

Itsensä johtaminen asiantuntijatiimeissä osallistavaan johtamiseen siirryttäessä

Case Meidän IT ja talous Oy henkilöstöpalvelut

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK), Liiketoiminnan johtaminen ja kehittäminen

2021

Carita Viitanen

Tiivistelmä

Tekijä Viitanen, Carita	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2021
	Sivumäärä 50	
Työn nimi Itsensä johtaminen asiantuntijatiimeissä osallistavaan johtamiseen siirryttäessä Case Meidän IT ja talous Oy henkilöstöpalvelut		
Tutkinto Tradenomi (YAMK)		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Meidän IT ja talous Oy		
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia asiantuntijatiimien itsensä johtamista osallistavaan johtamiseen siirryttäessä. Tutkimuksen avulla haluttiin selvittää, millaiset edellytykset itsensä johtamiselle oli organisaation kannalta, miten yksilö näki oman toimintansa vaikutukset itsensä johtamiseen, millaista tiimien toiminta oli osallistavaan johtamiseen siirryttäessä ja olivatko tiimit itseorganisoituneita vai itseorganisoitavia. Tutkimustulosten avulla haluttiin saada käsitys asiantuntijoiden itsensä johtamisen tilasta, jotta tiimityöskentelyä saataisiin kehitettyä itseohjautuvammaksi ja siten tuettua organisaation strategisia tavoitteita osallistavasta yrityskulttuurista.</p> <p>Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin itsensä johtamista työnäkökulmasta, osallistavaa johtamista, valmentavaa johtamista sekä tiimityötä ja fasilitointia. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineiston keruu tehtiin ryhmähaastattelujen avulla. Ryhmähaastattelut pohjautuivat teoreettisesta viitekehyksestä muodostettuihin teemoihin ja niissä käytettiin apukysymyksiä.</p> <p>Teoria ja tutkimustulokset täydensivät toisiaan, niistä löydettiin vastaavuuksia ja yhteenveto itsensä johtamisen tilasta muodostettiin teemojen avulla. Tulosten avulla todettiin, että asiantuntijoiden itsensä johtaminen ja sen kehittäminen edellyttivät organisaation tukea. Tutkimus osoitti myös, että valmentavalla johtamisella pystyttiin vaikuttamaan henkilöiden kykyyn oppia, kehittyä, antaa sekä vastaanottaa palautetta ja asettaa tavoitteita. Tuloksista todettiin, että valmentava johtamistyyli ja yksilön vastuu omasta kehittämisestään vaikuttivat itsensä johtamiseen.</p>		
Asiasanat Itsensä johtaminen, osallistava johtaminen, valmentava johtaminen, fasilitointi, tiimityö		

Abstract

Author	Type of Publication	Published
Viitanen, Carita	Thesis, Master's degree	2021
	Number of Pages	
	50	
Title of Publication		
Self-leadership in HR Specialist teams in the transition to participatory leadership		
Case Meidän It ja talous Oy HR Services		
Name of Degree		
Master of Business Administration		
Name, title and organization of the client		
Meidän IT ja talous Oy		
Abstract		
<p>The purpose of the research was to find out how HR specialist teams experienced self management when moving to participatory leadership.</p> <p>The purpose of this thesis was to study the leadership of specialist teams themselves in the transition to participatory leadership. The aim of the study was to find out what the prerequisites for self-leadership were for the organisation, how the individual saw the effects of their own actions on self-management, what the teams' activities were like in the transition to participatory leadership, and whether the teams were self-organizational or self-organizing.</p> <p>The aim of the research results was to gain an understanding of the state of the management of the specialist themselves to develop teamwork to be more self-driven and thus support the organisation's strategic goals from an inclusive corporate culture. The theoretical framework dealt with self-management from a work perspective, participatory leadership, coaching leadership, teamwork and facilitation. The study was carried out as a qualitative study and the collection of the data was carried out through group interviews. The group interviews were based on themes formed from a theoretical framework and used auxiliary questions.</p> <p>The theory and the research results complemented each other, they found matches and a summary of the state of self-management was formed using them. The results concluded that the management of the specialists themselves and its development required the support of the organisation. The study also showed that coaching leadership was able to influence people's ability to learn, develop, provide and receive feedback and set goals. The results showed that the coaching management style and the individual's responsibility for their own development influenced self-management. The development ideas were created as clear recommendations for action based on the needs of the interviewees, the dialogue of results and theory, and the researcher's own experiences. The development ideas were directed at both the organisation's management and specialist, as the transition to participatory leadership and the development of self-leadership are best achieved by interacting.</p>		
Keywords		
Self management, participatory leadership, executive coaching, facilitation, teamwork		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen tausta.....	1
1.1.1	Kohdeorganisaatio.....	2
1.1.2	Tiimityömalli henkilöstöpalveluissa	3
1.2	Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymys ja rajaus	4
1.3	Tutkimuksen rakenne	6
1.4	Tutkimusmenetelmät	8
1.4.1	Aineiston hankinta	8
1.4.2	Aineiston analysointi.....	9
2	Itsensä johtaminen.....	11
2.1	Itsensä johtaminen tieteenalana	11
2.2	Älykäs itsensä johtaminen	13
2.3	Työn organisointi itsensä johtamisen näkökulmasta	15
2.3.1	Tavoitteet.....	15
2.3.2	Osaaminen	15
2.3.3	Kehittyminen.....	17
2.3.4	Palaute	18
2.4	Organisaatio itsensä johtajuuden tukena	19
3	Osallistava johtaminen.....	22
3.1	Valmentava johtajuus	22
3.2	Tiimitymisellä kohti osallistavaa johtamista	23
3.3	Tiimin fasilitoiva johtaminen	23
4	Johtopäätökset	26
4.1	Valmentava johtajuus	26
4.2	Tavoitteet.....	27
4.3	Osaaminen ja kehittyminen.....	28
4.4	Palaute	29
4.5	Tiimityömalli ja fasilitointi.....	30
5	Kehitysehdotukset	31
6	Pohdinta	35
	Lähteet	38

1 Johdanto

Jatkuvasti muuttuva työympäristö vaatii meitä uudistumaan sekä kehittämään omaa osaamistamme luovasti ja nopeasti reagoiden. Teknologia ja digitalisaatio tehostavat prosesseja mahdollistaen paremman tiedon jakamisen ja erilaiset tavat työskennellä yhdessä, mutta ne myös edellyttävät jatkuvaa uuden oppimista. Työntekijöiltä odotetaan epävarmuuden ja jatkuvan muutoksen sietokykyä ja samalla he joutuvat tasapainoilemaan oman hyvinvointinsa ja mahdollisen uupumisenkin kustannuksella. Itsensä johtamisen taidoilla ja niiden kehittämisellä voidaan tehokkaasti työskentelyn lisäksi edistää omaa työhyvinvointia. Jokainen on lopulta itse vastuussa itsensä kehittämisestä, omasta urasta ja asenteistaan.

Hyvä itsensä johtaminen työssä on mahdollista, kun organisaatio tukee henkilöstöään siinä. Ihmisten erilaisuus ja erilaiset tarpeet on otettava huomioon itsensä kehittämisen suhteen. Kun toisen työhyvinvointi ja tehokkuus lisääntyy hänen saadessaan kehittyä ja kehittää, toinen voi saada turvaa perustyöstä. Organisaation on tunnistettava, millä osa-alueella työntekijät tarvitsevat tukea.

Kun uudistuvilta organisaatioilta odotetaan yhä enemmän ketteryyttä ja valmiutta uusiin toimintatapoihin, tarvitaan osallistavaa johtamista. Onnistunut osallistava johtaminen edellyttää valmentavaa johtamisotetta ja johdettavalta itsensä johtamisen taitoja sekä itseohjautuvuutta. Työtapojen virtuaalisuus mahdollistaa tällaisen yrityskulttuurin luomista ja tukee tiedon jakamista esimerkiksi tiimityöskentelyssä. (Sydänmaanlakka 2017; Korhonen & Bergman, 2019.)

Tämän tutkimuksen tutkimustuloksia ja kehitysehdotuksia tarvitaan, jotta osallistavaa johtamista voitaisiin viedä kohdeorganisaatioissa eteenpäin ottaen huomioon myös itsensä johtamisen tärkeys ja sen kehityskohteet.

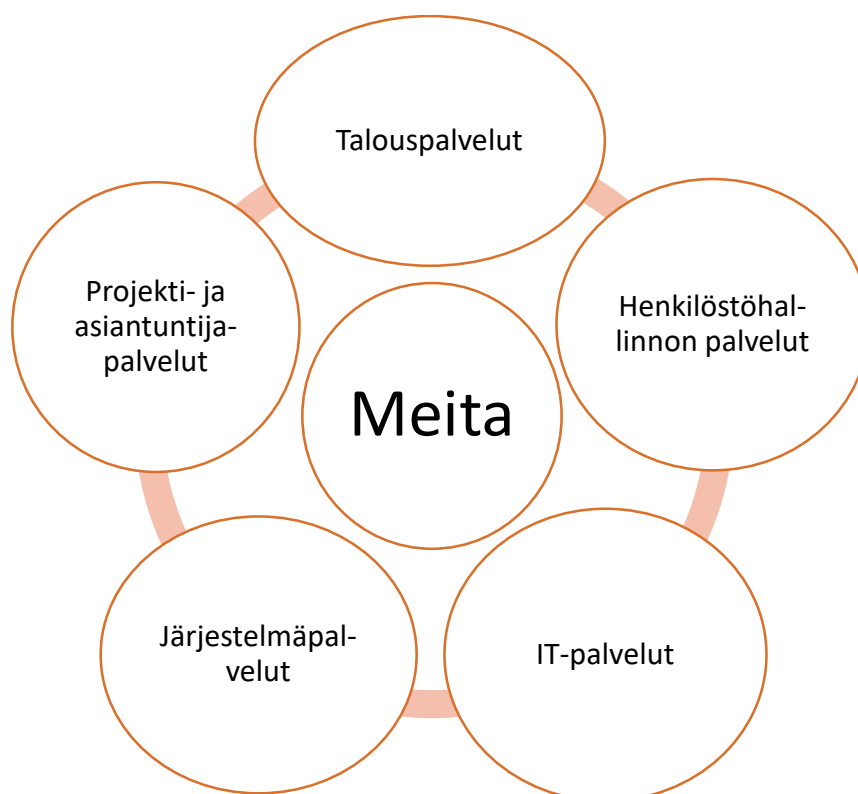
1.1 Tutkimuksen tausta

Vuonna 2019 toteutin opintoihini kuuluvana harjoitustyönä tutkimuksen, joka käsitteli työhyvinvoinnin tilaa Meidän IT ja talous Oy:n henkilöstöpalveluissa, ja halusin jatkaa opinnäyte-työssäni saman aihepiirin parissa, sillä itsensä johtamisen taidot vaikuttavat merkittävästi myös työhyvinvointiin. Itsensä johtaminen kytkeytyy vahvasti osallistavaan johtamiseen ja koska osallistavaa johtamista oli juuri alettu henkilöstöpalveluissa toteuttaa tiimityksen avulla, ajankohtainen tutkimusaihe syntyi. Ehdotin aihetta organisaatiollemme ja teimme alkuvaiheessa aktiivista ideointia yhdessä, jotta tutkimus olisi hyödyllinen ja mielenkiintoinen niin organisaatiolle, sen työntekijöille kuin tutkijallekin.

Tutkijana minulla oli jo ennestään laaja-alaista ymmärrystä tiimien toiminnasta, mikä edesauttoi tutkimuksen teossa. Olin työskennellyt yrityksessä sen perustamisen jälkeen ensin henkilöstöpalveluiden asiantuntijana siirtyen vastaavaksi asiantuntijaksi, ja tutkimuksen teon viime kuukaudet olin ollut palveluvastaavan roolissa. Ennen tutkimuksen tekoa olin toiminut Scrum Mastereina kahdessa eri tiimissä, joista ensimmäinen toimi pilottitiiminä henkilöstöpalveluiden tiimiytshankkeessa. Palveluvastaavan työssäni kehitän tiimien toimintaa sekä prosesseja, joten tutkimus antoi tärkeää tietoa myös oman työni tueksi.

1.1.1 Kohdeorganisaatio

Kohdeorganisaatio Meidän IT ja talous Oy (jäljempänä Meita) on palvelukeskus, joka tuottaa valtakunnallisesti talous ja it-palveluita in-house palveluna omistaja-asiakkaillensa eli Etelä- ja Pohjois-Karjalan sekä Etelä-Savon kunnille, kuntatoimijoille ja sairaanhoitopiireille. Kuvassa 1 on kuvattuna Meitan tuottamat eri palvelut; talouspalvelut, henkilöstöhallinnon palvelut, IT-palvelut, järjestelmäpalvelut sekä projekti- ja asiantuntijapalvelut.



Kuva 1. Meidän IT ja talous Oy:n tuottamat palvelut

Yrityksen muodostivat vuoden 2019 alussa Saimaan talous ja tieto Oy, Pohjois-Karjalan Tietotekniikkakeskus Oy ja Siun Talous Oy sulautuessaan yhteen.

Yrityksellä on seitsemän toimipistettä; Lappeenrannassa, Imatralla, Joensuussa, Mikkelissä, Kiteellä, Nurmeksessa ja Lieksassa. Työntekijöitä Meitassa on 436, joista henkilöstöpalveluiden osastolla 100 henkilöä. (Tilanne 31.12.2020. Meita 2020).

Meitan visiona on vapauttaa ajasta ja paikasta murtamalla esteitä sekä yhdistämällä teknologiaa ja palveluita. Tavoitteena on olla haluttu työnantaja, tuottaa yhtenäisiä palveluita sekä kasvaa hallitusti. Yritys haluaa strategian mukaisesti luoda avointa ja osallistavaa toimintakulttuuria, jossa tavoitteet on selkeästi määritelty ja mitattavissa. Meitassa pyritään siihen, että käytössä on toimivat ja ajanmukaiset työvälineet sekä osaamisen kehittäminen ja resursointi riittävällä tasolla, mikä mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen ajasta ja paikasta riippumatta. Palveluissa keskeisenä pidetään eri palvelualueiden yhteistyötä ja kehittämistä, joilla varmistetaan asiakkaille yhteneväinen palvelukokemus, joka tukee ajasta ja paikasta riippumatonta työskentelyä myös heidän osaltaan. (Meita 2021.)

Meitan arvoiksi muodostui 2019 henkilöstön yhteisissä työpajoissa rohkea vaikuttaja, ilolla yhdessä, oivaltava osaa ja sekä arvostettu luottopelaaja. Arvojen mukaisesti työntekijät uskaltavat ennakkoluulottomasti kyseenalaistaa olemassa olevia toimintamalleja, kysyä ja kertoa sekä uudistua yhdessä myös asiakkaan kanssa. He kehittävät itseään, jakavat tietoa avoimesti sekä kohtaavat ja voittavat haasteet yhdessä kollegojen kanssa. He tietävät mitä heiltä odotetaan ja tunnistavat roolinsa kokonaisuuden kannalta. Ihmiset organisaatiossa ovat sitoutuneita, rohkeita ja luotettavia. Yhdessä tekeminen on arvo, jolla jalostetaan ideoita ilolla eteenpäin. Aidoilla ja arvostavilla kohtaamisilla luodaan turvallista välittämisen kulttuuria ja tuodaan elämyksiä arkeen.

Henkilöstöpalveluiden työntekijät jakaantuvat henkilöstöpalveluiden asiantuntijoihin, henkilöstöpalveluiden vastaaviin asiantuntijoihin, suunnittelijoihin, palveluvastaavaan ja palvelupäälliköihin. Palvelupäälliköiden esimiehenä toimii palvelualueen johtaja. Henkilöstöpalveluiden tehtävänä on huolehtia asiakkaidensa palkanlaskentaan liittyvästä palvelutuotannosta eli palkanlaskennasta, työehtosopimusten tulkinnasta, neuvonnasta, raportoinnista, lakisääteisistä tilityksistä, ohjelmien pääkäyttäjätehtävistä, palkkakantojen ylläpidosta, tilastoista sekä laaja-alaisesta sidosryhmäyhteistyöstä.

