyhmälle sähköpostilla. Tutkimuksen kysymykset oli laadittu opinnäytetyön viitekehukseen perustuen, ja henkilöstön näkemyksiä kartoitettiin erityisesti autonomiaan, kyvykkyyteen ja yhteisöllisyyteen liittyen. Puolistrukturoitu kyselylomake sisälsi enimmäkseen suljettuja kysymyksiä. Kahdella avoimella kysymyksellä tavoiteltiin vastaajien kuvausta omasta itseohjautuvuudesta, sekä ehdotuksia tiimin tai koko organisaation itseohjautuvuuden kehittämiseksi. Kyselylomakkeen toimivuus ja kysymysten ymmärrettävyys testattiin etukäteen pienellä kohderyhmällä.

Tutkimuksen taustakysymyksissä selvitettiin vastaajien ikää ja palvelusvuosien määrään OP Uusimaassa. Taustakysymysten määrä jätettiin tietoisesti vähäiseksi, ettei yksittäisiä vastaajia voitaisi niiden perusteella tunnistaa. Tämän toivottiin rohkaisevan vastaajia vastaamaan rehellisesti ja tuomaan esiin myös kriittiset mielipiteensä. Taustakysymysten lisäksi kyselytutkimuksessa esitettiin kuusi kysymystä, joista neljä oli avointa ja kaksi suljettua kysymystä. Suljetuissa kysymyksissä selvitettiin vastaajien näkemyksiä itseohjautuvuuden teemoihin oman työn, tiimin ja koko organisaation näkökulmasta. Näissä kysymyksissä hyödynnettiin Likertin asteikkoa neliportaisena. Likertin asteikkoa hyödynnettiin myös kysymyksessä, jolla haluttiin kartoittaa vastaajien mielipiteitä itseohjautuvuutta kuvaavista tekijöistä.

9.1 Likertin asteikko

Likertin asteikko on järjestysasteikko, jota hyödynnetään tyypillisesti mielipideväittämissä. Asteikon avulla pyritään saamaan selville vastaajien myönteisiä tai kielteisiä asenteita tai tyytyväisyyttä esitettyjä väitteitä kohtaan. Likertin asteikolle on tyypillistä, että viisiportaisen asteikon keskimäinen vaihtoehto on neutraali ja siitä lähtien toiseen suuntaan samanmielisyys vahvistuu ja toiseen suunta samanmielisyys heikkenee. Asteikon heikkoutena voidaan pitää sitä, että vastaajan saattaa olla vaikea päättää vaihtoehtojen välillä ja toisaalta eri vastaajat saattavat tulkita vastausvaihtoehtoja eri tavoin. Asteikkoa voidaan hyödyntää myös neliportaisena, jolloin neutraali vaihtoehto jätetään pois. (Vilka 2007, 46.)

9.2 Kyselytutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetti arvioi tulosten pysyvyyttä mittausta toistettaessa. Tutkimuksen reliabiliteetissa tarkastellaan erityisesti mittaukseen liittyviä tekijöitä ja tutkimuksen toteutuksen tarkkuutta. Tarkasteltavia asioita ovat esimerkiksi se, miten onnistuneesti otos edustaa perusjoukkoa, vastausprosentti sekä se, millaisia mahdollisia mittausvirheitä tutkimukseen sisältyy. Validiteetti puolestaan arvioi sitä, miten hyvin tutkimus mittaa sitä, mitä sen oli tarkoituskin mitata. Validiteetissa arvioinnin kohteena on esimerkiksi se, miten mittarin kysymysten ja vastausvaihtoehtojen sisältö ja muotoilu on onnistunut, miten valitun asteikon toimivuus on onnistunut ja millaisia epätarkkuuksia mittariin sisältyy. (Vilka 2007, 150.)

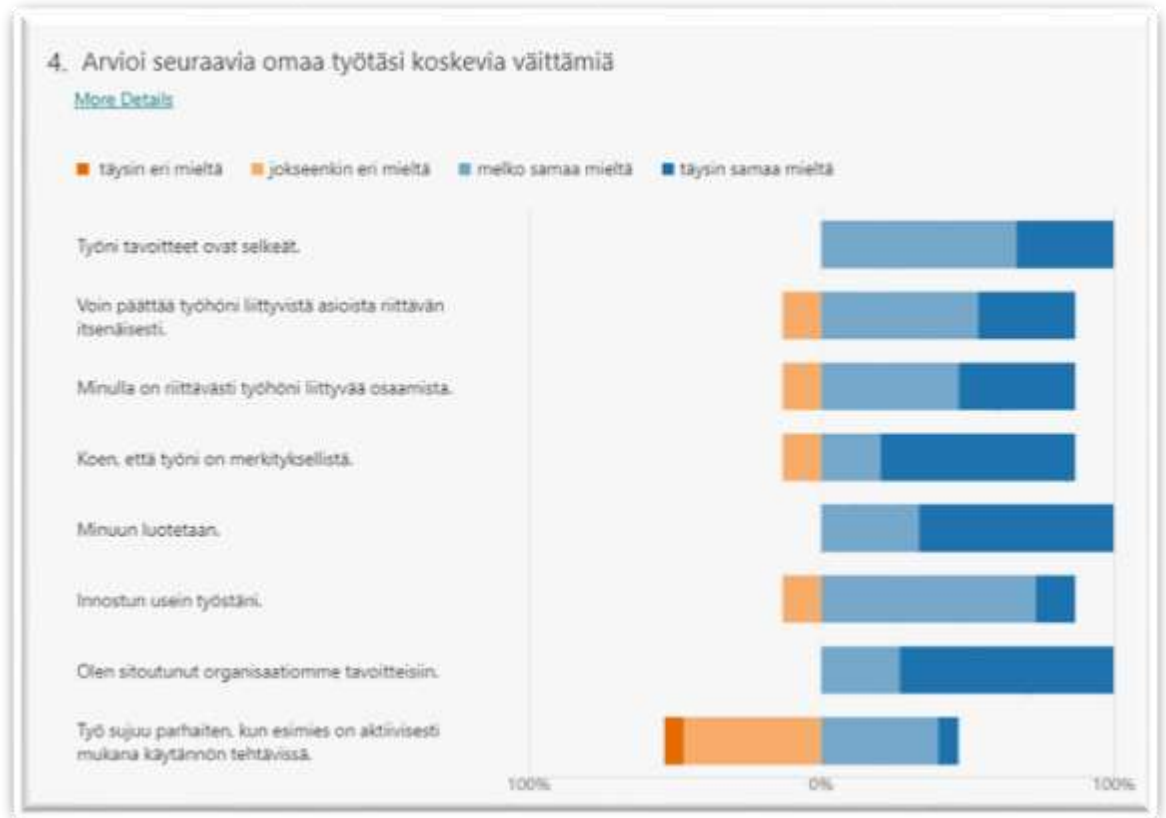
Mielestäni opinnäytetyötä varten tehty kyselytutkimus on sekä reliabeli että validi. Vastaajiksi valittiin pankin kaikki saman tyyppistä asiantuntijatyötä tekevien tiimien jäsenet, ja kaikki kysymykset liittyivät tutkittavaan aiheeseen. Avointen kysymysten vastaukset täydensivät suljettujen kysymysten vastauksia ja vastaukset olivat keskenään loogisia. Toistettaessa kysely antaisi saman tuloksen. Vastausprosentti oli hyvä. Valitut mittarit mittasivat tutkittavaa teemaa toimeksiannon kannalta riittävän kattavasti. Kyselyllä saatiin tuloksia itseohjautuvuuden tekijöihin liittyen ja niiden perusteella pystyttiin tekemään toimeksiannon mukaisia kehitysehdotuksia.

Kyselytutkimuksen kokonaisluotettavuus on mielestäni riittävän hyvä tukemaan opinnäytetyön tavoitetta. Luotettavuutta olisi parantanut laadullisten tutkimuskeinojen hyödyntäminen määrällisten tutkimuskeinojen ohella. Kyselytutkimuksen kohderyhmää olisi myös voinut laajentaa esimerkiksi toisten pankkien vastaavien tiimien henkilöstöön, jolloin vastaajamäärää olisi saatu suuremmaksi. Esimerkiksi haastatteluiden tekeminen kyselytutkimuksen lisäksi, suuremman vastaajajoukon hankkiminen tai yksityiskohtaisempien kysymysten esittäminen olisi saattanut antaa syvällisempää tietoa tutkittavasta aiheesta, mutta se olisi toisaalta saattanut vähentää vastaajien halukkuutta vastata kyselyyn ja siten vaikuttaa tuloksiin.

9.3 Kyselytutkimuksen tulokset

Kysely lähetettiin yhteensä 19 henkilölle. Vastauksia saatiin 15 kappaletta, joten vastausprosentiksi tuli 79. Vastaajista suurin osa oli naisia. Miesten osuus vastaajista oli 27%,

mikä kuvastaa yleisesti sukupuolijakaumaa pankkityössä. Vastaajissa painottui vanhemmat ikäluokat ja pidemmät palvelusvuodet. Suurin osa vastanneista oli yli 50-vuotiaita ja heillä oli työhistoriaa pankissa yli 10 vuotta.



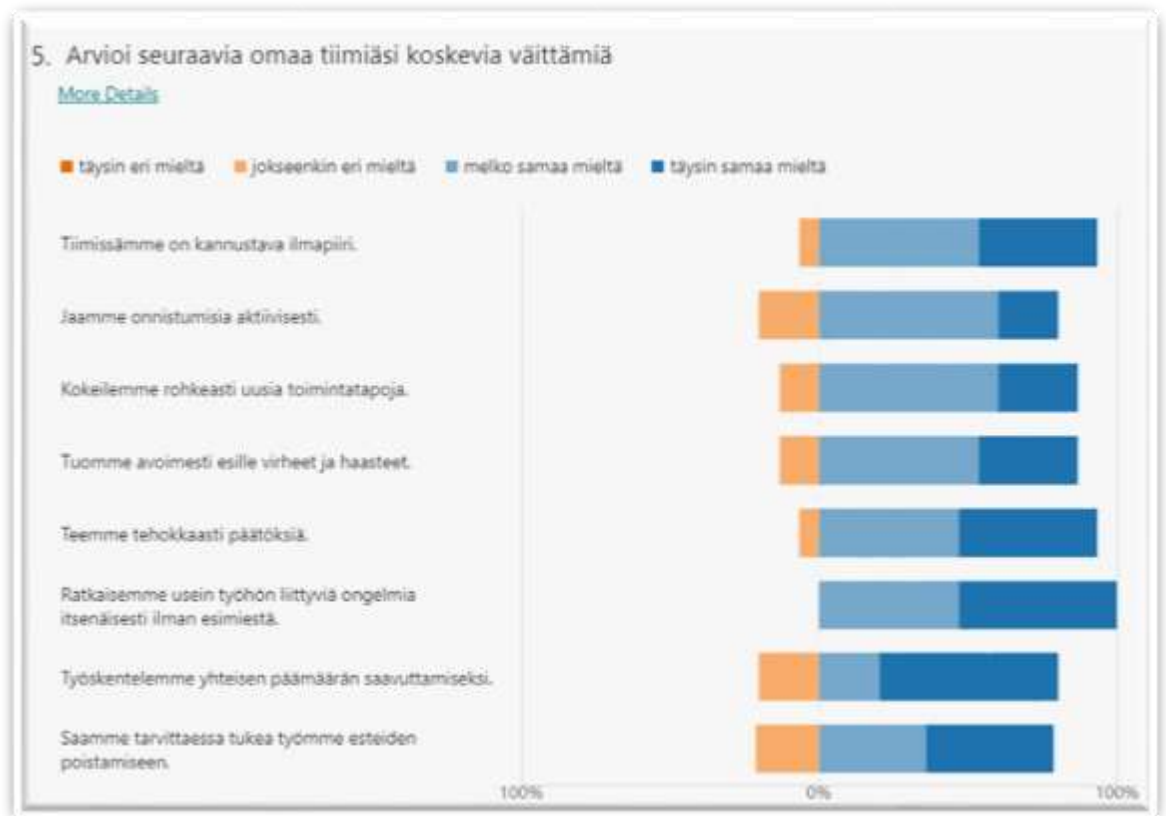
Kuvio 5. Vastaajien arviot väittämiin koskien omaa työtä.