1.1.2 Tiimityömalli henkilöstöpalveluissa

Meitan strategiaa on alettu toteuttaa henkilöstöpalveluissa osallistavalla johtamisella, jossa tiimit työskentelevät tiimityömallin mukaisesti itseohjautuvasti, organisoivat vastuulleen kuuluvat työtehtävät sekä kehittävät jatkuvasti toimintatapojaan ja työskentelyään. Tiimiläiset

oppivat toinen toisiltaan kierrättämällä työtehtäviä, jolla pyritään asiantuntijuuden ja osaamisen lisääntymiseen, prosessien tehostamiseen sekä asiakkaalle tuotettavan palvelun tasalaatuisuuteen. Vastuunjako esimiehen ja tiimin välillä on tiimityömalliin siirtyessä murroksessa.

Asiantuntijatyötä ohjataan siilomaisesta työskentelystä kohti tiimityötä. Tavoitteena on, että asiantuntijat kantavat vastuuta yhdessä tiiminä ja työtehtävät jakautuvat entisestä työtavasta poiketen tasaisesti huolimatta siitä, mitä asiakkuutta tai osaa asiakkuudesta ne koskevat. Linjamainen työskentely antaa valmiuden parempaan tehtävien seurantaan, kierrättämiseen ja priorisointiin. Lisäksi se tehostaa prosesseja, kun niitä mahdollisuuksien mukaan yhtenäistetään.

Lähtötilanteessa syksyllä 2019 tiimityömalliin siirtymisessä oli ensimmäisten kuukausien aikana apuna organisaation ulkopuoliset konsultit. Tiimit valitsivat itselleen fasilitaattorit eli Scrum Masterit, uudet kokoustyylit otettiin käyttöön ja työohjeiden teko aloitettiin tiimeissä, jotta tiedon jakaminen olisi helpompaa ja työtehtäviä päästäisiin organisoimaan suunnitellusti. Muutosta alettiin toteuttaa normaalin työn ohessa vaihe vaiheelta.

Tiimeillä oli ollut toisistaan poikkeavat lähtökohdat muutokseen, sillä joukossa oli aloittamisvaiheessa täysin uusia tiimejä, tiimejä, joilla oli useita pieniä asiakkuuksia sekä tiimejä, joilla on vain yksi asiakkuus. Tiimit olivat koko tutkimuksen ajan toisiinsa verrattuna eri vaiheessa tiimityömalliin siirtymisessä. Osassa tiimeistä tiimiytyminen oli jo kehittynyttä, kun taas joissain tiimeissä sitä vasta aloitettiin.

1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymys ja rajaus

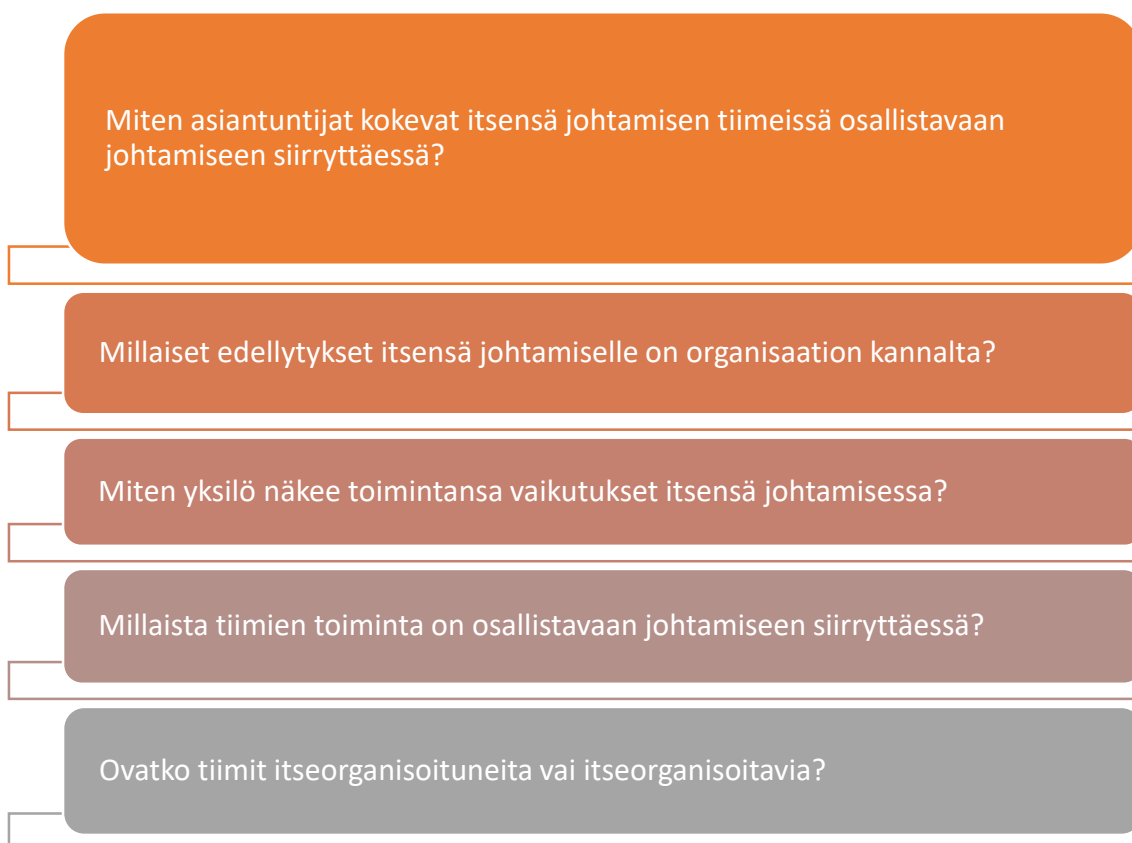
Tämän työn tavoitteena oli tutkia, miten asiantuntijat kokivat itsensä johtamisensa osallistavaan johtamiseen siirryttäessä Meidän IT ja talous Oy:n henkilöstöpalveluiden tiimeissä.

Tutkimustulosten avulla autetaan muuttamaan työkuultuuria osallistavammaksi ja viemään tiimityöskentelyn mallia entistä sujuvammin käytäntöön myös muilla Meitan palvelualueilla huomioiden työntekijöiden itsensä johtamisen tärkeys sekä organisaation tuen merkitys itsensä johtamisessa.

Tutkimus auttaa asiantuntijoita ymmärtämään, millä tasolla heidän itsensä johtaminen on ja ymmärtämään sen tärkeyden osana tiimiytyksen onnistumista. Itsenäinen työskentely ja toisia arvostava yhteistyö edellyttävät itsensä johtamisen analysointia, pohtimista ja parantamista (Suonsivu 2014, 48). Tutkimuksen avulla voidaan parantaa myös henkilöstön työhyvinvointia muutoksessa sekä sitoutumista strategiaan.

Tutkimustuloksista saadaan kokonaiskuva itsensä johtamisen osa-alueista, joissa asiantuntijat tarvitsevat enemmän tukea ja siitä, missä osallistavaan johtamiseen siirtymisessä on onnistuttu niin tiimien kuin organisaation näkökulmasta.

Kuvassa 2 esitetään tutkimuksen päätutkimuskysymys sekä apututkimuskysymykset. Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymys on: "Miten asiantuntijat kokevat itsensä johtamisen tiimeissä osallistavaan johtamiseen siirryttäessä?" Apukysymyksinä käytetään kysymyksiä "Millaiset edellytykset itsensä johtamiselle on organisaation kannalta?", "Miten yksilö näkee toimintansa vaikutukset itsensä johtamisessa?", "Millaista tiimien toiminta on osallistavaan johtamiseen siirryttäessä?" ja "Ovatko tiimit itseorganisoituneita vai itseorganisoitavia?"



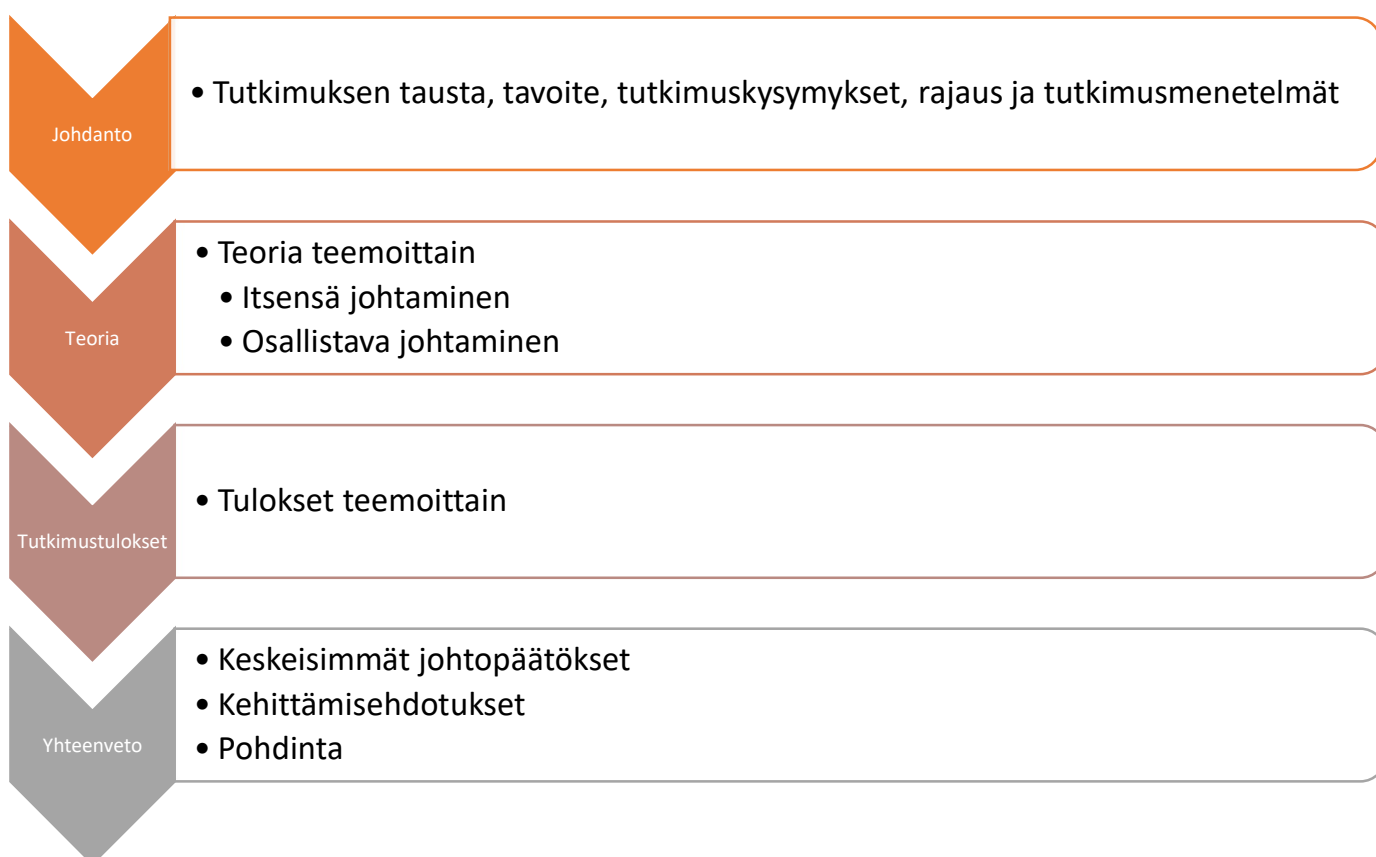
Kuva 2. Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymykset valittiin, koska haluttiin ymmärtää, miten asiantuntijat kokivat itsensä johtamisensa ja tiedostivatko he toimintansa vaikutukset itsensä johtamiseen. Jotta tiimien ja tiimiläisten toimintaa sekä osallistavaa johtamista voitaisiin kehittää, tulisi ensin selvittää ovatko tiimit itseorganisoituvia vai itseorganisoitavia ja minkälaiset edellytykset organisaatio tällä hetkellä tarjoaa itsensä johtamiselle.

Tutkimus rajattiin toteutettavaksi Meitan henkilöstöpalveluiden palvelualueelle, ja siinä tutkittiin henkilöstöpalveluiden asiantuntijoiden ja vastaavien asiantuntijoiden kokemuksia ja näkemyksiä tiimityömallista ja itsensä johtamisesta, jotka vievät kohti osallistavan johtamisen kulttuuria.

Henkilöstöpalvelut on yrityksen ensimmäinen palvelualue, jossa osallistavaa johtamista on alettu viedä systemaattisesti eteenpäin tiimityömallia apuna käyttäen. Tutkimus tehtiin tiimien näkökulmasta, jotta saatiin henkilöstön arvokas mielipide kuuluviin ja heille mahdollisuus ilmaista ajatuksiaan tapahtuneesta muutoksesta sekä nykyisestä tavasta työskennellä. Henkilöstöpalveluiden palvelupäälliköt rajattiin tutkimuksesta ulkopuolelle, koska tiimityömallin muutoksen keskiössä ovat olleet nimenomaan asiantuntijat ja heiltä haluttiin saada kokemuksia palvelupäälliköiden johtamisen tueksi.

1.3 Tutkimuksen rakenne

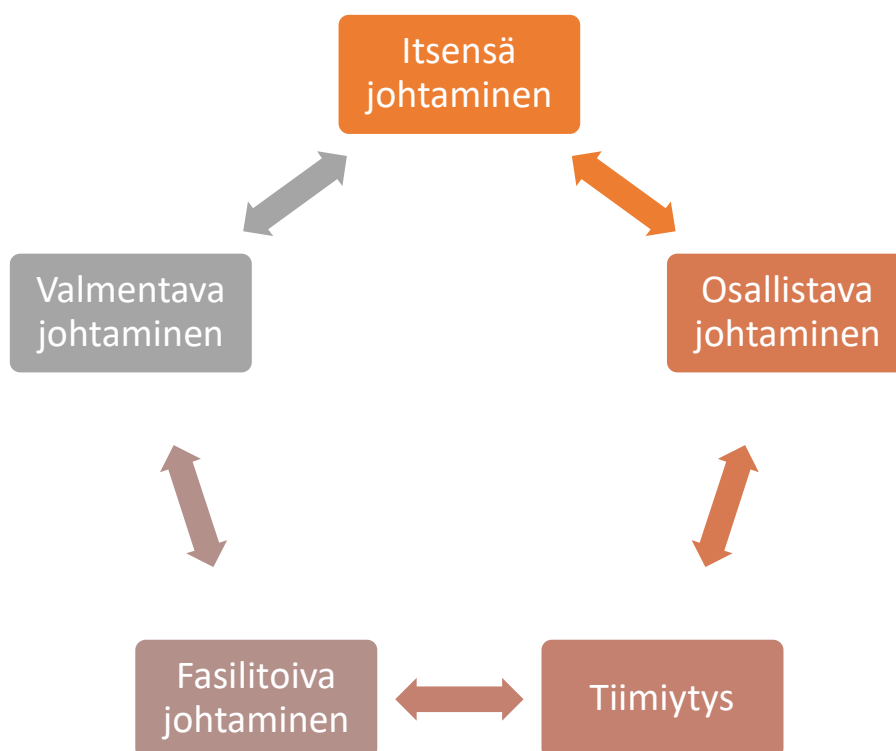


Kuva 3. Tutkimuksen rakenne

Kuvassa 3 kuvataan, mistä osioista tutkimus koostuu. Aluksi johdannosta esitellään tutkimuksen taustatiedot, tavoitteet sekä tutkimuskysymykset, joihin tutkimuksella vastataan. Johdannossa selvitetään myös työn rajaus, tutkimusmenetelmät ja perusteet valinnoille.