Kuviossa 5 esitetään vastausten jakautuminen ensimmäiseen kysymykseen. Ensimmäisessä kysymyksessä vastaajia pyydettiin arvioimaan esitettyjä väitteitä oman työn kannalta. Vastaajat olivat pääosin joko melko tai täysin samaa mieltä esitettyjen väitteiden kanssa. Erityisesti tämän osion vastauksissa korostui se, että vastaajat kokevat oman työnsä merkitykselliseksi ja että heihin luotetaan. Vastausten perusteella henkilöiden sitoutuneisuus organisaation tavoitteisiin on vahvaa. Pieni osa vastaajista koki puutteita omassa osaamisessaan tai itsenäisessä päätäntävällässään. Yli puolet vastaajista koki tarpeettomana esimiehen aktiivisen roolin käytännön työskentelyssä, kuitenkin muutama vastaaja piti tätä tärkeänä ja jopa erittäin tärkeänä.

Suljettujen kysymysten lisäksi avoimessa kysymyksessä vastaajia pyydettiin kuvaamaan, miten itseohjautuvuus ilmenee heidän omassa työssään. Vastauksissa painottui omatoimisuus ja oman työn suunnittelun vapaus sekä mahdollisuus ja kyky suunnitella

omaa ajankäyttöä. Vastaajat kuvasivat myös vahvaa osaamistaan ja sitoutumistaan annettuihin tavoitteisiin.

”Pystyn melko laajasti tekemään työni itsenäisesti, vain harvemmin pitää ottaa yhteyttä esimieheen. Kokemus tuo varmuutta. Vastuuta on minulle annettu, eikä sitä tarkistella koko ajan, vaan luotetaan.”



Kuvio 6. Vastaajien arviot koskien tiimin toimintaa.

Kuviossa 6 havainnollisesta toisen kysymyksen vastausten jakautumista. Toisessa kysymyksessä arvioitiin itseohjautuvuuteen liittyviä väittämiä tiimin näkökulmasta. Vastaajat olivat suurimmalta osin joko melko tai täysin samaa mieltä väittämistä. Vahvimmin täysin samaa mieltä oltiin väittämistä koskien tehokasta päätöksentekoa, itsenäistä ongelmanratkaisua ja työskentelyä kohti yhteistä päämäärää. Lähes jokaiseen väittämään tuli kuitenkin myös pieni määrä kriittisempiä vastauksia.

Avoimessa kysymyksessä pyydettiin vastaajia esittämään ideoita siitä, miten itseohjautuvuutta voitaisiin lisätä. Useat vastaajat kommentoivat, että yhteistyötä tiimissä voisi parantaa se, että työtilanteesta, onnistumisista ja haasteista keskusteltaisiin enemmän.

Avoimissa vastauksissa toivottiin parempaa ymmärrystä oman roolin merkityksestä organisaatiolle.

”Voisi olla enemmän keskustelua kunkin työtilanteesta ja töiden tasapuolisemmasta jakautumisesta. Voisi olla myös enemmän keskustelua onnistumisista ja haasteista. Mitä enemmän keskustelemme ja mitä paremmin tunnemme toisemme, sitä paremmin toimii yhteistyö ja luottamus tiimin jäsenten välillä.”



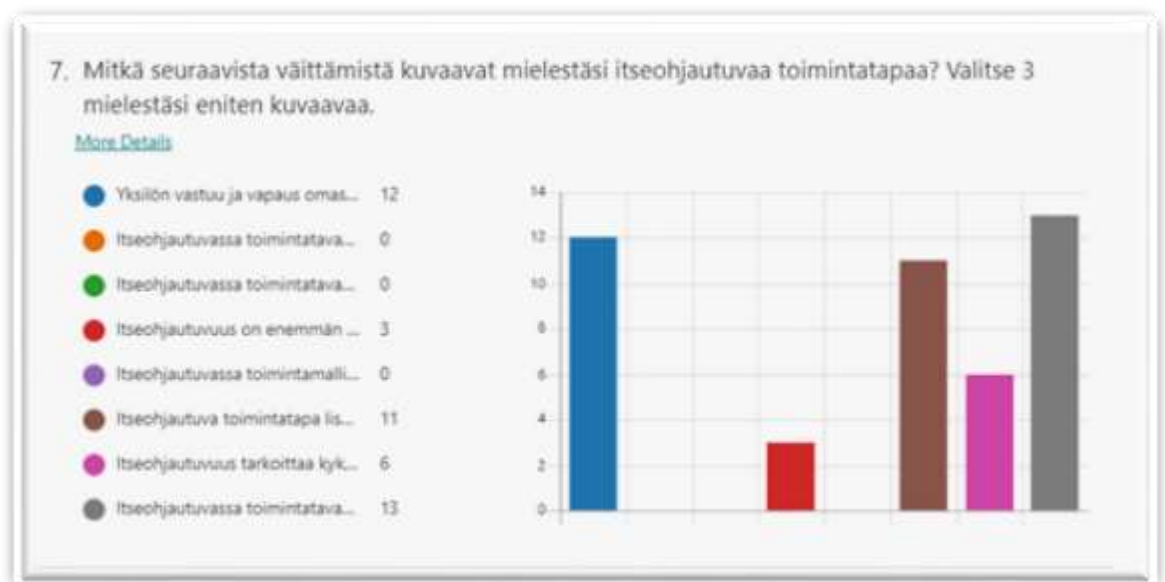
Kuvio 7. Vastaajien arviot koskien koko organisaatiota.

Kolmannessa kysymyksessä itseohjautuvuuteen liittyviä väitteitä arvioitiin koko organisaation näkökulmasta. Tässä kysymyksessä vastaukset hajautuivat eniten. Vain muutama väitteisiin vastattiin täysin samaa mieltä, kuten kuvioista 7 nähdään. Vastaajista suurin osa oli sitä mieltä, että ihmisten erilaista osaamista ja kykyjä ei hyödynnetä organisaatiossa riittävän tehokkaasti. Vastaajien mukaan myöskään valmentava johtamistapa ei aina näy organisaation arjessa. Vastaajien arvioiden mukaan organisaatiossa luotetaan työntekijöihin, kehitysehdotuksiin suhtaudutaan avoimesti ja tietoa jaetaan melko aktiivisesti ja avoimesti.

Neljännessä suljetussa kysymyksessä esitettiin kahdeksan itseohjautuvuuteen liittyvää väitettä, joista vastaajia pyydettiin valitsemaan kolme heidän mielestään eniten itseohjautuvuutta kuvaavaa väitettä. Esitetyt väitteet olivat:

- Yksilön vastuu ja vapaus omasta työstä lisääntyy.
- Itseohjautuvassa toimintatavassa tehdään vähemmän yhteistyötä.
- Itseohjautuvassa toimintatavassa ei tarvita esimiehiä.
- Itseohjautuvuus on enemmän henkilökohtainen ominaisuus.
- Itseohjautuvassa toimintatavassa voi päättää omista tavoitteistaan.
- Itseohjautuva toimintatapa lisää motivaatiota ja työn mielekkyyttä.
- Itseohjautuvuus tarkoittaa kykyä toimia itsenäisesti ilman ulkopuolista ohjausta.
- Itseohjautuvassa toimintatavassa korostuu keskinäinen luottamus ja palautteesta oppiminen.

Kuvio 8 osoittaa vastausten jakautumisen. Itseohjautuvaa toimintatapaa kuvasivat vastaajien mielestä eniten keskinäisen luottamuksen ja palautteesta oppimisen korostuminen, vapaus ja vastuu omasta työstä sekä itseohjautuvuuden vaikutus motivaatioon ja työn mielekkyyteen.



Kuvio 8. Arviot itseohjautuvaa toimintatapaa kuvaavista väitteistä.

10 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Opinnäytetyön toimeksiannon tavoitteena on määrittää itseohjautuvuuden nykytila ja löytää keinoja itseohjautuvuuden lisäämiseksi ihmiset ja viestintä -tiimissä. Toimeksiantaja tavoittelee itseohjautuvuuden lisäämisellä tehokkaampaa toimintaa ja parempaa työntekijäkokemusta. Kehittämisideoiden tunnistamiseksi olen perehtynyt itseohjautuvuuden teoriaan ja käsitteisiin sekä itseohjautuvuuteen johtamisen näkökulmasta. Olen kartoittanut itseohjautuvuuden nykytilaa ja henkilöstön käsitystä itseohjautuvuudesta kyselylomakkeella. Kehitysehdotukset perustuvat edellä mainittujen asioiden perusteella tehtyyn pohdintaan.

10.1 Itseohjautuvuuden nykytila pankin tukitoiminnoissa

Kyselyyn vastanneet henkilöt ovat kokeneita asiantuntijoita, ja heillä on vastausten perusteella hyvin itsenäinen ote omassa työssään. Vahvuutena voidaan pitää voimakasta sitoutumista yrityksen tavoitteisiin sekä vahvoja oman työn ohjaamisen taitoja. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että erityisesti yksilöt toimivat jo melko itseohjautuvasti. Kolmen psykologisen perustarpeen osalta etenkin autonomisuus ja kyvykkyys ovat hyvällä tasolla. Henkilöt toimivat omaehtoisesti ja jopa yrittäjämäisesti. He kokevat olevansa oman alansa asiantuntijoita ja tekevät työssään itsenäisiä päätöksiä. Suuri osa vastaajista kokee, että itsenäistä päätäntävaltaa on riittävästi, vaikka kriittisiäkin arvioita tämän suhteen tulee ilmi. Kokemus oman työn merkityksellisyydestä on vahvaa, samoin luottamuksen tunne. Edellä mainitut tekijät vaikuttavat positiivisesti vastaajien henkilökohtaiseen motivaatioon ja suoritukseen.

Kun tarkastellaan itseohjautuvuuden nykytilaa tiimin tai koko organisaation näkökulmasta, tulee esiin eroavaisuuksia. Vastauksista voi päätellä, että työtehtävät eivät vastaajien mielestä aina jakaudu tasaisesti, eikä erilaista osaamista ja kykyjä hyödynnetä riittävästi. Toiveet siitä, että työhön liittyvää vuorovaikutusta lisättäisiin tiimeissä ja eri tiimien välillä kertoo siitä, että asiantuntijoilla olevaa potentiaalia jää todennäköisesti nykyisellään hyödyntämättä. Vastaajat arvioivat myös kriittisesti valmentavan johtamistavan näkyvyyttä. Vastausten perusteella syntyy käsitys, että johtaminen painottuu tukitoimintojen tiimeissä enemmän päätöksentekoon ja työtehtävien jakamiseen liittyviin kysymyksiin. Pieni osa vastaajista toivoisi esimiehen vahvempaa osallistumista käytännön työtehtäviin, mikä saattaa merkitä puutteita osaamisessa tai epävarmuutta päätöksenteossa.