Teoriaosuudessa pureudutaan itsensä johtamiseen ja osallistavaan johtamiseen valittujen teemojen avulla, joiden jälkeen esitetään tutkimustulokset. Työn teoria pohjautuu itsensä johtamiseen ja osallistavaan johtamiseen liittyviin julkaisuihin, kirjallisuuteen sekä aikaisempiin tutkimuksiin. Teoreettinen viitekehys on valitun kaltainen, koska hyvä itsensä johtaminen edesauttaa tiimiytyksen ja sitä kautta osallistavan johtamisen onnistumisessa. Itsensä johtamista tarkastellaan tutkimuksessa Pentti Sydänmaanlakan itsensä johtamisen teorioiden pohjalta. Itsensä johtaminen pohjautuu tietoisuuteen, joka jakaantuu työhön, kehoon, mieleen, tunteisiin ja arvoihin. Tutkimuksessa rajataan itsensä johtaminen käsittelemään aihetta työnäkökulmasta, joka jakautuu tavoitteisiin, osaamiseen, palautteeseen sekä kehittymiseen (Sydänmaanlakka 2017, 29).

Osallistavaa johtamista tarkasteltiin tutkimuksessa valmentavan ja fasilitoivan johtamisen näkökulmista. Nämä näkökulmat valittiin, koska valmentava ja fasilitoiva johtaminen tukevat osallistavaan johtamiseen siirtymistä, ja fasilitointi on olennainen osa tiimiytystä. Kuvassa 4 on kuvattu, kuinka kaikki nämä osa-alueet vaikuttavat toisiinsa.



Kuva 4. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimustuloksia seuraa keskeisimmät johtopäätökset, jossa saatuja tuloksia peilataan teoreettisen viitekehyksen avulla valittuihin teemoihin. Näiden pohjalta muodostetaan kehittämiss ehdotuksia.

Lopuksi työssä on pohdintaosio, jossa käydään läpi tutkimuksen jälkeen tutkimuksen kuluista heränneitä ajatuksia ja jatkotutkimusmahdollisuuksia.

1.4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus suoritettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadullinen menetelmä valittiin, koska kerättyä aineistoa haluttiin ymmärtää ja tulkita sekä saada kokonaisvaltainen käsitys asiantuntijoiden itsensä johtamisen tilasta osallistavaan johtamiseen siirryttäessä. Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä löydettiin kvantitatiiviseen eli määrälliseen menetelmään verrattuna filosofisempi ja syvällisempi tutkittavan ilmiön ymmärrys (Kananen 2014, 16–17).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusasetelma eli se, millaisen aineiston ja menetelmän ongelman ratkaiseminen vaatii, on tärkeää (Uusitalo 1991, 51). Toimiva tutkimusasetelma muodostetaan niin, että se on validi eli pätevä sekä mittaustavaltaan oikeanlainen. Tutkimuksen luotettavuus ilmenee tavassa käsitellä aineistoa (Leskinen 1995, 14–15).

Tutkittava aineisto voidaan kerätä haastatteluilla, kyselyillä tai havainnoimalla (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71). Laadullisessa tutkimuksessa saatuja tuloksia testataan teoreettisen viitekehyksen kanssa ja syyt johtopäätöksille selvitetään teorian avulla (Koskinen ym. 2005, 32). Johtopäätöksien tulkinnessa käydään vuoropuhelua empirian ja teorian välillä (Leskinen 1995, 14–15).

1.4.1 Aineiston hankinta

Aineiston hankinnassa käytettiin ryhmähaastattelua. Haastatteluun valittiin neljä henkilö-
töpalveluiden tiimiä eri maakunnista sekä toimipisteistä, ja haastattelu jaettiin seitsemään teemaan. Haastatteluun valittiin eri vaiheessa tiimiytystä olevia asiantuntijatiimejä, jotta aineistosta saatiin mahdollisimman kylläinen. Tiimeillä on myös kullakin eri esimiehet, joka osaltaan vaikutti monipuolisen aineiston keruuseen.

Haastatteluihin päädyttiin, koska menetelmässä on monia etuja lomakekyselyyn verrattuna. Näitä ovat esimerkiksi mahdollisuus säädellä kysymysten järjestystä sekä menetelmän joustavuus, joka myös sallii täsmennyksiä kysymyksiin (Hirsjärvi & Hurme 2009.) Tässä opinnäytetyössä kaikille haastateltaville käsiteltävät teemat olivat samoja, mutta kysymykset niiden sisällä vaihtelivat jonkin verran keskustelun etenemisestä riippuen.

Ryhmähaastattelua käytettiin, jotta työntekijät saivat keskustella oman tiimin kesken luottamuksellisesti heitä koskevista asioista. Ryhmähaastattelun teemat koskivat itsensä johtamisen ja osallistavan johtamisen eri osa-alueita. Teemoiksi valikoituivat tavoitteet, osaaminen, kehittyminen, palaute valmentava johtajuus, tiimityömalli ja fasilitointi.

Teemojen mukaiset apukysymyksiä haastattelussa olivat:

Tavoitteiden selkeys työssä?

Oman työn organisointimahdollisuudet?

Sitoutuminen yhteisten päämäärien saavuttamiseksi?

Osaamisen siirtäminen käytäntöön?

Uuden opiskelu ja innovaatiot?

Työssä kehittyminen ja työtehtävissä eteneminen?

Palkitukse tuleminen ja palautteen saaminen?

Esimiehen tyyli johtaa tiimiä?

Yhtenäisten toimintatapojen toteutuminen tiimiläisten/tiimien välillä?

Scrum Masterin rooli?

Haastateltavat motivoitiin saatekirjeellä, jonka he saivat sähköpostiinsa ja jonka avulla he pystyivät valmistautumaan haastatteluun. Koska työntekijät työskentelivät Koronapandemian aikana pääasiassa etätöissä, ryhmähaastattelu toteutettiin työajalla virtuaalokokouksena Teams-sovellusta käyttäen. Haastatteluun varattiin jokaista tiimiä kohden 1,5 tuntia aikaa ja se tallennettiin.

1.4.2 Aineiston analysointi

Ryhmähaastattelusta saatu aineisto analysoitiin teorialähtöisen analyysin avulla käyttäen kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä eli laadullista sisällönanalyysia. Haastattelusta saatu aineistoa tutkittiin jo olemassa olevan teorian avulla ja pyrittiin löytämään yhtäläisyyksiä niiden välillä. Haastatteluaineisto jaettiin tutkittavan ilmiön kannalta olennaisiin teemoihin ja aineistosta etsittiin haastateltaville yhtenäisiä piirteitä. (Hirsjärvi & Hurme 2009.)

Tutkimustulokset esitettiin teemojen mukaisessa järjestyksessä ja ne käytiin läpi yleisellä tasolla lukuun ottamatta lyhyitä anonyymeja lainauksia haastattelusta, jolloin yksittäisten henkilöiden tunnistaminen on mahdotonta.

Aineistoa analysoidessa vertailtiin, arvioitiin, tehtiin yhteenvetoja ja luotiin uutta. Siinä otettiin huomioon vaihtelevuudet, jotka reflektivat aineiston sisältöä sekä tutkimuskysymyksiä. Tutkijan kokemusta ei voitu täysin erottaa aineistosta, sillä ymmärrys sen sisällöstä vaikutti luonnollisesti lopputulokseen. (Uljens 1996, 123–125.)

2 Itsensä johtaminen

Meitassa odotetaan työntekijöiltä kykyä johtaa itseään osallistavaan johtamiseen siirryttäessä. Rohkea vaikuttaja, ilolla yhdessä, oivaltava osaaja sekä arvostettu luottopelaaja ovat Meitan arvot, jotka kuvastavat hyvin sitä, mitä itsensä johtaminen pitää sisällään. Itseään hyvin johtava on vaikuttaa rohkeasti, on osaava ja kehittyvä oivaltaja, toimii hyvässä vuorovaikutuksessa kollegojen ja asiakkaan kanssa hyvässä hengessä vuorovaikuttaen.

Etätöön lisääntyminen etenkin Koronapandemian myötä on asettanut haasteita työn tekemisen seurantaan, jolloin työntekijöiden itseohjautuvuus korostuu. (Sinokki 2016.) Asian tuntijoiden itsensä johtamisen kyvyt ovat suuressa roolissa tiimityksen onnistumisessa, sillä organisaatio odottaa heiltä itseohjautuvuutta uusien toimintatapojen käyttöönotossa ja kehittämisessä. Tiimien tulee osata itsenäisesti päättää tiimiläisten roolituksesta, kokouskäytänteistä sekä johtaa ja organisoida töiden suunnittelua ja antaa palautetta itse itselleen työtehtävistä suoriutumisesta samalla kehittäen työskentelytapojaan. Jotta tiimityömalliin siirtyminen etenisi, jokaisen on osallistuttava ja otettava vastuuta. Toisilla se tapahtuu luonnostaan ja toisilla se vaatii enemmän ponnisteluja ja itsensä johtamisen kehittämistä. Yksilöt näkevät ja kokevat johtajuuden ja johdettavana olemisen eri tavoin. Toisille vastuunotto ja itseohjautuvuus on luontaisempaa kuin toisille. (Huttunen 2018, 72.)

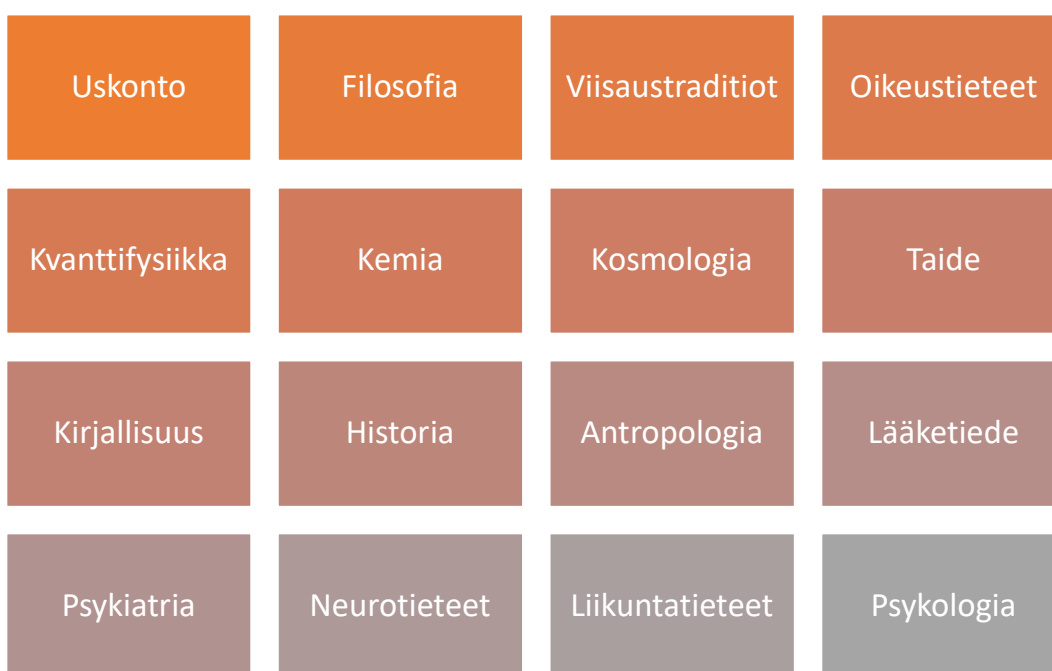
Työntekijöillä on vastuunsa ja vapautensa johtaa itseään sekä omaa kehittymistään. He voivat vahvasti vaikuttaa oman työnsä suunnitteluun (Sipponen-Damonte 2020, 27.) Mahdollisuudet itsensä johtamiseen lisääntyvät, kun organisaatiossa panostetaan työntekijöiden vastuunottoon omasta työstään, jolloin työntekijöiden motivaatio ja työhyvinvointi samalla lisääntyy. (Suonsivu 2014.)

Seuraavissa luvuissa käsitellään itsensä johtamista tieteenalana, sen ideologiaa ja määritelmiä sekä sitä, mitä on älykäs itsensä johtaminen.

2.1 Itsensä johtaminen tieteenalana

Itsensä johtaminen on ollut vähemmän tieteellisesti tutkittu ala, mutta viimeisen 20 vuoden aikana sen kiinnostavuus on kasvanut ja se on saanut jalansijaa perinteisen johtajuustutkimuksen rinnalla, jossa tutkimus on kohdistunut yksilöiden ja tiimien johtamiseen ja kuvattu vaikuttamisprosessina toisiin ihmisiin. (Sydänmaanlakka 2017, 43.) Itsensä johtaminen vaatii monitieteellistä lähestymistapaa, sillä yksittäinen tiede antaa verrattain kapean näkökulman aiheeseen (Sydänmaanlakka 2017, 28).

Kuvasta 5 nähdään, että itsensä johtamisen näkökulmat voidaan jakaa lähes kahteenkymmeneen osioon; filosofiaan, uskontoon, viisaustraditioihin, oikeustieteeseen, kvanttifysiikkaan, kemiaan, kosmologiaan ja muihin luonnontieteisiin. Itsensä johtamista voidaan tarkastella myös taiteen, kirjallisuuden, historian ja antropologian kautta kuin myös lääketieteen, psykiatrian, neurotieteiden ja liikuntatieteen näkökulmista. Lisäksi psykologia ja muut käyttäytymistieteet antavat lisää näkökulmia itsensä johtamisen tieteen tutkimiseen. (Sydänmaanlakka 2017, 27.)



Kuva 5. Itsensä johtamisen näkökulmat (Sydänmaanlakka 2017)

Sydänmaanlakan (2017, 58) mukaan itsensä johtamisen tieteen taustalla on se, että oivalletaan tietoisuuden merkitys. Valveillaolo ja tajunta ovat tavanomaisempia määritelmiä tietoisuudelle, mutta psykologia määrittelee sen mielen tasoksi, jossa olemme tietoisia ja jonka tiedostamme halutessamme. Tiedostamisella tarkoitetaan sitä, että ollaan selvillä asiasta ja sen riippuvuussuhteista toisiin asioihin ja tapahtumiin. Tietoisuus on vuorovaikutussuhteiden johtamista. Itsensä johtajuutta on osata kehittää omaa tietoisuuttaan syvällisesti, laajalaisesti ja konkreettisesti. Tietoisuutta voidaan pitää ikään kuin valokeilana, joka

sisällöllään ja suunnallaan määrittelee todellisuutemme. Luomme todellisuuden joka hetki uudelleen. (Sydänmaanlakka 2017, 18–69.)

Psykologi Albert Banduran (1971, 6–8) sosiaalisen oppimisen teoria ja havainnoimalla oppiminen ovat lähtökohtia itsensä johtamisen käsitteelle. Banduran mukaan tarkkaavaisuus, säilyttäminen, suorittaminen ja motivaatio olivat oppimisen neljä osiota. Henkilö, jolla on hyvä itsesäätelykyky havainnoi omaa suoritustaan, hakee palautetta ja saa sitä kautta tietoa omasta kyvystään suorittaa tehtäviä. Tällä tavoin ihminen osaa paremmin myös asettaa tavoitteita, seurata niitä ja oppia uutta (Ruohotie 2002, 168–172). Siihen, kuinka ihminen arvioi omaa pystyvyyttään, voidaan vaikuttaa itsensä johtamiskäytännöillä. Kun itseään johtaa hyvin ja kokee pystyvänsä, vaikuttaa se suoraan mm. työstä suoriutumiseen. (Prussia, Anderson & Manz 1998, 523.)

2.2 Älykäs itsensä johtaminen

Syvä tietoinen eläminen sekä keho-, tunne-, mieli- ja arvotietoisuudet ovat älykästä itsensä johtamista ja sille herkistymistä (Sydänmaanlakka 2017, 261). Itsensä johtaminen on kokonaisuus, joka koostuu sekä työ- että vapaa-ajalla tehdyistä arjen valinnoista (Ilmarinen, 2018). Työelämä tarjoaa jatkuvasti haasteita ja muutoksia, jolloin työntekijöiden hyvinvoinnin merkitys korostuu. (Suonsivu 2014, 46). Työssään hyvinvoiva työntekijä tuntee työnsä tavoitteet, kokee itsensä tarpeelliseksi, on motivoitunut työhönsä, innostuu ja onnistuu, hyödyntää vahvuuksiaan ja osaamistaan sekä kokee olevansa tarpeellinen osa työyhteisöä. Hän tunnistaa myös itsensä määräämisoikeutensa ja kokee itsenäisyyttä suoriutuessaan työssään. (Työterveyslaitos 2019.)