10.2 Kehittämisehdotukset

Vastausten perusteella tiimin jäsenet kuvaavat omaa toimintaansa pääsääntöisesti hyvin itseohjautuvaksi. Itseohjautuvuus ilmenee omatoimisuutena, ammattiosaamisena ja taitona johtaa ja organisoida omaa työtä. Vastauksista voi päätellä, että toimintaa voitaisiin tehostaa erityisesti tiimien ja myös koko organisaation itseohjautuvuutta parantamalla. Vastausten perusteella voidaan myös arvioida, että tiimillä on hyvät edellytykset tehostaa toimintaansa itseohjautuvuutta kehittämällä.

Esitän seuraavaksi ehdotuksia itseohjautuvuuden kehittämiseksi. Kehittämisehdotukset on ryhmitelty neljän pääotsikon alle. Jotta ehdotukset siirtyisivät käytäntöön tiimin toiminnassa, tulisi niitä käsitellä ja työstää yhdessä. Seuraavaksi esitettävä kokonaisuus voisi olla esimerkiksi tiimin kehityspäivän teema tai aiheet voisivat olla yksittäisinä työpajojen aiheita tiimin palaverissa.

10.2.1 Ymmärryksen lisääminen itseohjautuvuudesta

Kehittämistoimet on hyvä aloittaa määrittämällä mitä itseohjautuvuudella tarkoitetaan ihmiset ja viestintä -tiimissä ja mitä muutoksella halutaan saavuttaa. Perusteleminen ja tavoitteen kirkastaminen on tärkeää, jotta tiimi sitoutuu muutokseen ja motivoituu ideomaan ja toteuttamaan muutoksen konkreettisia toimia. Tiimille on hyvä myös esitellä itseohjautuvuuden teoriaa ja taustatietoa itseohjautuvuuden pääperiaatteista, jotta yhteinen ymmärrys muutoksen taustatekijöistä ja muutoksen tarpeesta ja hyödyistä vahvistuu.

Kyselyn perusteella tiimin jäsenet toimivat hyvin omatoimisesti ja heillä on hyvät itsensä johtamisen taidot. Tästä huolimatta on tärkeää varmistaa, että tiimillä on selkeä käsitys sen tavoitteista ja roolista organisaatiossa. On tärkeää myös kuvata kunkin tiimin jäsenen rooli ja keskeinen osaaminen. Itseohjautuvuuden lisääminen ei ole mahdollista, mikäli tavoitteet eivät ole tiedossa tai mikäli on epäselvää mikä oma tai kollegoiden rooli tiimissä on. Myös osaamisen ja osaamisen tarpeiden tunnistaminen on tärkeää yhteistyön kehittämiseksi.

Tiimin olisi hyvä analysoida omaa toimintaa tehokkuuden ja kehittämisen näkökulmasta: Millaisia asioita haluttaisiin kehittää? Mitä uutta osaamista tarvittaisiin? Mitkä ovat tiimin vahvuudet ja toisaalta haasteet? Tiimin jäsenten tulisi olla vahvasti mukana luomassa ja

sanoittamassa tätä yhteistä ymmärrystä sekä visioimassa tiimin toimintaa ja pelisääntöjä tulevassa itseohjautuvammassa toimintamallissa.

Kehittämissuositukset ovat:

- Täsmennetään itseohjautuvuuden määritelmä ja tavoitteet tiimille.
- Kuvataan tiimin tavoitteet, roolit, osaamiset ja vastuut.
- Kartoitetaan ja analysoidaan tiimin toiminnan vahvuudet, haasteet ja osaamisen kehittämisen tarpeet.

Edellä mainittujen tekijöiden kartoittaminen ja analysointi on tärkeää tehdä mahdollisimman avoimesti ja osallistavia keinoja hyödyntäen.

10.2.2 Jatkuva parantaminen ja kokeilukulttuuri

Työn kehittäminen yhdessä on itseohjautuvuuden kannalta tärkeää. Kyselyn perusteella onnistumisten jakaminen ihmiset ja viestintä -tiimissä voisi olla aktiivisempaa ja myös virheistä ja haasteista voitaisiin keskustella tiimissä avoimemmin. Tiimin olisi hyvä lisätä avointa keskustelua työn haasteista ja tuoda säännöllisesti ja avoimesti esiin onnistumiset ja esimerkiksi saadut palautteet. Tiimiin tulisi luoda käytännöt sille, miten onnistumisia, virheitä ja palautteita käsitellään.

Psykologisen turvallisuuden lisääminen avoimen keskustelun ja palautteen avulla mahdollistaisi uusien näkökulmien ja ajatusten esiin tuomisen ja rohkaisisi tiimin jäseniä myös kyseenalaistamaan työhön liittyviä asioita. Luottamuksellisessa ilmapiirissä syntyy kehitysideoita ja sitoutuminen työhön ja sen uudistamiseen vahvistuu. Muutoskyvykäs ja -halukas tiimi vastaa paremmin tulevaisuuden haasteisiin.

Kyselyssä suurin osa vastaajista on melko samaa mieltä siitä, että tiimissä kokeillaan rohkeasti uusia toimintatapoja. Kokeilukulttuurin vaaliminen lisää tiimin ja sen jäsenten muutoskyvykkyyttä ja parantaa itseohjautuvuutta. Myös uudenlainen yhdessä toimiminen tai esimerkiksi johtamisen kehittäminen kokeilemalla voi olla osa kokeilukulttuuria. Tiimissä on hyvä vahvistaa myönteistä suhtautumista asioiden uudistamiseen kokeilun kautta. Kokeilukulttuuria voisi vahvistaa kertomalla kokeiluista esimerkiksi tiimin Teams-kanavalla; miten onnistuimme tässä kokeilussa? Miten toimimme jatkossa?