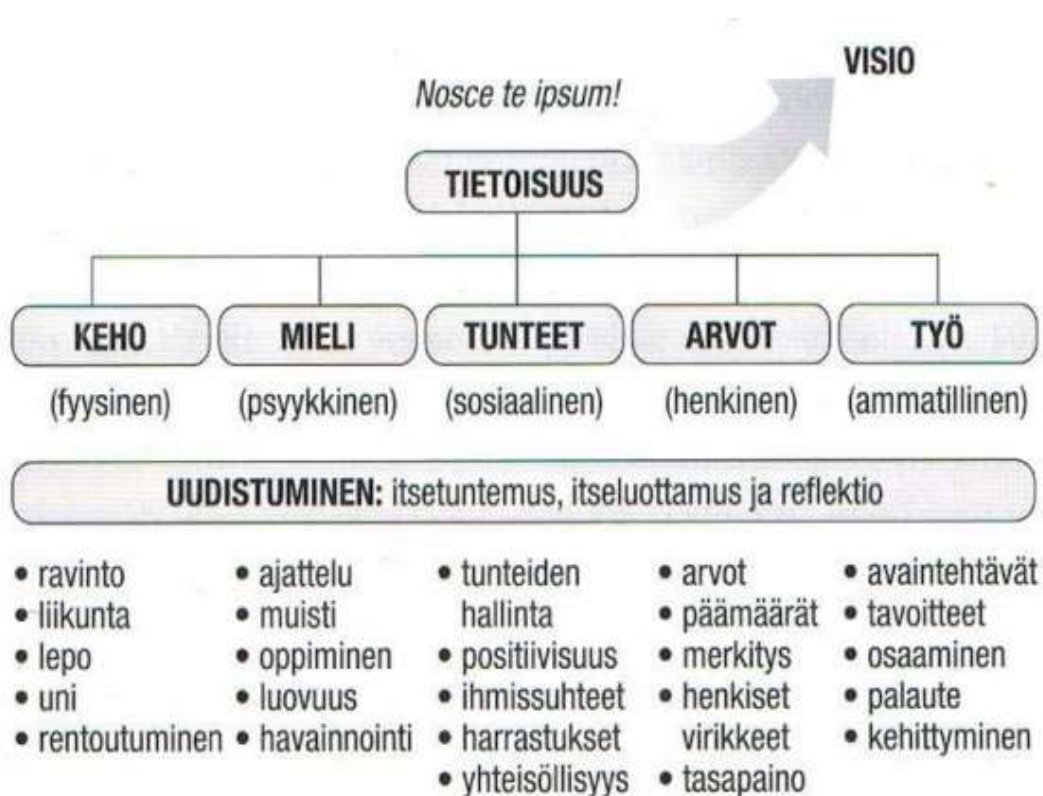
Hyvä työntekijä on itseohjautuva, vastuuntuntoinen, aktiivinen, oma-aloitteinen ja rohkea. Hänellä on hyvä itsetuntemus ja hän johtaa itseään. (Huttunen 2018, 54.) Hyvä itsensä johtaja tuntee persoonansa sekä vahvuutensa, kuuntelee itseään ja haluaa vahvistaa sisäistä voimaansa. Hän on empaattinen, tunneälykäs ja vastuullinen tiimityöskentelijä, joka kehittää jatkuvasti hyvän yhteistyön ilmapiiriä. Tehokkuutemme, uudistumisemme ja hyvinvointimme kokonaiskuntoisuus ratkaisee ja se pitää sisällään fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen, henkisen sekä ammatillisen kunnon. Älykäs itsensä johtaja osaa johtaa näitä osa-alueita tasapainoisesti. (Suonsivu 2014, 47-48.)

Itsensä johtamisen vaikutukset näkyvät työntekijöiden sitoutuneisuudessa, itsenäisyydessä, luovuudessa ja innovaatiokyvyssä, luottamuksessa, tehokkuudessa, työtyytyväisyydessä sekä voimaantumisen ja pystyvyydessä. Näiden kehittyminen ja ylläpito vaikuttavat positiivisesti yksilösuoritukseen. (Neck & Houghton 2006, 274–275, 283.) Kun johdat

itseäsi hyvin ollessasi vuorovaikutuksessa muiden kanssa, opit samalla paljon myös heistä (Salmimies 2008, 22–23).

Sydänmaanlakan (2017, 17) mukaan itseään oppii johtamaan vain omakohtaisen reflektion avulla ja pitkäjänteisesti harjoittelemalla, ei kirjoja lukemalla. Vaikka meillä olisi riittävästi tietoa itsensä johtamisesta, sitä voidaan sanoa tiedoksi vasta, kun se on viety käytäntöön.

Itsensä johtamista tarkastellaan seuraavissa kappaleissa Pentti Sydänmaanlakan itsensä johtamisen teorioiden pohjalta. Kuvassa 6 on esitetty, miten itsensä johtaminen perustuu tietoisuuteen, joka jakaantuu työhön, kehoon, mieleen, tunteisiin ja arvoihin. Tutkimuksessa keskitytään itsensä johtamiseen työnäkökulmasta, joka jakautuu tavoitteisiin, osaamiseen, palautteeseen sekä kehittymiseen. (Sydänmaanlakka 2017, 29.)



Kuva 6. Itsensä johtamisen osa-alueet (Sydänmaanlakka 2017)

2.3 Työn organisointi itsensä johtamisen näkökulmasta

2.3.1 Tavoitteet

Tavoitteet työssä voidaan jakaa monelle tasolle; niin päivittäisiin työtehtäviin kuin koko organisaatiota koskevaan yhteiseen strategiaan. Hyvä johtaja tekee alaisilleen yrityksen strategian selväksi niin, että henkilöstö tietää, mitä heiltä odotetaan. Näin varmistetaan, että henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa esimerkiksi työhyvinvointiinsa työolojen kautta. (Työturvallisuuskeskus 2017.) Tavoitteet ja suunta tulee olla selvillä, jotta perustehtävä ja missio toteutuvat.

Kokonaisuutta tulee ohjata ja johtaa. Tavoitteita voidaan luoda eri tavoin ja käytäntein. Ne voidaan asettaa johtotasolta alaspäin valuttaen, osallistamalla, itseohjautuvasti tai yhdessä ohjautuen. (Huttunen 2018, 28.) Jos tavoitteen saavuttamiselle ei ole suunnitelmaa ja asetettua ajankohtaa, voimme tuntea itsemme kiireisiksi, vaikka emme tekisi juuri sillä hetkellä mitään. Tavoitteiden asetanta on tärkeää, jotteivat tehtävät ala tuntua liian hankalilta tai ylitsepääsemättömiltä. (Salminen & Heiskanen 2011, 14–15.)

Toisinaan tavoitteet voivat myös rajoittaa toimintaa, jos ne rajaavat ajatteluamme liian tiukasti päämääriin, ja vaihtoehtoiset ideoinnit jäävät ajattelun ulkopuolelle. Organisaation johdon määrittelemät tavoitteet voivat tuntua työntekijöistä pakotetuilta, jolloin heidän luovaan toimintaan johtava sisäinen motivaationsa kärsii. Jotta työ tuntuisi merkitykselliseltä, tavoitteina olisi hyvä olla muitakin kuin varsinaisten työtehtävien suorittamiseen liittyviä tavoitteita. Esimerkiksi osaamisen kehittäminen ja kehittyminen yksilönä ovat tavoitteiden asettaman arvoisia. (Malmelin 2018.)

Työntekijöiltä odotetaan monipuolista osaamista, jota he päivittävät ja muuntavat kyvykkyydeksi. Sydänmaanlakan (2017, 32, 87.) mukaan osaamisesta puhutaan vasta, kun sitä siirretään käytännön tekemiseen. Yksi työhyvinvoinnin perustekijöistä on työntekijän tunne siitä, että osaa työnsä. Ammatillinen osaaminen edellyttää, että työtehtävät ja tavoitteet ovat selkeitä, osaaminen on riittävällä tasolla ja suorituksista seuraa palautetta. (Suonsivu 2014, 48.)

2.3.2 Osaaminen

Osaaminen ilmenee kyvyssä toimia toivotunlaisesti ja tarkoituksenmukaisesti tilanteissa. Osaaminen on tietoa, taitoa, kokemuksia, kontakteja ja asenteita, jotka yhdessä muodostavat toivottuja lopputuloksia. Asenne sisältää motivaation käyttää omia taitojaan. Ilman sisäistä motivaatiota osaamisella ja tiedolla ei ole merkitystä. Jotta jaksaa työssään, on osattava motivoida itseään ja pitää yllä positiivista asennetta. (Sydänmaanlakka 2017, 86–87.)

Työssä tarvitaan jatkuvaa kehittymistä, joka on merkki hyvästä ammatillisesta kunnosta. Mitä nopeampi muutos on, sitä tehokkaammin myös tietoja ja taitoja pitää päivittää. Kyky hankkia, tallentaa ja käyttää tietoa nopeasti hyväksi sekä suunnitelmallinen oppiminen ovat nykypäivän työntekijöiden kilpailuvaltteja. Niitä jokaisen on mahdollista kehittää ja jokainen onkin itse vastuussa uudistumisvalmiutensa kehittamisestä. Jotta voimme elää tasapainossa, meidän on muututtava ympäristön mukana. (Sydänmaanlakka 2017; Kulovesi 2009; Huttunen 2018.) Yksilön kyky uudistua lähtee hänen sisäisestä motivaatiostaan, ei ulkopuolelta ohjattuna (Korhonen & Bergman 2019).

Perinteinen osaamisen kehittäminen tulee vähenemään ja tilalle tulee monimuotoisempi työssä oppiminen (Kulovesi 2009, 97). Tavoitteellinen uuden opiskelu tukee hyvää itsensä johtamista sekä omaa hyvinvointia. Kun opitaan uutta ja kehitetään, tietoa luodaan muokaten kokemuksia ja aikaisemmin saatuja tietoja. Valikoidaan, tulkitaan ja työstetään informaatiota rakentaen uutta aiemmin opitun päälle. Jokainen oppii omalla tavallaan. Uuden oivaltavan ajattelun virtaa kutsutaan myös luovuudeksi. Luovuuden myötä syntyvät ratkaisut vaativat pitkäjänteistä työtä, itsekuria ja kovaa motivaatiota. Esimiehellä on tärkeä rooli innostajana ja innovaatioiden mahdollistajana (Suonsivu 2014; Sydänmaanlakka 2017; Sinnokki 2016.)

Osaamisen kehittäminen ei tapahdu ilman sille varattua aikaa. Sen on oltava suunnitelmallista, määrätietoista ja työhön kytkettyä. (Kulovesi 2009, 97.) Oppimisympäristön tulee olla motivaatiota, keskittymistä ja itseluottamusta tukeva. Vuorovaikutusosaamisen kehittäminen on sidoksissa uuden oppimiseen, sillä vuorovaikuttamalla tieto siirtyy käytäntöön. (Sydänmaanlakka 2017, 155.)

Yksilöille voi muodostua esteitä oppimiselle ja ne voivat johtua esimerkiksi pelosta, ettei opi uutta (Suonsivu 2014, 48). Lisäksi oppimisen esteenä voivat olla urautuneisuus, paksunahkaisuus, keskeneräisyys, saamattomuus tai puuttuva itsekuri. Oppiminen loppuu, kun alamme toistaa vanhoja tapoja ilman, että meillä olisi jaksamista kyseenalaistaa niitä. Saamattomuuden tunteiden kanssa ihmiset kamppailevat, kun pitkän to do-listan huomataan auttamattomasti vanhentuneen. Asioita ei saada tehdyksi, vaikka tiedetään, että jotakin pitäisi tehdä. (Sydänmaanlakka 2017.)

2.3.3 Kehittyminen

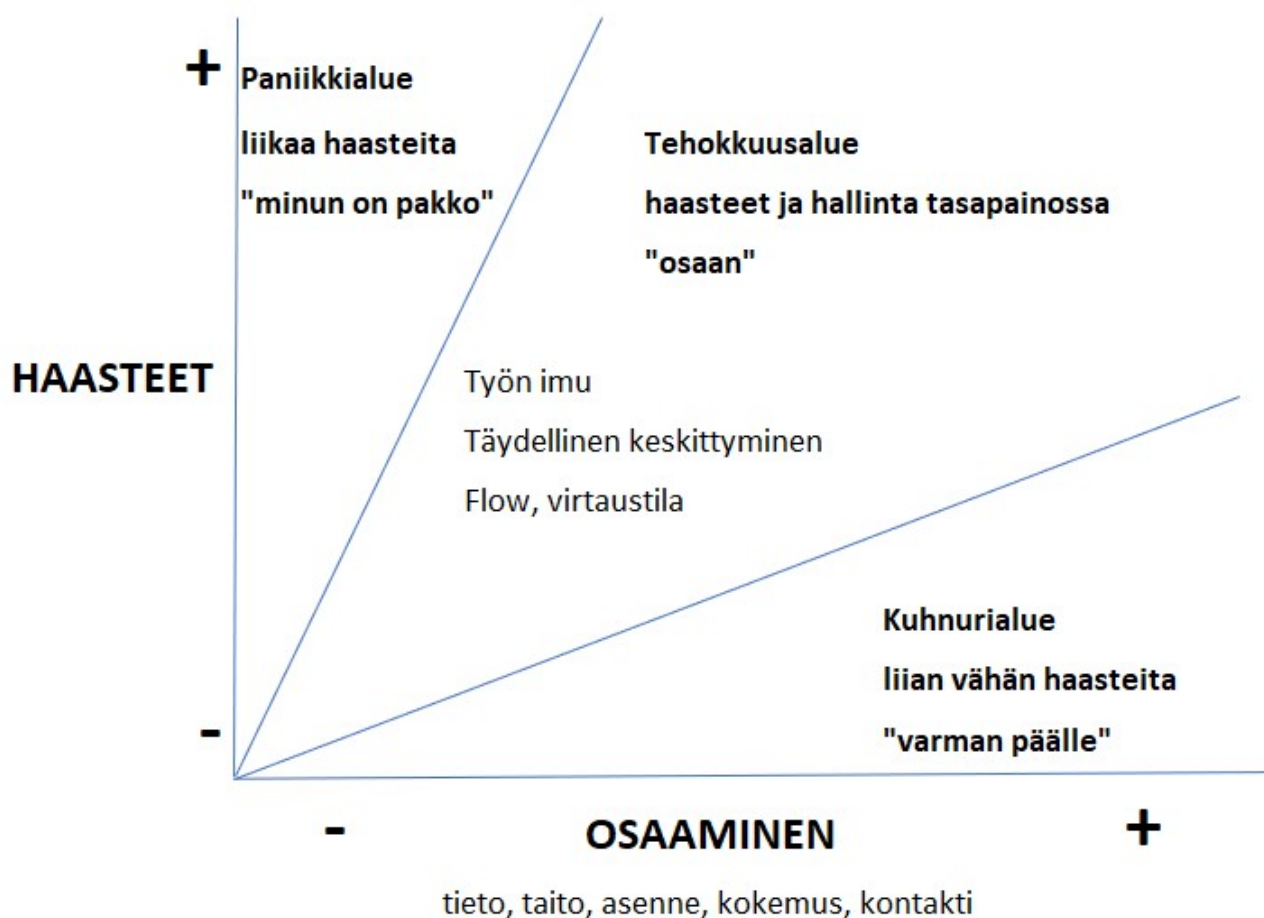
Kehittyminen vaatii oppimisen esteiden poistamista. Tarvitsemme uskallusta ottaa riskejä ja mahdollisuuksia myös epäonnistumiseen. (Sydänmaanlakka 2017, 155.) On tärkeää uskaltaa nostaa asioita esille oikeilla hetkillä ja oikeissa paikoissa. On osattava kertoa rohkeasti ideoistaan ja tarjota myös ehdotuksia, jotka poikkeavat toimintamalleista. Uskallus kyseenalaistaa toimintamalleja vaatii hyvää itseluottamusta, uskoa omiin kykyihinsä ja riskinotto-kykyä. Jotta voidaan kehittää omaa ja muiden toimintaa tulee osata tarkkailla ympäristön heikkoja signaaleja vuorovaikuttamalla. Tärkeä osa vuorovaikutusta on myös huumorintaju ja kyky nauraa itselleen. Tärkeä osa työelämän osaamisongelmien ratkaisussa on omista kontakteista muodostettu turvaverkosto. (Sydänmaanlakka 2017; Huttunen 2018.)

Ihmisen tulee olla kiinnostunut ja innostunut kehittämään taitojaan, jotta kehitys mahdollistuu (Kulovesi 2009, 98). Tietoja monipuolisesti keräämällä aina uudelleen ihmetellen ja reflektoiden synnytämme oivalluksia, joita voimme siirtää käytäntöön. Kun luodaan uutta, ollaan muutostilanteessa, jossa ihmiset liikkuvat kolmella erilaisella alueella; mukavuusalueella, venymisalueella ja paniikkialueella. (Sydänmaanlakka 2017.)

Suurimman osan ajastamme vietämme mukavuusalueella, jossa ajattelu ja toiminta on tuttua ja vaivatonta. Virheiden määrä on minimissä, sillä tunnemme osaavamme asiat. Alueella vaivaton toimiminen tekee uudistumisen vaikeaksi, sillä koemme pärjäävämmme ilman uusia toimintamalleja ja impulsseja. Mukavuusalueelle jäämisessä on vaarana taantua. (Huttunen 2018, 187–188.)

Mukavuusalueelta pääsee uusiutumisen ja kehittämisen joustoalueelle, kun on itsevarmuutta, innostusta ja halua kehittää itseään (Sydänmaanlakka 2017, 77–78). Huttusen (2018, 188) mukaan joustoalueella viihtyvät ihmiset janoavat uusia kokemuksia ja hakeutuvat haastamaan itseään ajattelemaan eri tavoin. Kuvan 7 mukaan jousto- eli tehokkuusalueella koetaan työn imua eli flowta, jolloin ihminen lisää haasteitaan ja kehittää osaamistaan.

Liian kauaksi omalta mukavuusalueelta päätyminen vie paniikkialueelle, jossa vastaan tulevat suuremmat, mutta opettavaiset haasteet. Paniikkialueella toimittaessa epäonnistumisia ei ole syytä pelätä, vaan opetella selviämään niistä ja samalla uudistumaan ja oppimaan. Venymisalueella ja paniikkialueella käynti kasvattaa mukavuusaluetta ja henkilökohtaista kasvua tapahtuu. (Sydänmaanlakka 2017, 77–78.) Liian pitkäksi aikaa paniikkialueelle jääminen uuvuttaa ja voi lamaannuttaa lopulta täysin.



Kuva 7. Jaksamismalli (Sydänmaanlakka 2017, 231)

Osaamista suhteessa työn haasteisiin voidaan analysoida Kuvan 7 jaksamismallin avulla. Kun osaamista on vähän ja haasteita paljon, työskennellään paniikkialueella. Uusiutumisen ja kehittämisen joustoaluetta kutsutaan tässä kuviossa tehokkuusalueeksi ja mukavuusaluetta kuhnurialueeksi. Oma asenne eli motivaatio ja sitoutuminen työhön ovat keskeisiä tekijöitä osaamiselle.

2.3.4 Palaute

Palaute ja palautteen antaminen ovat osa työhyvinvoinnin perustaa. Palaute on erittäin tehokas motivointikeino ja kaivattu voimavara työntekijöiden keskuudessa. Jokainen meistä haluaa tulla huomioduksi. (Kuntoutussäätiö 2019.) Jotta voimme kehittyä, meidän tulee saada ja hyödyntää palautetta (Sydänmaanlakka 2017, 83).

Kun organisaation toiminta perustuu pääasiassa osaamiseen ja asiantuntijuuteen, esimiehen kyky antaa rakentavaa palautetta korostuu (Sinokki 2016, 46). Palautteen antamisessa, aivan niin kuin missä tahansa viestinnässä on tärkeää oikea ajoitus ja paikka. Hyvä palaute

kehittää toimintaa ja kohdistuukin aina optimistisesti tulevaisuuteen. (Kuntoutussäätiö 2019.) Palautteen annossa avoimuus, työntekijän kunnioitus, positiivisuus, organisaation kehittäminen sekä mielipiteiden vaihtaminen ovat tärkeitä asioita. Palautetta voidaan antaa ja saada verbaalisesti, nonverbaalisesti sekä olemalla hiljaa tai reagoimatta. (Sinokki 2016, 249.)

Myönteinen palaute vähentää negatiivisia tunteita kuten riittämättömyyden ja turhautumisen tunteita. Myönteinen palaute vahvistaa itseluottamusta, itsetuntoa ja itsearvotusta, auttaa näkemään muiden hyviä puolia ja vastaanottamaan kehittävää palautetta. Kun ihminen saa positiivista palautetta, hänen motivaationsa sekä suorituskäytöksensä paranevat ja luovuus lisääntyy. Positiivista palautetta saanut uskaltaa ilmaista mielipiteitään paremmin ja oppii myös itse antamaan hyvää palautetta. Myönteinen palaute lisää kaikkien viihtyvyyttä, sillä sen avulla ryhmän ilmapiiri, luottamus ja turvallisuus paranevat. (Rytikangas 2011.)

Organisaatiossa on tärkeää muodostaa ilmapiiri, jossa kriittinenkin palaute on aidosti sallittua antaa ja vastaanottaa (Rytikangas 2011). Etenkin kriittistä palautetta annettaessa korostuu esimiehen viestintätaidot, ja kaikissa tapauksissa kasvokkain annettu palaute on varmin tapa saada viesti oikein perille ilman turhia tulkintavirheitä (Kuntoutussäätiö 2019). Korjaavan palautteen annossa on tärkeää keskustella työntekijän tekemisistä puuttumatta siihen, millainen hän on ihmisenä. Kriittisestä palautteesta jää sen saajalle sisällön sijaan enemminkin mieleen se, miten palaute on annettu (Rytikangas 2011).

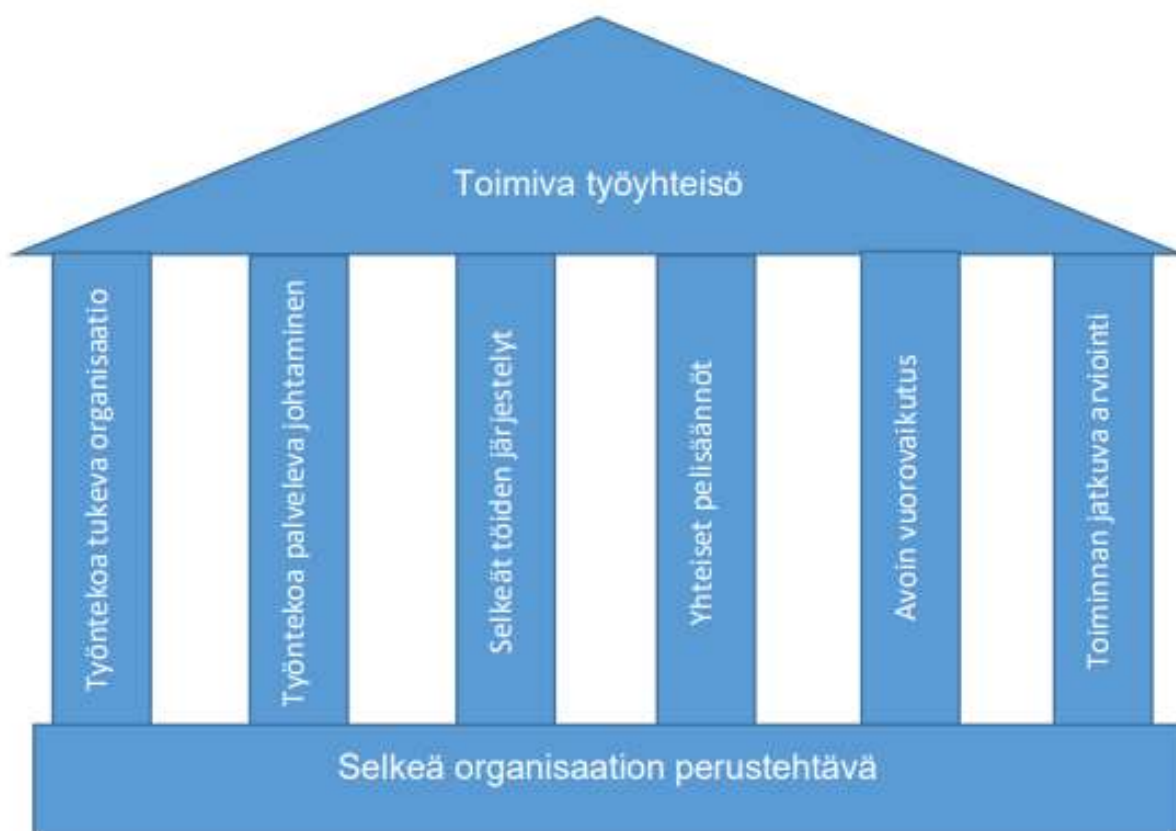
Kyvyttömyys vastaanottaa palautetta muodostaa esteitä muun muassa oppimiselle, sillä silloin ei päästetä uusia ajatuksia läpi, kun ei haluta kuunnella toisten eriäviä mielipiteitä (Sydänmaanlakka 2017, 83).

2.4 Organisaatio itsensä johtajuuden tukena

Itsensä johtaminen on tärkeä osa koko organisaation johtamisjärjestelmää ja siihen tulee panostaa (Sydänmaanlakka 2017, 43). Ilman organisaation tukea itsensä johtamisen kehittäminen on vaikeaa. Organisaatiokulttuurilla on oma roolinsa siinä, kuinka työntekijöillä on mahdollisuus onnistua itsensä johtamisessa. Tässä opinnäytetyössä ei käsitellä organisaatiokulttuurin rakentamiseen tai muuttamiseen liittyviä asioita, mutta itsensä johtamisen näkökulmasta edellä mainittuihin asioihin on hyvä kiinnittää huomiota. (Sipponen-Damonte 2020, 26.)

Kun yrityksen ja sen toimintaympäristön perusasiat ovat kunnossa, niin itsensä kehittämisenkin on helpompaa. Kuvassa 8 Järvisen työyhteisön peruspilareiden (2014, 56–60) kuvauksesta nähdään, kuinka organisaation perustehtävä muodostaa perustan menestyvälle

organisaatiolle. Ilman, että jokainen kuusi pilaria on tukevasti pystyssä, työyhteisö ei toimi (Järvinen 2014, 56–60).



Kuva 8. Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen 2014, 57)

Organisaatio voi tukea itsensä johtamista avoimella viestinnällä, hyvällä työilmapiirillä, selkeillä ohjeistuksella ja tavoitteiden seurannalla. (Sipponen-Damonte 2020, 26.) Hyvään työkykyjohtamiseen kuuluu itsensä johtamiseen kannustaminen. Työnantajan tulee varmistaa, että työkuormat ovat sopivia, työ tuntuu tekijöistään merkitykselliseltä ja yhteisöllisyyttä sekä työhyvinvointia ylläpidetään eri tavoin. (Ilmarinen, 2018.)

Ihmisten erilaisuutta organisaation sisällä ei tulisi unohtaa. Jokainen ajattelee ja hahmottaa työelämän tapahtumia eri tavalla sekä keskittää tilanteista riippuen voimavaransa eri asioihin. Toimimme erilaisissa tilanteissa eri tavalla. (Huttunen 2018, 72.) Ihmiset reagoivat eri tavalla esimerkiksi kiireeseen ja työpäivän pirstaloitumiseen; monille se aiheuttaa stressiä ja ahdistusta. Esimiehen on varmistettava, että oppiminen jokaisen on ihmisten itsensä näköistä, systemaattista ja että sen avulla päästään kohti yrityksen strategisia tavoitteita ja toimintaa. (Kulovesi 2009, 97–98.) Johtajan on ymmärrettävä, että työntekijät haluavat säilyttää hallinnan tunteen ja itsenäisen otteen työhönsä. Jos näitä asioita ei johdeta, ilmapiiri usein kiristyy kaikkien kesken. (Sinokki 2016, 46.) Jotta organisaatio voi tukea

työntekijöitään johtamaan itseään, johdettavan täytyy olla vastaanottavainen ja tuntea omat rajansa ja tarpeensa (Sipponen-Damonte 2020, 26).

3 Osallistava johtaminen

Jotta organisaation kyvykkyys uudistua säilyy, sen tulee kehittyä jatkuvasti. Jatkuva kehittäminen edellyttää puolestaan työntekijöiltä itsensä haastamista oman toimintansa kehittämisessä, jotta uusien toimintatapojen rakentamiselle jäisi aikaa. (Korhonen & Bergman 2019, 12.) Tämä vaatii organisaatiolta yhä osallistavampaa johtamisotetta. Oppivissa organisaatioissa työskennellään osallistavasti johtaen, jatkuvasti oppien ja kehittyen. Johtajat ovat innostavia, tiedotus on avointa ja tehokasta. Osaamista ja oppimista tuetaan sekä seurataan hyvällä ilmapiirillä sekä erilaisten mittaristojen avulla. (Viitala 2013, 17–171.)

Osallistava johtaja tukee alaistensa itseohjautuvuutta ja antaa työntekijöille oikeuden ja vapauden osallistua (Sundholm 2000, 26–27). Hän antaa alaisilleen valmiudet suunnitella työtään itsenäisesti ja ohjaa ryhmää niin, että sillä on mahdollisuus tehdä päätöksiä, ratkaista ongelmia ja luoda itselleen tavoitteita. Osallistava johtaja kannustaa yhteistyöhön, seuraa tiimin kehitystä, antaa palautetta ja auttaa luomaan toimintatapoja. (Nummi 2018, 18, 29.)

Osallistava johtaminen on johtamistyyli, joka tukee Meitan strategian mukaista tavoitetilaa osallistavasta ja itseohjautuvasta toimintakulttuurista. Osallistava johtaminen näkyy henkilöstöpalveluissa päivittäin niin tiimiläisten kuin esimiehen toiminnassa; tiimejä kannustetaan itseohjautuvuuteen. Etätyöhön siirtyminen Koronapandemian myötä on lisännyt osallistavan johtamisen merkitystä asiantuntijatyössä.

3.1 Valmentava johtajuus

Kehittämällä osallistavaa johtamista kohti valmentavaa esimiestoimintaa varmistetaan tiimien itseohjautuvuus ja itsenäisyys (Skyttä 2005, 44). Valmentava johtaminen edistää ongelmanratkaisutaitoja, lisää yleistä hallinnan tunnetta ja työhyvinvointia (Suonsivu 2014, 149). Valmentavassa johtajuudessa kiinnitetään huomio henkilöstön vahvuuksiin ja kasvamiseen mahdollistaen kehittyminen heitä tukemalla, kyselemällä ja ennen kaikkea kuuntelemalla (Huttunen 2018, 47–48).

Valmentava johtaminen on yhteistyösuhde, jonka tavoitteena on inspiroida toista osapuolta hyödyntämään kokonaisvaltaisesti ammatillinen potentiaalinsa. Valmentava johtaja tukee henkilöstön itsensä johtamista, oma-aloitteisuutta ja päätöksen tekoa samalla kirkastaen henkilöstön tulevaisuuden tavoitteita. Johtamistyyllissä korostuvat tavoitteiden lisäksi ratkaisu- ja voimavarakeskeisyys. (Huttunen 2018, 46–47.)

Esimiehen tulee ymmärtää tiimien toimintaa ja ihmissuhteita (Sinokki 2016, 46). Hyvän johtajuuden mittareina toimivat käsitteet voidaan Ristikangas & Ristikangas mukaan (2011, 39) usein löytää myös valmentavan johtajuuden määritelmistä. Valmentavassa johtajuudessa

johtaja on vastuussa siitä, että organisaatiolla on merkityksellinen visio eli tulevaisuuden tahtotila, olemassaolon merkitys ja toimintaa ohjaavia arvoja (Sipponen-Damonte 2020, 28). Hän pitää huolta työilmapiiristä, on välittävä kuuntelija ja keskustelija, asettaa tavoitteita ja huomioi ryhmän jäsenet sekä rohkaisee niin henkilökohtaisissa kuin tiimikohtaisissa tavoitteissa (Ristikangas & Ristikangas 2011, 39).