Kehittämisehdotukset ovat:

- Lisätään avointa keskustelua työn haasteista.
- Keskustellaan säännöllisesti onnistumisista ja saavutuksista.
- Tuodaan esiin palautteet ja hyödynnetään niitä.
- Luodaan käytännöt haasteiden, onnistumisten ja palautteiden käsittelyyn.
- Vahvistetaan kokeilukulttuuria ja sovitaan, miten kokeiluista tiedotetaan.

10.2.3 Jaettu johtajuus ja valmentava ote

Itseohjautuvuuden edistämiseksi on tärkeää luoda mahdollisuuksia vapaampaan toimintaan ja päätöksentekoon. Ihmiset ja viestintä -tiimin jäsenet kertovat toimivansa jo nyt melko vapaasti ja omaavansa riittävästi valtuuksia päättää omaa työtään koskevista asioista. Itseohjautuvan toimintatavan näkökulmasta olisi hyvä keskustella ja kuvata päätöksenteon tapa tiimissä ja varmistaa voisiko päätösvaltuuksia lisäämällä saavuttaa etua. Päätöksentekoon liittyvät kysymykset voivat aiheuttaa myös kuormitusta, mikäli vastuut ovat epäselvät tai tiimin jäsen kokee osaamattomuutta päätettävistä asioista.

Itseohjautuvan tiimin ja sen yksilöiden johtamisessa tulee johtamistavan olla valmentava. Valmentava ja palveleva johtaja luo mahdollisuuksia ja edistää tiimin ja sen jäsenten menestystä. Esimies toimii suunnannäyttäjänä ja ylläpitää aitoa dialogia fasilitoiden, mentoroiden ja sparraten. Itseohjautuvan tiimin esimiehen roolissa korostuu tiimin auttaminen ajattelemaan, oppimaan ja ratkaisemaan yhdessä.

Ihmiset ja viestintä -tiimin jäsenet kokevat, että heihin luotetaan, mutta valmentava johtaminen ei välttämättä näy arjessa koko organisaatiota tarkasteltaessa. Kehittämisen kannalta olisi hyvä tuoda valmentavan johtamisen käytäntöjä näkyvämmiin esiin myös Ihmiset ja viestintä -tiimin johtamisessa. Käytännössä tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi säännöllisempää palautteenantoa, osaamisen ja suorituksen kehittymisen seuranta ja fasilitointia työtehtäviin liittyvissä kysymyksissä.

Kehittämisehdotukset ovat:

- Selvitetään, ovatko päätösvaltuuksiin liittyvät kysymykset itseohjautuvuuden este.
- Selvitetään, onko asioita, joista tiimi voisi päättää jatkossa itsenäisesti.

- Tehdään valmentavaa johtamistapaa näkyvämmäksi.

10.2.4 Kommunikaatio

Edellä kuvatut itseohjautuvuuden lisäämiseen tähtäävät kehittämistoimet vaativat hyvää ja avointa vuorovaikutusta ja kommunikaatiota. Kyselyyn vastanneet toivovat avoimempaa keskustelua muun muassa työtilanteesta, onnistumisista, haasteista ja tavoitteista. Itseohjautuvassa toimintatavassa jatkuva dialogi on keskeisessä roolissa ja avoimella ja aktiivisella kommunikaatiolla mahdollistetaan tiimien ja sen jäsenten kyky tehdä päätöksiä ja toimia rohkeasti. Käytännössä tämä tarkoittaa, että aktiivisen vuorovaikutuksen lisäksi kaiken tiedon pitäisi olla mahdollisimman avoimesti tiimiläisten käytettävissä. Avoin informaatio lisää ja monipuolistaa ymmärrystä ja synnyttää parhaimmillaan kokonaan uudenlaista toimintaa.

Ihmiset ja viestintä -tiimissä käydään säännölliset tiimipalaverit sekä henkilökohtaiset keskustelut esimiehen kanssa kerran kuukaudessa. Tiimillä on oma Teams-kanava yhteiseen viestintään. Kommunikaatiota ja vuorovaikutusta voisi kehittää keskustelemalla ja analysoimalla tarpeellisen tiedon saatavuutta: Onko tietoa tarpeeksi saatavilla? Mitä tietoa tarvittaisiin? Missä tieto olisi esillä? Tiimissä olisi hyvä keskustella ja ideoida myös sitä, miten epävirallista vuorovaikutusta voitaisiin lisätä. Yhteiseen keskusteluun ja päätöksentekoon osallistuminen ei ole mahdollista, mikäli tarvittava tieto ei ole avoimesti saatavilla. Epävirallisella vuorovaikutuksella vahvistetaan tiimin yhteishenkeä ja luottamusta tiimin jäsenten välillä, mikä edistää tiimin kehittymistä huipputiimiksi.

Kehittämissuhteet ovat:

- Selvitetään, onko päätöksentekoon ja osallistumiseen tarvittava tieto riittävän avoimesti saatavilla.
- Selvitetään, miten tiedonsaantia voisi helpottaa.
- Ideoidaan, miten epävirallista vuorovaikutusta voitaisiin lisätä tiimissä.

11 Pohdinta

Tässä opinnäytetyössä tavoitteena oli löytää kehittämis ehdotuksia itseohjautuvuuden lisäämiseksi OP Uusimaan Ihmiset ja viestintä -tiimissä, sekä selvittää itseohjautuvuuden nykytilaa tiimissä. Aihe oli ajankohtainen, sillä meneillään oleva työn murros edellyttää organisaatioilta ja tiimeiltä uudistumista. Erityisesti asiantuntijatyössä muutos on nopeaa ja jatkuvaa.

Käsittelin opinnäytetyön viitekehyksessä työn murrosta ja sen vaikutusta organisaatioihin erityisesti finanssialalla. Lisäksi käsittelin itseohjautuvuuden teoriaa, siihen liittyviä käsitteitä sekä johtamista itseohjautuvuuden näkökulmasta. Teoreettisena tietopohjana käsittelin myös itseohjautuvuuteen liittyviä haasteita. Mielestäni valittu teoreettinen viitekehys tuki hyvin toimeksiantajan tavoitetta itseohjautuvuuden määrittämiseksi. Tarkoituksena oli käsitellä aihetta mahdollisimman käytännönläheisesti ja siinä mielestäni onnistuin. Aiheen tutkiminen lisäsi omaa osaamistani ja ymmärrystäni itseohjautuvuudesta, työn murroksesta ja sen vaikutuksesta organisaatioihin.

Opinnäytetyöhön liittyvä tutkimus tehtiin kyselytutkimuksena hyödyntäen sähköistä kyselylomaketta. Mielestäni kyselystä saadut tulokset tukivat hyvin opinnäytetyön ja toimeksiannon tavoitetta. Pystyin tulosten perusteella muodostamaan toimeksiannon mukaisia kehittämis ehdotuksia. Olen tyytyväinen esittämiini kehittämis ehdotuksiin ja uskon, että toimeksiantaja tulee hyödyntämään niitä toiminnan kehittämisessä.

Opinnäytetyön tekeminen oli monivaiheinen prosessi. Haasteellisinta oli valita lopullinen kokonaisuus tutkimusaiheen ympärille. Mitä enemmän lähdemateriaaleihin tutustui, sitä enemmän löytyi kiinnostavia näkökulmia ja uusia tutkittavia aiheita. Jatkotutkimusaiheena olisi mielestäni hyödyllistä tutkia esimerkiksi itseohjautuvuutta työhyvinvoinnin näkökulmasta tai eri ikäisten tai työelämän eri vaiheissa olevien näkökulmasta. Jatkotutkimusaihe tälle opinnäytetyölle voisi olla toimintatapamuutoksen vaikutusten ja saavutettujen hyötyjen arviointi.

Lähteet

Aaltonen, Tapio & Ahonen, Pirjo & Sahimaa, Jaakko 2020. Johda merkitystä. Alma Talent, Helsinki.

Akola, Anne Elina 2020. Itseohjautuvuus ja intuitio. Basam Books.

Ala-Mutka, Jukka 2019. Johtajuuden rakentajat. Edelläkävijöiden kertomuksia itseohjautuvuudesta ja kokeilukulttuurista. Growman Oy.

Collin, Kaija & Lemmetty, Soila 2019. Siedätystä johtamisallergiaan: vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Edita, Helsinki.

Harisalo, Risto 2008. Organisaatioteoriat. Tampere University Press, Tampere.

Huolman, Sanna 2021. Itsensä johtaminen on ymmärretty väärin, sanoo psykologi Antti Kauppi – nyt hän kertoo työelämän kolme kuormittavinta ongelmaa ja ratkaisut niihin. Helsingin Sanomat. Päivitetty 18.1.2021. <https://www.hs.fi/ura/art-2000007742265.html>. Luettu 15.3.2021

Huusko, Liisa 2007. Työpaikkana tiimi. Miten tiimi kasvaa vastuuseen? Edita Publishing Oy, Helsinki.

Hyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijänä. Edita, Helsinki.

Hyrkäs, Antti 2018. Kumpi itseohjautuu – tiimi vai yksilö? 15.8.2018. <https://ellunkanat.fi/nakemys/artikkelit/kumpi-itseohjautuu-tiimi-yksilo>. Luettu 31.1.2020

Kalliomaa, Sami & Kettunen, Sami 2010. Luottamus esimiestyössä. Talentum Media.

Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru 2005. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. 1.-3. painos. Edita, Helsinki.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina, 2017. Itseohjautuvuus, miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma Talent, Helsinki.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf. Luettu 18.1.2021

Muuttuva työ finanssialalla 2015. T-Media 31.3.2015. https://www.finanssiala.fi/materiaalit/Muuttuva_tyo_finanssialalla.pdf. Luettu 26.1.2021

Oksanen, Kaisa 2017. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 1. osa. Jaettu ymmärrys työn murroksesta. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 13a/2017. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80036/13_17_tulevaisuusselon-teko_osa1_FI.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu 10.1.2021

Otala, Leenamajja 2018. Ketterä oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Kauppakamari.

Rajander-Juusti, Ritva 2015. Yhteinen matka finanssialan tulevaisuuteen. Hyvinvoiva finanssiala 2014-2015 -hankkeen loppuraportti 1.6.2015. Serenitas Consulting. https://www.finanssiala.fi/materiaalit/Hyvinvoiva_finanssiala_loppuraportti.pdf. Luettu 11.2.2021

Ritakallio, Timo 2019. Itseohjautuvuus muuttaa johtamista 15.12.2019. <https://www.op-media.fi/puheenvuorot/itseohjautuvuus-muuttaa-johtamista>. Luettu 6.2.2021

Ritakallio, Timo & Vuori Timo O. 2018. Elävä strategia. Kyky nähdä. Taito tarttua tilaisuuteen. Alma Talent, Helsinki.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Grünbaum, Leni 2014. Valmentava esimies: onnistumista palvelevat positiot. Alma Talent, Helsinki.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2010. Valmentava johtajuus. WSOYpro Oy, Helsinki.