Itseohjautuvaan toimintaan ohjaava johtaminen on toisille esimiehille helpompaa kuin toisille. Esimiehen siirtyminen valmentavaan johtamiseen voi olla vaikeampaa, jos hänellä on dominoiva johtamistyyli ja muiden kuuntelu toissijaista. (Huttunen 2018, 73.)

Valmentavaan eli Leader -johtajuuteen verrattuna perinteisessä Manager-johtajuudessa puolestaan painotetaan enemmän asioita ja toimintaa. Manager-johtaja kiinnittää huomiota päätöksentekoon, suunnitteluun, raportointiin, organisointiin ja työnjaollisiin asioihin. Johtamistyyllissä pääpaino on laadullisten arvojen sijaan enemmän prosesseissa ja hallinnollisissa asioissa. (Huttunen 2018, 45.)

3.2 Tiimitymisellä kohti osallistavaa johtamista

Tiimiksi kutsutaan ihmisjoukkoa, joka työskentelee vastuullisesti yhteisten tavoitteiden eteen ja täydentää jäsentensä osaamista. Jotta tehtävät saadaan hoidetuksi, tiimillä on oltava riittävät valmiudet sekä resurssit toimintaa varten. (Helin 2006, 213.) Jotta työskentely on tehokasta ja järkevää, tiimillä tulee olla myös säännöt, joita noudatetaan (Spiik 2001, 61–62).

Organisaatio voi saada tiimien kautta jokaisen yksilöllisen osaamisen tehokkaaseen käyttöön, kun tiimiläisiä kannustetaan ja motivoidaan löytämään ja ymmärtämään omat vahvuutensa. Vaikka tiimityö on yhteistyötä, on jokaisen saatava käyttää taitojaan yksilöllisesti. (Salminen 2006, 52–55).

Tiimityminen on yksi osatekijä, jonka avulla mennään kohti osallistavaa johtamista ja saavutetaan yhteisiä päämääriä. Tiimitymisessä opitaan toisilta; jaetaan tietoa, taitoa, tehtäviä, kokemuksia ja toimivaltaa. Tiimityöskentelyllä yritys pystyy usein tarjoamaan parempaa asiakaspalvelua, tehostamaan sisäisiä prosesseja ja kehittämään henkilöstön motivaatiota yhä paremmaksi. (Suonsivu 2014).

3.3 Tiimin fasilitoiva johtaminen

Jotta ihmiset työskentelisivät siilojen sijaan yhteistyössä, he tarvitsevat fasilitoivaa eli osallistavaa ryhmän ohjaamista (Nummi 2018, 18). Fasilitointi on perinteisen hierarkkisen

johtamisen vastakohta, jossa yrityksen johto antaa ohjeet ja vastaukset odottaen, että alaiset toimivat niiden mukaan (Sipponen-Damonte 2020, 27).

Ryhmässä fasilitoiden tavoitteita ja uusia toimintatapoja luodaan yhteistyössä ja -ymmärryksessä, työtaakkoja jaetaan ja kehitystä seurataan vuorovaikutustilanteissa kuten palaverissa ja työpajoissa. Erilaisten ryhmätyöskentelymenetelmien, huolellisen suunnittelun ja turvallisen ilmapiirin avulla kaikki ryhmän jäsenet osallistuvat aktiivisesti ja tasapuolisesti työskentelyyn. (Sipponen-Damonte, M. 2020.)

Jotta tiimissä työskentelevät loisivat yhteistä ymmärrystä ja tekisivät päätöksiä keskustellen, heidän tulisi ymmärtää kokonaisuuksia ja johtaa itseään. He suunnittelevat oikeat yhtenäiset toimenpiteet ja tällä tavoin ohjaavat ryhmäänsä osallistavasti fasilitoiden. (Nummi 2018, 156.)

Fasilitoiva ryhmän ohjaus mahdollistaa oma-aloitteisen työskentelyn ja työntekijöiden sitoutumisen päätöksentekoon. Se auttaa työntekijöitä ymmärtämään kokonaiskuvaa ja näin yhtenäistämään tehtäviä sekä luomaan uusia innovaatioita yhdessä. Fasilitointi tukee tiimien toimintaa erityisesti haasteellisissa ja monimutkaisissa työskentelyolosuhteissa.

Fasilitoinnin taitojen haltuunotto rakentaa tukevan pohjan osallistavalle johtajuudelle. Fasilitoinnin tarkoituksena on hyödyntää ryhmässä piilevä viisaus, sekä samalla edistää ryhmän jäsenten sitoutumista yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. On hyvä muistaa, että lopulta fasilitoinnissa ei ole kyse prosessin, vaan itse ryhmän fasilitoinnista, joka mahdollistaa itsensä johtamisen.

Toisaalta myös itsensä johtaminen mahdollistaa onnistuneen fasilitoivan johtajuuden ja jotta fasilitoiva johtaminen onnistuu, vaaditaan tiimiltä ryhmätyöskentelytaitoja. Tiimin on tiedettävä, mihin asiaan se tarkalleen voi vaikuttaa, jolloin vapautuu energiaa oikeaan asiaan, tiimi pysyy motivoituneena jatkossakin ja tietää mitä heiltä odotetaan. (Sipponen-Damonte 2020 18–55.)

Ryhmäprosessin vetäjänä pidetään fasilitaattoria (jäljempänä Scrum Master). Fasilitaattorin rooliin kuuluu varmistaa työskentely-ympäristö, jossa kaikilla osallistujilla on mahdollisuus tulla kuulluksi ja tuoda esiin näkemyksiään huolimatta mahdollisista eriävistä mielipiteistä. (Nummi 2018, 20.)

Scrum Masterin olisi hyvä olla sisällön suhteen neutraali kokoukseen osallistuja ja sen eteenpäin viejä. Puolueettomalla fasilitoinnilla luodaan turvallinen ilmapiiri, joka mahdollistaa osallistujia ymmärtämään toisiaan. (Sipponen-Damonte 2020 34.)

Digitalisaation ja vallitsevan pandemian vuoksi matkustaminen tulee vähenemään ja etäpalaverit lisääntymään. Hyödynnettävä teknologia kehittyy ja etäpalaverien fasilitoinnin taitaminen tulee kasvattamaan yhä edelleen merkitystään. Tekniikan tuomien haasteiden selättäminen samalla luoden osallistujien keskittymiselle otolliset olosuhteet korostavat fasilitoitaitojen jatkuvan kehittämisen ja kokousten suunnittelun tärkeyttä. (Sipponen-Damonte 2020,117.)

4 Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa oli tavoitteena selvittää, miten asiantuntijat kokevat oman itsensä johtamisen osallistavaan johtamiseen siirryttäessä, millaiset edellytykset itsensä johtamiselle on heidän mielestään organisaation kannalta ja miten yksilö näkee toimintansa vaikutukset itsensä johtamisessa. Lisäksi selvitettiin, millaista tiimin toiminta on osallistavaan johtamiseen siirryttäessä ja ovatko tiimit itseorganisoituneita vai itseorganisoitavia.

Vaikka itsensä johtaminen koettiin kiinnostavana, sen edellä nähtiin monia esteitä ja odotuksia organisaatiota kohtaan. Asiantuntijat kohdistivat odotuksensa paremman itsensä johtamisen saavuttamisesta enemmän organisaatioon kuin itseensä. Asiantuntijat totesivat Järvisen (2014) tavoin, että toimintaympäristön tulisi olla ensin kunnossa, jotta he voisivat kehittää itseään. Heidän mielestään organisaation perustehtävä oli selvillä, mutta Järvisen kuvailemista kuudesta pilarista osa horjui. Työntekoa tukeva organisaatio ja palveleva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus sekä toiminnan jatkuva arviointi tulivat esiin myös asiantuntijoiden puheissa organisaation tuesta puhuttaessa. Kuudesta pilarista eniten kaivattiin muutosta työntekoa palvelevaan johtamiseen, töiden järjestelyjen selkeyteen ja avoimeen vuorovaikutukseen. Kuten Sydänmaalakkakin (2017) toteaa, asiantuntijat kokivat itsensä johtamisen vaikeaksi ilman organisaation tukea.

Suurimpina esteinä hyvälle itsensä johtamiselle pidettiin kiirettä, ajan ja arvostuksen puutetta sekä roolien epäselvyyttä. Koettiin myös, että palautetta ei saatu tarpeeksi tai ollenkaan. Muutos tiimityömalliin siirtymisestä samanaikaisesti Koronapandemian ja etätöihin siirtymisen kanssa oli ollut haastava yhdistelmä monelle. Tiimityömalliin siirtyminen ja uusien toimintatapojen opettelu etänä oli muuttanut käsityksiä ja toimintatapoja vuorovaikutuksen, oppimisen ja palautteenannon sekä saannin suhteen. Myös Sinokki (2016) kirjoittaa, että etätöön lisääntyneen työntekijöiden itseohjautuvuus muodostuu yhä tärkeämmäksi asiaksi. Etätö oli mahdollistanut tiimeissä monia hyviä asioita viestintään ja oppimiseen liittyen.

4.1 Valmentava johtajuus

Esimiesten valmentavan johtajuuden taidot ovat yhtä tärkeitä kuin itsensä johtamisen ja itseohjautuvuuden taidot asiantuntijoilla. Työntekijän on vaikea toimia itseohjautuvasti ilman valmentavaa otetta. Mutta kuten Sipponen-Damontekin (2020) toteaa, jotta esimiehellä olisi edellytykset johtaa valmentavasti kohti osallistavaa johtajuutta, vaaditaan alaisilta itseohjautuvuutta, avoimuutta ja omien rajojensa tuntemista. Pohdintaa itsensä johtajuudesta näistä näkökulmista ei tullut esiin haastatteluissa.

Työntekijät totesivat, että heitä oli johdettu valmentavasti vaihtelevalla menestyksellä, sillä moni koki jääneensä ilman tarvitsemaansa tukea, kannustusta ja kuuntelua. Työntekijät tarvitsevat edellä mainittuja johtajaltaan myös Huttusen (2018) mukaan, jotta he voisivat olla itseohjautuvampia.

Tutkimustulosten mukaan osalla esimiehistä oli johtamistyyllissään Huttusen (2018) kuvailemia perinteisen Manager-johtajan elkeitä, eli he ohjasivat tiimejä enemmän asioiden ja prosessien näkökulmasta. Asiantuntijat kokivat, että heidän mielipiteitään harvoin kuunneltiin, joka Huttusenkin mukaan voi herkästi tuntua alaisista dominoivalta johtamistyyliä. Tämä puolestaan sai aikaan asiantuntijoissa tunteen siitä, että heitä ei arvostettu. Asiantuntijat kaipasivat Ristikangas & Ristikangas (2011) hyväksi johtajaksi kuvailemia esimiehen piirteitä. Heidän mielestään esimiehen olisi tullut kuunnella, keskustella, rohkaista sekä asettaa tavoitteita niin henkilö- kuin ryhmätasollakin.

Sinokin (2016) ja Kuntoutussäätiön (2019) tavoin asiantuntijat pitivät esimiehen vuorovaikutustaitoja tärkeinä asioina mm. palautteen annon suhteen ja alaisten itsensä johtamisen tukemisessa. Asiantuntijat kaipasivat mm. erilaisuuden ymmärtämistä sekä avoimempaa viestintää, jota valmentava johtaja voi edistää kehittämällä omia vuorovaikutustaitojaan. Kuitenkin Sydänmaanlakan (2017) mukaan myös asiantuntijoiden vuorovaikutustaitojen kehittäminen on tärkeää. Tällöin yhteistyö sujui ja uuden oppiminen olisi mahdollista tietoa käytäntöön siirtämällä vuorovaikuttamisen avulla. Pohdintaa omien vuorovaikutustaitojen vaikutuksista itsensä johtamiseen ei ilmennyt haastatteluissa.

4.2 Tavoitteet

Asiantuntijat asettivat tavoitteikseen ennemminkin prosessiin liittyviä kehittämiskohteita kuin itsensä kehittämistä, vaikka Malmelinin (2018) mukaan työ tuntuisi merkityksellisemmältä, jos tavoitteita olisi ollut muitakin kuin työtehtävien suorittamiseen liittyviä tehtäviä.

Päätavoite työnteolle oli jokaisella selvä, mutta lyhyen ajan tavoitteiden muodostamisessa ja saavuttamisessa koettiin hankaluuksia. Niiden seuranta oli toisinaan vaikeaa ja epävarmaa. Kaksiviikkoistavoitteita pidemmälle ei koettu olevan aikaa suunnitella töitä, sillä työtaakka painoi kaikkia. Kiireen tunne voi Salmisen ja Heiskanen (2015) mukaan johtua siitä, että asiantuntijat kokivat, ettei heillä ollut selkeää suunnitelmaa tai määriteltyä ajankohtaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Näin koettiin olevan ennemminkin tiimitymisen kuin päivittäisen työn suhteen.

Kuten Salminen ja Heiskanen (2011) toteavat epäselvien tavoitteiden seurauksista, asiantuntijat kokivat tiimityömallia kohtaan negatiivisia tunteita, sitä pidettiin toisinaan vaikeana tapana työskennellä tai siihen oli vaikea motivoitua. Itsensä johtamista tiimityössä pidettiin

haasteellisena, sillä tavoitteet eivät siihen liittyen olleet tarpeeksi selviä, joiden selvittäminen Työturvallisuuskeskuksen (2017) mukaan kuuluu esimiehen vastuulle. Koska tavoitteet olivat jääneet osittain epäselviksi, asiantuntijoille oli muodostunut käsitys, että organisaation määrittelemät tavoitteet tiimitymisen suhteen olivat osittain pakotettuja ja johdon sanele- mia. Tämä aiheutti rajoittunutta ajattelua tavoitteita kohtaan, sillä luovuus ja sisäinen moti- vaatio olivat kärsineet, kuten Malmelinkin (2018) kuvailee tällaisessa tilanteessa käyvän.

4.3 Osaaminen ja kehittyminen

Asiantuntijoilla oli heidän mielestään laaja-alaista osaamista, jota Suonsivun (2014) mu- kaan työntekijöiltä nykypäivänä odotetaankin. Osaamisen siirtäminen käytäntöön kärsi kui- tenkin kiireestä. Asiantuntijat kokivat samoin kuin Sydänmaanlakka (2017) toteaa, että osaaminen oli usein epävarmaa, sillä sitä ei ollut kunnolla aikaa siirtää käytäntöön. Tästä oli seurannut asiantuntijoille toisinaan tunne, että he eivät osanneet työtään, joka Suonsivun (2014) mukaankin heikentää myös työhyvinvointia. Kuten Sydänmaanlakka (2017) kirjoit- taa, asiantuntijatkin ovat todenneet, että osaamisen kehittämistä ei voinut tapahtua ilman sille varattua aikaa.

Osaamisen eri osa-alueista nousi haastatteluissa esille asiantuntijoiden tieto ja taito palkan- laskennan prosesseista. Sen sijaan kontaktien ja omien asenteiden vaikutusta osaamiseen ja itsensä johtamiseen ei tuotu esille, vaikka nämä ovat Sydänmaanlakan (2017) mukaan olennainen osa itsensä johtamista ja oppimista tukevaa motivointia sekä positiivisen asen- teen ylläpitoa. On kuitenkin otettava huomioon, että Sydänmaanlakankin (2017) mukaan itsensä johtamisen osa-alueiden tiedostaminen ja niissä kehittyminen voi viedä paljon aikaa ja kuten asiantuntijat totesivatkin Huttusen (2018) tavoin, että jokainen heistä oli erilainen itseohjautuvuudessaan.

Asiantuntijat toivoivat Salmisen (2006) tavoin, että heidän yksilöllinen osaamisensa tulisi hyödynnettyä, vaikka työtä tehtiin tiimityömallin mukaisesti. Asiantuntijat olivat oivaltaneet, että erilaisuus oli tiimitymisen valttikortti. Osaamista ei oltu vielä saatu tehokkaaseen käyt- töön, sillä kaivattiin motivaatiota ja kannustusta yksilöllisesti, jotta päästäisiin hyödyntä- mään jokaisen vahvuusalueet jokaiselle sopivalla yksilöllisellä tavalla kuten Salminen to- teaa.

Asiantuntijat olivat Huttusen (2018) kanssa samaa mieltä siitä, että työntekijöiden oli muu- tuttava ja kehityttävä ympäristön mukana. Ammatillisen osaamisen lisäksi myös Sydän- maanlakan (2017) kuvailema ammatillinen kunto kärsi ajanpuutteesta. Kuitenkin Sydän- maanlakankin mukaan olemme itse vastuussa uudistumisestamme, vaikka asiantuntijat nä- kivät vastuun oppimisen suhteen olevan pääasiassa organisaatiolla. Kuten Sinokki (2016)

toteaa, työntekijän motivaatioon kehittää itseään tarvitaan esimiehen kannustusta, jota asiantuntijat eivät olleet kokeneet saavansa. Vaikka Korhosen ja Bergmanin (2019) mukaan yksilön kyky uudistua lähtee hänen sisäisestä motivaatiostaan eikä ulkopuolelta ohjattuna, tukea motivaation löytämiselle tarvittiin.

Uusien työntekijöiden osallisuus tiimissä nähtiin kehitystä vauhdittavana ja positiivisena tekijänä. Uusi työntekijä osasi asiantuntijoiden mielestä paremmin kyseenalaistaa toimintatapoja kuin organisaatiossa pidempään työskennellyt. Tämän voidaan päätellä johtuvan siitä, että uudet työntekijät liikkuvat uutta oppiessaan Huttusen (2018) ja Sydänmaanlakan (2017) kuvailemilla jousto- ja paniikkialueilla, joilla kehittyminen ja uudet ideat olivat mahdollisempia. Pidempään työskennelleiden voidaan tulkita herkästi jääneen mukavuusalueelle, josta pois pääseminen olisi edellyttänyt aktiivista itsensä johtamista. Nämä henkilöt kertoivat tarvinneensa Sinokin (2016) kuvailemaa esimiehen innostavaa ja valmentavaa johtamisotetta päästäkseen alkuun. Innostuksen tulee kummuta Kuloveden (2009) mukaan myös ihmisestä itsestään, jotta kehitys mahdollistuu.

Koska asiantuntijat kokivat, että heillä ei ollut aikaa kuin perustyötehtäville, se vähensi myös uskallusta ottaa riskejä ja epäonnistua, jotka Sydänmaanlakan (2017) mukaan juuri johtaisivat asiantuntijoita kohti uusia ideoita ja toimintatapoja. Asiantuntijat puhuivat ajan puutteen lisäksi myös jaksamisen puutteesta, joka Sydänmaanlakan mukaan seisauttaa oppimisen, kun emme jaksa enää kyseenalaistaa vanhoja toimintatapoja. Mukavuusalueen sijaan voidaan ajatella asiantuntijoiden olleen mahdollisesti myös liian pitkään venymis- tai paniikkialueella, jolloin Sydänmaanlakan (2017) mukaan koetaan itsensä uupuneiksi ja jopa lamaantuneiksi. Paniikkialueelle on jouduttu, kun osaamista oli ollut liian vähän suhteessa haasteisiin.

4.4 Palaute

Osa asiantuntijoista ei ollut varmoja, tiesikö esimies, mitä tiimin työtehtäviin kuului, jota Sinokki (2016) kirjoittaa esimieheltä edellytettävän. Tällöin myös palautteen antaminen ja saanti vaikeutui. Palautteen merkitys kehittymisen ja sitä kautta itsensä johtamisen kannalta on Sinokin (2016) ja Kuntoutussäätiön (2019) mukaan elintärkeää. Asiantuntijoiden mielestä heidän olisi pitänyt saada työstään enemmän ja säännöllisemmin palautetta, jotta itsensä johtaminen olisi onnistunut paremmin ja he olisivat kokeneet itsensä arvostetuiksi. Tiimien sisäiset käytänteet antaa palautetta ja palkita koettiin voimaannuttavina, sillä kuten Kuntoutussäätiö (2019) kirjoittaa, asiantuntijoista tuntui hyvältä tulla huomioiduksi. Rytikan-kaan (2011) kuvauksen mukaan palautetta saaneet tiimit kokivat kehittyvänsä ja olevansa itseohjautuvia.

Asiantuntijat tiedostivat Sydänmaanlakan (2017) tavoin kehittymisen olleen vaikeampaa, jos palautetta ei oltu saatu. Koettiin, että organisaatiossa oli vallinnut toisinaan sanelupolitiikka johdolta alaisille. Sanelupolitiikan tuntu voi johtua Sydänmaanlakan kuvailun mukaan myös siitä, että johdon eriäviä mielipiteitä ei haluttu kuunnella, kun palautetta ei saatu tai oltiin kyvyttömiä vastaanottamaan sitä. Kun eriäviä mielipiteitä ei haluta kuunnella, uudet ideatkaan eivät pääse liikkeelle.

4.5 Tiimityömalli ja fasilitointi

Koska tiimiläisten ja esimiehen roolien vastuut olivat vielä osalle haastatelluista epäselvät, myös fasilitoinnin hyödyt olivat jääneet käyttämättä. Scrum Masterien toiminta oli muodostunut erilaiseksi eri tiimeissä ja osasta se puuttui kokonaan. Fasilitoinnin tuomat mahdollisuudet ja hyödyt jäivät osalla käyttämättä, kun kokonaiskuvan ymmärtämiselle, uusien innovaatioiden luomiselle ja tehtävien yhtenäistämiseksi ei koettu olevan aikaa. Asiantuntijat olivat vailla ryhmän osallistavaa ohjausta, jota Nummen (2018) mukaan tarvitaan, jotta itseohjautuva yhteistyössä toimiminen onnistuu. Osa asiantuntijoista odotti edelleen Sipponen-Damonten (2020) kuvailemia esimiehen ohjeistuksia esimerkiksi siitä, mitä tiimiltä odotetaan työskentelytyylin suhteen. Voidaankin päätellä, että tiimit ovat osittain yhä itseorganisoitavia itseorganisoituvien sijaan.

Haastatellut kokivat saavansa toisiltaan aina apua tarvittaessa, mutta syvällisempää uusien asioiden oppimista ja tehtävien kierrättämistä ei ollut vielä tapahtunut ajan puutteen takia. Voidaan todeta, että itseohjautuva tiimityömallin mukaisesti työskentely on aloitettu, mutta jotta Suonsivun (2014) kuvailema tiimin toiminta on säännöllistä, tarvitaan Helinin (2006) kertomat riittävät valmiudet ja resurssit sekä säännöt, joista Spiik (2001) kirjoittaa. Lopputuloksena Meita pystyy tarjoamaan asiakkaalleen parempaa asiakaspalvelua, tehostamaan prosesseja ja samalla kehittämään henkilöstön motivaatiota yhä paremmaksi kuten Sydänmaanlakka (2017) tiimityömallin mukaan työskentelystä kirjoittaa ja Meita itsekin tiimityömallilla toivoo saavuttavansa.

5 Kehitysehdotukset

Koska itsensä johtaminen ja organisaation tuki siinä ovat merkittäviä asioita osallistavan johtamisen onnistumiselle, organisaation tulee kiinnittää huomiota esimiesten valmentavan johtamistyylin tukemiseen sekä asiantuntijoiden paremman itsensä johtamisen mahdollistamiseen. Yrityksen arvot kuvastavat hyvin itseään johtavia työntekijöitä, joten arvojen mukaiseen työskentelyyn tulisi kiinnittää huomiota päivittäisessä vuorovaikuttamisessa.

Jotta itsensä johtamista voitaisiin kehittää osallistavaan johtamiseen siirryttäessä, tulisi luoda jatkuvaa ja positiivista kehitystä tukevaa ilmapiiriä muutoksen ympärille. Koko organisaatiossa tulisi yhdessä aktiivisesti luoda kehittymään innostavaa ilmapiiriä. Esimiesten kuuluisi välittää tunnetta valmentavalla johtamisotteella ja avoimesti vuorovaikuttamalla alaisilleen.

Asiantuntijaorganisaatiossa kehittämisen pitäisi painottua tasapainoisesti prosessiosaamisen ja itsensä ja asiantuntijuuden kehittämisen välillä. Tiimien kehittämisen tulee olla räätälöityä ja tiimien itsensä näköistä. Tiimiytyminen tulisi nähdä mahdollisuutena, ei uhkana. Tiimiytyminen kannustaa parempaan itsensä johtamiseen, ja sitä kohtaan on paljon ennakkoluuloja ja väärinkäsityksiä murrettavana sekä käytännön töidenkulun järjestelyjä tehtävänä.

Esimiehille olisi tärkeää pitää koulutusta valmentavasta johtamisesta ja lisätä ymmärrystä sen yhteydestä itsensä johtamiseen sekä itseohjautuvuuteen. Näiden yhteyksien selvittäminen myös asiantuntijoille ennen tiimiytystä olisi ollut tärkeää, joskaan ei vielä myöhäistä. On varmistettava, että esimiehillä on tarvittavat työkalut ja tuki johtaa tiimiläisiään valmentavasti.

On myös varmistettava, että esimiehet ovat ymmärtäneet tiimiytyksen idean oikein. Esimiesten ja alaisten yhteistyötä tulisi vahvistaa sekä rooleja ja vastuita selkeyttää niin tiimiläisille, Scrum Mastereille kuin esimiehille. Jotta tiimiläiset voivat kantaa vastuuta tiimiytymiseen siirtymisestä, tulee selvittää myös heidän rooliaan. Jos niitä ei ole selvennetty, asiantuntijat voisivat myös itse selvittää ne ja tällä tavoin osoittaa itseohjautuvuutta. Vastuunjakoja myös asiantuntijoiden ja asiakasvastaavien kesken tulisi selkeyttää.

Tulisi löytää tasapaino mukavuus-, jousto- ja paniikkialueilla työskennellessä. Koska joustoalueella työskennellessä koetaan työn imua, otetaan vastaan haasteita ja kehitetään itseään, sinne tulisi pyrkiä. Joustoalueella osaaminen ja haasteet ovat tasapainossa. Joustoalueelle pääseminen edellyttää työn organisoinnin järjestelyjä, kenties resursoinnin analysointia sekä oikeaa asennetta ja motivaatiota niin asiantuntijoilta kuin heidän esimiehiltään.

Jotta asiantuntijat saataisiin innostumaan, innovoimaan ja näkemään oman roolinsa merkitys itsensä johtamisessa, tulisi valmentavaan johtamiseen kiinnittää huomiota.

Tiimiytymisen alussa on tärkeää tiimin pelisääntöjen lisäksi määritellä myös pelisäännöt esimiehen ja tiimin välille. Tällöin energiaa ei tuhlautuisi epävarmuuteen siitä, tekeekö jonkun muun vastuulle kuuluvaa tehtävää tai sen miettimiseen, onko joku jättänyt vastuunsa hoitamatta ja sysännyt sen toiselle. Tämä selventäminen kohentaa myös yhteishenkeä ja ilmapiiriä. Aito osallistaminen alusta alkaen ja asiantuntijoiden kuuntelu lisäisi arvostuksen tunnetta ja sitouttaisi paremmin muutokseen. Sillä vältettäisiin kokemukset siitä, että tiimiytymykseen liittyviä asioita sanellaan johdolta alaisille.

Tavoitteet tiimiytymisen ja osallistavan johtamisen suhteen tulisi kirkastaa esimiesten toimesta. Jos tavoite on jäänyt purkamatta pienempiin osatavoitteisiin, suhtautuminen eteenpäin menemiseen ja kehittymiseen oli osalla tiimeistä tahmeaa. Tiimiytymisen avulla osallistavaan johtamiseen siirtyminen on pitkä prosessi, jota tulisi systemaattisesti seurata ja asettaa pienempiä välitavoitteita.

Tiimiytyminen ja itsensä johtamisen kehittäminen eivät tuo lisää tunteja työpäiviin, mutta työn sujuvuutta niillä voidaan tehostaa ja vahvistaa asioiden käsittelytaitoa tiimissä. Tulisi muistaa, että tiimillä itsellään on oikeus muuttaa toimintatapojaan, jos he kokevat ne työn organisoinnin kannalta hyödyttömiksi tai haitallisiksi. Asiantuntijoille tulisi selventää, että tiimiytymisessä ei ole kyse vain siitä, että kaikkien pitäisi osata kaikkea.

Yrityksen peruspilareita tulisi vahvistaa yhteistyössä esimiesten ja tiimiläisten kesken avoimella vuorovaikutuksella. Vuorovaikutuksen suhteen tulisi kiinnittää huomiota ihmisten erilaisuuteen. On tärkeää luoda ilmapiiri, jossa voidaan puhua avoimesti niin osaamattomuudesta ja epäonnistumisista kuin osaamisesta ja onnistumisista. Vuorovaikutus on erilaista etätyöskentelyaikana ja sen taitoihin tulee erityisesti kiinnittää huomiota, kun emme näe toisiamme kuin etäyhteyden välityksellä. On erityisen tärkeää varmistaa, että kaikilla on osaamista käyttää virtuaalisia työkaluja ja tarvittaessa järjestää koulutusta niiden käyttämiseen. Asiantuntijoiden tulisi nähdä myös oma vastuunsa osaamisensa kehittämisessä. Osaamisen kehittämistä on etsiä tietoa ja ottaa sitä käytäntöön, pyytää apua ja selvittää sekä uskoa itseensä ja omaan ammattitaitoon.

Palautteen antaminen on iso osa vuorovaikuttamista. Tulisi muistaa, että myös hiljaa oleminen tai palautteen antamatta jättäminen on signaali jostakin. Jotta asiantuntijat kokevat, että heitä arvostetaan ja kuunnellaan, heille tulee antaa palautetta säännöllisesti ja rakentavasti. Tällä tavoin myös asiantuntijat oppivat antamaan itselleen, tiimiläisilleen ja kenties esimiehelleenkin rakentavaa palautetta ja kehittämään asioita yhdessä eteenpäin. Palautetta on myös tiimin sisällä tapahtuva palautteen anto. Töiden suunnittelupalaverissa

on erityisen tärkeää, että käydään läpi mennyt ajanjakso; kuinka on onnistuttu ja missä on parantamisen varaa. Asiakkaalta tulleet palautteet tulisi kirjata ylös yhteiseen paikkaan, josta niitä käytäisiin katsomassa säännöllisesti yhdessä niin tiimin kuin esimiehenkin kanssa. Samalla alustalle voitaisiin kerätä tiimin sisällä annettavia kehuja, jotta vahvistettaisiin yhteishenkeä. Palautteena voisi etätöaikana olla välillä myös kotiin lähetettäviä pieniä yllätyksiä tai tiimin koolle kutsuminen esimerkiksi etäkokoukseen rennommissa merkeissä ilman työasioista puhumista.

Osaamisen ja kehittymisen varmistamiseksi olisi tärkeää, että työohjeet ja perehdytysuunnitelmat olisivat kunnossa ja niiden tallennuspaikat kaikilla selvillä. Jotta tiedetään, minkälaista osaamista organisaatiosta ja tiimistä löytyy, osaamiskartoituksia tulisi tehdä tiimien sisällä tarkemmalla tasolla. Osaamisen seuranta tiimityömallin mukaisen töiden kierrättämisen kannalta auttaa asettamaan tavoitteita ja myös näkemään, missä on kehitytty sekä antamaan ja saamaan palautetta kehityksestä. Osaamiskartoitusta varten tulisi luoda selkeä taulukko ja kalenteroida toistuva ajankohta sen seuraamiselle. Asiantuntijoiden tulisi aktivoitua seuraamaan omaa osaamistaan itsenäisemmin, kiinnittää huomiota omiin tavoitteisiinsa ja tehdä realistinen suunnitelma itsensä kehittämisen tueksi.