Ryan, Richard & Deci, Edward 2017. Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/metropolia-ebooks/reader.action?docID=4773318>. Luettu 3.12.2020

Saarinen, Mirjami 2020. Psykologinen turvallisuus on organisaation supervoima. Kauppalehti 1.9.2020. <https://www-kauppalehti-fi.ezproxy.metropolia.fi/uutiset/tutkimus-senkertoo-eniten-omista-virheistaan-raportoivat-tiimit-menestyvat-parhaiten/eb215a48-45c9-4064-b789-8a13fcfd4606>. Luettu 10.1.2021

Salmela-Aro, Katariina & Nurmi Jari-Erik 2017. Mikä meitä liikuttaa: motivaatiopsykologian perusteet. PS-kustannus, Jyväskylä.

Sarkkinen, Marja 2016. Palveleva johtaja keskittyy ihmisten vahvuuksiin 8.11.2016. <https://www.ttl.fi/tyopiste/palveleva-johtaja-keskittyy-ihmisten-vahvuuksiin>. Luettu 7.3.2021

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

Spiik, Karl-Magnus 2001. Tiimityöstä voimaa. 1.-2. painos. WSOY, Helsinki.

Sydänmaanlakka, Pentti 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Talentum Media Oy, Helsinki.

Tietoa OP Ryhmästä 2021. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/osuustoiminta>. Luettu 12.1.2021

Töissä finanssialalla 2019. Päivitetty 30.4.2019. <https://www.finanssiala.fi/julkaisut/toissa-finanssialalla-2019/> Luettu 11.2.2021

Viitala, Riitta 2014. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Edita 2014. Helsinki.

Vilka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Kyselylomake

Kyselylomake sivu 1

Kysely itseohjautuvuuden kehittämiseksi

Tämä kyselyn tavoitteena on selvittää asiantuntijatyötä tekevien näkemyksiä itseohjautuvuuteen liittyen. Aihetta käsitellään kyselyssä yksilön, tiimin ja koko organisaation näkökulmasta. Kysely tehdään osana liiketalouden AMK-opintoihin liittyvää opinnäytetyötä. Vastauksien avulla pyritään selvittämään itseohjautuvuuteen vaikuttavien tekijöiden nykytilaa sekä löytämään keinoja itseohjautuvuuden lisäämiseksi asiantuntijatyössä. Kyselylomake täytetään nimettömästi, eikä yksittäistä vastaajaa voi tunnistaa vastauksista. Kiitos vastauksestasi!

...

Taustatiedot

1. Vastaajan sukupuoli

Nainen

Mies

2. Vastaajan ikä

alle 25 vuotias

25-40 vuotias

41-55 vuotias

yli 55 vuotias

3. Työsuhteen kesto OP Uusimaassa

alle 5 vuotta

5 - 10 vuotta

yli 10 vuotta

Next

Kyselylomake sivu 2

Kysely itseohjautuvuuden kehittämiseksi

Oma työ

4. Arvioi seuraavia omaa työtäsi koskevia väittämiä

täysin eri mieltä joihinkin eri mieltä melko samaa mieltä täysin samaa mieltä

Työni tavoitteet ovat selkeät.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin päättää työhöni liittyvistä asioista riittävän itsenäisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on riittävästi työhöni liittyvää osaamista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että työni on merkityksellistä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minuun luotetaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innostun usein työstäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen sitoutunut organisaatiomme tavoitteisiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työ sujuu parhaiten, kun esimies on aktiivisesti mukana käytännön tehtävissä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Back](#) [Next](#)

Kyselylomake sivu 3

Kysely itseohjautuvuuden kehittämiseksi
...

Tiimi

5. Arvioi seuraavia omaa tiimiäsi koskevia väittämiä

täysin eri mieltä jokin eri mieltä melko samaa mieltä täysin samaa mieltä

Tiimissämme on kannustava ilmapiiri.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jaamme onnistumisia aktiivisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokeilemme rohkeasti uusia toimintatapoja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuomme avoimesti esille virheet ja haasteet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teemme tehokkaasti päätöksiä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ratkaisemme usein työhön liittyviä ongelmia itsenäisesti ilman esimiestä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työskentelemme yhteisen päämäärän saavuttamiseksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saamme tarvittaessa tukea työmme esteiden poistamiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Back
Next

Kyselylomake sivu 4

...
Kysely itseohjautuvuuden kehittämiseksi

Koko organisaatio

6. Arvioi seuraavia koko organisaatiota koskevia väittämiä

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Työntekijöihin luotetaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päätöksenteko on sujuvaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimeillä on riittävästi vapautta päättää toiminnastaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehitysehdotuksiin suhtaudutaan avoimesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ihmisten erilaista osaamista ja kykyjä hyödynnetään tehokkaasti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietoa jaetaan avoimesti ja aktiivisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valmentava johtamistapa näkyy arjessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Back

Next

Kyselylomake sivu 5

Kysely itseohjautuvuuden kehittämiseksi

* Required

Näkemyksiä itseohjautuvuudesta

7. Mitkä seuraavista väittämistä kuvaavat mielestäsi itseohjautuvaa toimintatapaa?
Valitse 3 mielestäsi eniten kuvaavaa.

- Yksilön vastuu ja vapaus omasta työstä lisäänty.
- Itseohjautuvassa toimintatavassa tehdään vähemmän yhteistyötä.
- Itseohjautuvassa toimintatavassa ei tarvita esimiehiä.
- Itseohjautuvuus on enemmän henkilökohtainen ominaisuus.
- Itseohjautuvassa toimintamallissa voi päättää omista tavoitteistaan.
- Itseohjautuva toimintatapa lisää motivaatiota ja työn mielekkyyttä.
- Itseohjautuvuus tarkoittaa kykyä toimii itsenäisesti ilman ulkopuolista ohjausta.
- Itseohjautuvassa toimintatavassa korostuu keskinäinen luottamus ja palautteesta oppiminen.

8. Miten itseohjautuvuus ilmenee omassa työssäsi?

Enter your answer

9. Miten oman tiimisi toimintaa voisi mielestäsi kehittää itseohjautuvammaksi? *

Enter your answer

Back Submit