Asiantuntijoiden koulutustarpeita tulisi kuunnella ja tehdä koulutussuunnitelmia tiimitasolla. Koulutussuunnitelman pitää sisältää myös koulutuksen tai perehdytyksen kalenterointi, jotta asiat eivät siirry kuukaudesta toiseen eteenpäin. Toteuttamattomat tavoitteet alkavat jossain kohtaa olla taakka ja ne painavat mieltä aiheuttaen stressiä ja riittämättömyyden tunnetta. Kuloveden (2009) tavoin esimiehen on varmistettava, että oppiminen jokaisen on ihmisten itsensä näköistä, systemaattista ja että sen avulla päästään kohti yrityksen strategisia tavoitteita ja toimintaa.

Tiimien sisällä tulee tehdä selväksi pelisäännöt myös siitä, mitä tarkoittaa, kun kouluttaudutaan. Kouluttautumisen täytyy olla keskeytyksetöntä aikaa muilta tehtäviltä ja jokaisella on oikeus työajalla kehittää itseään. Itsensä kehittämiseksi olisi hyvä luoda teemat kuukausittain ja varata aika kalenterista valmiiksi kuukausiksi eteenpäin. On tärkeää ymmärtää, että jokaisen osaamisella ja itsensä kehittämisellä on paljon muutakin merkitystä kuin tehdä tehokkaammin töitä organisaatiolle.

Organisaatio voi tukea itsensä kehittämistä luomalla sen osa-alueista teemoja ja näyttämällä niiden avulla esimerkkiä, minkälainen kehittäminen työajalla on sallittua ja suotavaa. Tällaisia teemoja voitaisiin kartoittaa esille esimerkiksi prosessityöryhmässä, jossa kaikkien tiimien Scrum Masterit ovat koolle. Myös tiimien Scrum Masterit tarvitsevat tukea ja koulutusta tehtävänsä ja sitä tulisi järjestää heille erikseen esimerkiksi prosessityöryhmän puitteissa. Esimerkiksi koulutusta ja keskustelua kaikkien asiantuntijoiden itsensä johtamisen

tueksi tarvitaan. Tulisi aktivoida asiantuntijoita miettimään, miten itse voivat vaikuttaa itsensä johtamiseen ja kuinka siirtyä jouhevasti mukavuus-, jousto- ja paniikkialueiden välillä sekä hallita kiireen tuntua.

Tiimien ja kokousten fasilitointitaitoja tulisi kehittää ja Scrum Mastereita kouluttaa ja valmentaa enemmän tehtävässään. Scrum Masterin roolin tarkoitus ei ole ottaa hoidettavakseen vaikeimpia eteen tulevia työtehtäviä tai pitää koko tiimin työtilannetta otteessaan. Tulisi selventää, että Scrum Masterin tehtävä on ennemminkin tiimin toiminnan kuin prosessin ohjaamista ja varmistaa, että tiimien Scrumien vastuissa ei ole kohtuuttomia eroavaisuuksia. Kokousten fasilitointi ja tehokkuus on avainasemassa töiden suunnittelussa ja Scrum Masterilla on suuri vastuu pitää kokoukset ajallaan ja asiassa niitä johdonmukaisesti fasilitoiden. Kaikkien kokousten osallistujien tulee tietää, mitä heiltä kokouksessa odotetaan ja kokouksiin tulee valmistautua ja pysyä asiassa.

Suunnittelukokoukset ovat erittäin tärkeitä työn lyhyen ajan tavoitteiden asetannan kannalta. Töiden etenemistä tulee myös seurata ajantasaisesti, jotta tiedetään töiden kokonaisuus tilanne. Samalla ehkäistään kiireen keskellä tapahtuvia virheitä ja unohduksia. Erilaisten suunnittelukokousten lisäksi olisi hyvä lisätä lyhyitä hetkiä viikkoon, jolloin olisi keskitetysti mahdollisuus saada apuja sen hetken akuutteihin ongelmiin. Tämä madaltaisi kynnystä kysyä kollegan apua, ja kalenteroitu tapaaminen lisäisi työn hallinnan tunnetta vähentäen osittain kiirettä tai sen tuntua. Tiimityön on tarkoitus keventää työtaakkoja, ei lisätä niitä.

Tiimin tulisi lisäksi tiedostaa, että heillä on oikeus aina muuttaa valitsemaansa toimintatapa tiettyjen raamien sisällä, jotta löytävät juuri heidän tiimillensä sopivan tavan toimia itseohjautuvasti yhdessä. Esimiesten tulee valmentavalla otteella rohkaista tiimejä kokeilemaan uutta ja luottamaan itseensä.

Asiantuntijoiden tulisi Sydänmaanlakan (2017. s 155.) oppien mukaisesti säilyttää kyky ihmetellä, osata innostua ja innostaa, uskaltaa ottaa riskejä ja antaa itselleen mahdollisuus epäonnistua. On hyvä kyseenalaistaa ja arvioida kaikkea syvällisesti ja harjoittaa tietoista läsnäoloa, joka vie kohti oppimista. Kun vuorovaikutustaitoja kehittää, voi niiden avulla siirtää tietoja ja taitoja käytäntöön.

6 Pohdinta

Olen tyytyväinen opinnäytetyöni aiheeseen; se on mielenkiintoinen, ajankohtainen, uutta tietoa tuottava ja hyödyllinen. Aihe sai alkunsa aidosti omasta mielenkiinnostani ja löysi hedelmällisen alustan organisaatiostamme. Organisaatiolta sekä ohjaavalta opettajaltani saatu tuki ja palaute motivoivat minua tekemään tutkimusta, joka hyödyttäisi mahdollisimman monia.

Tutkimustyötäni helpotti aiemmin organisaatiossa työskennellessä saatu ymmärrys tiimien tilanteesta ja oma aktiivinen osallistuminen tiimiytykseen alusta alkaen. Lähtökohtani tutkijana aiheutti myös omat haasteensa, sillä oli osattava antaa omien näkemysten olla vaikuttamatta tuloksiin.

Tutkimus on toteutettu Koronapandemian aikana, mikä on väistämättä vaikuttanut tutkimuksen toteutukseen sekä sen tuloksiin. Ilman poikkeusaikoja ja etätyöskentelyä tiimejä olisi haastateltu kasvotusten, sillä eleiden ja ilmeiden merkitys on suuri haastattelutilanteissa. Haastattelijan olisi myös helpompi luoda avoin ja osallistava keskusteluympäristö, jos oltaisiin fyysisesti samassa tilassa. Onnistuin kuitenkin rentouttamaan tiimejä haastattelun alussa pitämällä omaa videokameraa päällä ja luomalla luottamuksellisen tunnelman. Tuloksista huokuu asiantuntijoiden kasvanut tuen tarve itsensä johtamiselle, johon etätyöskentelyyn siirtyminen tiimiytyshankkeen alettua on vaikuttanut. Etätyön lisääntyminen korostaa itsensä johtamisen tärkeyttä ja nostaa myös tutkimustulosten hyödynnettävyyden arvoa.

Sain litteroitua osan tuloksista haastatteluiden aikana, mikä helpotti tallenteiden läpikäymistä litterointivaiheessa. Litteroinnin avulla löysin yhteneväisyydet haastateltujen tiimien väliltä ja aineistosta tuli kylläinen. Haasteena aineiston purkamiselle teemoittain oli teemojen päällekkäisyydet, mutta toisaalta sen ansiosta aiheet yhdistyivät luontevasti toisiinsa muodostaen kokonaisuuden.

Tutkimustulokset tukivat hyvin valitsemaani teoriaa ja lähteitä. Teoriaa varten tutkin paljon kirjallisuutta myös viitekehysten ulkopuolelta, mikä vei aikaa, mutta oli hyödyllistä ja tuki omaa ymmärrystäni itsensä johtamisesta ja osallistavasta johtamisesta. Teoreettinen viitekehys supistui tutkimuksen alkuvaiheessa, jottei aihe alkaisi rönsyillä liikaa.

Karsin myös teemoja ensimmäisen haastattelun jälkeen ja litterointivaiheessa yhdistin osan teemoista toisiinsa, sillä niiden sisältö tutkimustulosten jälkeen oli sama. Oman pohdintansa aiheutti se, olisiko vähemmällä määrällä teemoja syntynyt syvällisempiä ja tarkempia tutkimustuloksia. Toisaalta kokonaistilanne ei olisi tullut silloin niin hyvin selville. Teemojen määrä antoi tilaa haastateltujen ajatuksille ja mahdollisuuden kertoa laajemmin

tuntemuksiaan. Jos teemoja olisi rajattu niukemmiksi, joitain tärkeitä kehityskohteita olisi voinut jäädä ulkopuolelle. Jos aineisto ei olisi neljän ryhmähaastattelun jälkeen osoittanut kylläisyyttä, sitä olisi voitu täydentää vielä Scrum Masterien yksityiskohtaisemmillä haastatteluilla.

Haastateltujen näkökulmia omasta vastuustaan itsensä johtamisessa olisi voitu herätellä toisenlaisin apukysymyksin, sillä nyt vastaukset ja tulokset painottuivat pääasiassa odotuksiin organisaatiota kohtaan. Tarkentavia näkökulmia olisi voitu tutkia myös määrällisen tutkimuksen avulla esimerkiksi Webropol-kyselyllä, jossa omaa itsensä johtamista olisi arvioitu eri asteikoilla. Tällöin tutkimus olisi kuitenkin laajentunut liian suureksi. Toisaalta tutkimuksen tavoite oli kerrottu etukäteen haastateltaville ja vastausten painopiste kertoo myös osaltaan asiantuntijoiden näkökulmista ja vahvistaa tutkimustuloksia siltä osin, että organisaatiolta kaivattiin ensin tukea, jotta itseään voitaisiin johtaa paremmin.

Kehitysehdotukset tuovat esiin omaa osaamistani ja näkemyksiäni itsensä johtamisen kehittämistä osallistavaan johtamiseen siirryttäessä. Kehitysideat syntyivät teorian ja tutkimustulosten vuoropuhelun ja työssäni tekemieni havainnointien avulla. Kehitysideat ovat selkeitä toimintasuosituksia ja niiden hyödynnettävyydessä tulee ottaa huomioon toimintaympäristöjen erilaisuus.

Tutkimushaastattelut herättivät asiantuntijoissa ajatuksia heidän omasta itsensä johtamisesta. Tutkimustulosten avulla organisaatiossamme voidaan rakentaa itsensä johtamisen tueksi ja tiimityksen eteenpäin viemiseksi työkalupaketti, jolla on hyvä jatkaa yhteistyössä kohti parempaa itsensä johtajuutta ja itseohjautuvuutta. Kehitysehdotuksia voidaan tarvittaessa hyödyntää muilla organisaation palvelualueilla, jotta strategian mukaista toiminnan jalkautusta voidaan tehdä jatkossa entistä ketterämmin. Toivon, että tutkimustulokset herättelevät kaikkia osapuolia miettimään omaa vastuutaan itseohjautuvan organisaatiokulttuurin kehittämisessä.

Tutkimuksen tekeminen on kehittänyt omaa itseni johtamista, vaikka juuri itsensä johtaminen on ollutkin koetuksella lapsiperheiden, työelämän ja Koronan aiheuttamien poikkeusjärjestelyjen ohella kulkevan tutkimusprosessin kanssa. Tutkimuksessa käytetyt näkökulmat itsensä johtamiseen ovat tulleet esille myös opinnäytetyöprosessissa; itseni johtamista tutkimuksen teossa on helpottanut se, että koin osaavani ja kehittyväni sekä saavani palautetta niin asiantuntijoilta ja johdolta kuin oppilaitokseltani. Alussa asetin itselleni liian suuria tavoitteita, mutta itseni johtaminen parani, kun pilkkoin tavoitteet pienemmiksi ja realistisemmiksi osatavoitteiksi.

Koen, että tämä tutkimus on ollut myös matka itseeni ja nostanut ammatillista kuntoisuuttani. Olen päässyt tutkimusprosessin aikana hyödyntämään saamiani oppeja työssäni, ja

matka niiden käytäntöön viemisessä jatkuu. Haluan tukea parhaani mukaan kollegojani ja tiimejä heidän itsensä johtamisessa organisaatiomme arvojen mukaisesti.

Jatkotutkimusaiheena tutkimukselle voisivat olla etätyöskentelyn tai tunneälykkyyden vaikutukset itsensä johtamisessa tai esimiesten valmentavan johtamistyylin tutkiminen ja tukeminen. Itsensä johtamisen tilannetta olisi hyvä tutkia uudelleen, kun tiimityömalli on ollut käytössä esimerkiksi useamman vuoden.

Lähteet

- Bandura, A. 1971. Social Learning Theory. General Learning Press. Luettavissa: http://www.jku.at/org/content/e54521/e54528/e54529/e178059/Bandura_SocialLearningTheory_ger.pdf. Luettu: 2.2.2021.
- Helin, K. 2006. Yhdessä menestymisen taito. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä: hypeä vai työpaikan todellisuutta? Helsinki: Kauppakamari.
- Ilmarinen. <https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/2018/itsensa-johtaminen-vie-parempaan-tulokseen/>. Luettu: 15.11.2020.
- Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. JAMK. Jyväskylä.
- Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä: käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki: Alma Talent.
- Koskinen, I. & Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kulovesi, A. 2009. Miten työskentelen fiksummin - en kovemmin. Helsinki: Yrityskirjat.
- Kuntoutussäätiö. 2019.
- Leskinen, J. 1995. Laadullisen tutkimuksen risteysasemalla. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. Ykköspaino Oy.
- Malmelin, N. 2018. Uudistu ja kasva: luovan mielen kehittäminen ja johtaminen. Helsinki: Viisas elämä.
- Meita. 2021. Meitra.
- Neck, C. & Houghton, J. 2006. Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. Journal of Managerial Psychology.
- Nummi, P. 2018. Fasilitoivan johtamisen käsikirja: 9 avainhetkeä. Helsinki: Alma Talent.

- Prussia, G., Anderson, J. & Manz, C. 1998. Self leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behaviour*.
- Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2011. *Valmentava johtajuus*. Helsinki: WSOYpro.
- Ruohotie, P. 2002. *Oppiminen ja ammatillinen kasvu*. 1.–2.painos. Helsinki: WSOY.
- Rytikangas, I. 2011. *Kehity ja jaksaa tiimissä*. Helsinki: Kauppakamari.
- Salmimies, R. 2008. *Onnistu itsesi johtamisessa*. Helsinki: WSOYpro.
- Salminen, J. 2006. *Uuden esimiehen käsikirja*. Helsinki: Talentum.
- Salminen, J. & Heiskanen, P. 2011. *Taltuta kiire: viisi askelta tehokkaaseen ajankäyttöön*. Helsinki: Talentum.
- Sinokki, M. 2016. *Työmotivaatio: innostusta, laatua ja tuottavuutta*. Helsinki: Tietosanoma.
- Sipponen-Damonte, M. 2020. *Varmuutta fasilitointiin*. Helsinki: Alma Talent.
- Skyttä, A. 2005. *Tiimitys ja sen läpivienti: matkalla kohti matalampia organisaatioita*. Keuruu: Innotiimi.
- Spiik, K-M. 2001. *Tiimityöstä voimaa*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Sundholm, L. 2000. *Itseohjautuvuus organisaatiomuutoksessa*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Suonsivu, K. 2014. *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista*. 2. painos. Kuopio: UNIpress.
- Sydänmaanlakka, P. 2017. *Älykäs itsensä johtaminen: näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun*. Helsinki: Alma Talent.
- Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Työterveyslaitos. 2019.
- Työturvallisuuskeskus. 2017.
- Uljens, M. 1996. On the philosophical foundations of phenomenography. Teoksessa Dall'Alba, G & Hasselgren, B. 1996. *Reflections on phenomenography: toward a methodology?* Göteborg: Göteborg studies in educational sciences, Acta Universitatis Gothoburgensis.
- Uusitalo, H. 1991. *Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan*. Juva: WSOY.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.