

Työntekijöiden Itseohjautuvuuden ja Työnjohtoprosessin Kehittäminen

Case: Keminmaan Energia ja Vesi Oy

Pasi Tainio

Opinnäytetyö
Tekniikan ja liikenteen ala
Teollisuuden verkostojohtaminen
Insinööri (ylempi AMK)

2021

Tekniikka ja liikenne
Teollisuuden verkostojohtaminen
Insinööri (ylempi AMK)

Tekijä	Pasi Tainio	Vuosi	2021
Ohjaajat	Ins.(YAMK) Aila Petäjäjärvi FT, TtL Outi Hyry-Honka		
Toimeksiantaja	Keminmaan Energia ja Vesi Oy		
Työn nimi	Työntekijöiden itseohjautuvuuden ja työnjohtoprosessin kehittäminen, Case: Keminmaan Energia ja Vesi Oy		
Sivu- ja liitemäärä	47 + 6		

Kehittämistehtävä tehtiin kunnallisen vesi- ja sähköyhtiön organisaatioon. Organisaatiossa on hiljattain tapahtunut paljon muutoksia niin henkilöstön kuin organisaation rakenteen suhteen. Kehittämistehtävän tavoitteena oli löytää organisaatiolle keinoja, joiden avulla muutoksiin pystytään vastaamaan.

Organisaation tilannetta tutkittiin laadullisella tutkimuksella. Tutkimustapana käytettiin tapaustutkimusta. Näkökulmaksi valittiin itseohjautuvuuden kehittäminen. Työn teoreettisena viitekehiksenä käytettiin itseohjautuvuuden, johtajuuden sekä organisaation kehittämisen tutkimus- ja tietokirjallisuutta. Tapausta lähestyttiin kahdella tutkimuskysymyksellä: Miten työntekijöiden itseohjautuvuutta voidaan kehittää? Miten organisaation työnjohto järjestetään nykyistä selkeämmin?

Tutkimusaineistona hyödynnettiin organisaation työntekijöille tehdyn työhyvinvointikyselyn tuloksia, työntekijöille teetetyin lomakehaastattelun vastauksia sekä työntekijöille järjestetyn ryhmähaastattelun muistiinpanoja. Työhyvinvointikysely toteutettiin vuoden 2020 alussa. Lomakehaastattelu sekä ryhmähaastattelu toteutettiin keväällä 2021.

Tutkimuksen tulokseksi saatiin, että kommunikaation puutteet heijastavat useisiin muihin havaittuihin ongelmakohtiin. Työnteosta saatu palaute on puutteellista, eikä tieto kulje riittävästi. Lisäksi organisaatiomuutokset ovat jättäneet ilmapiiriin parantamisen varaa. Organisaatiossa on kuitenkin halukkuutta ja valmiutta toiminnan kehittämiseen. Organisaation itseohjautuvuutta ja työnjohton toimivuutta voidaan parhaiten kehittää tekemällä sen jäsenistä osa muutosta ja ongelmien ratkaisua. Itseohjautuvuudelle on annettava tilaa ja organisaation keskiössä on oltava avoin ja toimiva vuorovaikutus.

Tutkimuksen tuloksia on soveltaen mahdollista käyttää myös muissa organisaatioissa. Ihmisen toiminta perustuu tilanteesta riippumatta hyvin samankaltaisille tarpeille ja motiiveille. Jokaiselle organisaatiolle on kuitenkin löydettävä omat toimintatavat itseohjautuvuuden ja johtajuuden kehittämiseen.

Asiasanat itseohjautuvuus, organisaatiomuutokset, työhyvinvointi, johtajuus

Management of Industrial Network
Master of Engineering

Author	Pasi Tainio	Year	2021
Supervisors	Aila Petäjäjärvi MEng. Outi Hyry-Honka Ph.D, Lic.Hs		
Commissioned by	Keminmaan Energia ja Vesi Oy		
Subject of thesis	Development of Employees self-organization and work management process. Case: Keminmaan Energia ja Vesi Oy		
Number of pages	47 + 6		

The study was conducted for the municipal water and electric distribution company. There have been recently many changes in the organization in both human resources and organizational structure. The goal of the study was to find ways to respond to these kinds of changes for the company.

The organization was studied with a qualitative study, the research method used was a case study. The development of self-organization was chosen as the perspective. Research and non-fiction literature on self-direction, leadership, and organizational development was used as the theoretical framework. The case was approached with two research questions: How to develop employee self-organization? How is the organization's work management organized more clearly?

The research material was the results of a well-being questionnaire conducted for the organisation's employees, answers to the commissioned form interview and the notes of the group interview organized for the employees. The well-being questionnaire was conducted in early 2020. The form interview and the group interview were conducted in the spring of 2021.

The study showed that communication deficiencies reflect several other identified problem areas. The feedback received from the work is inadequate and the information does not flow enough. In addition, the organizational changes faced by the organization in the short term have influenced the atmosphere negatively. However, the organization has the willingness and readiness to develop its operations. The self-organization and the capability of work management can best be developed by making its members part of change and problem solving. Space must be given to self-organization and there must be an open and functioning interaction at the heart of the organization.

Applying the results of the study, it is possible to use it in other organizations as well. Regardless of the situation, human activity is based on very similar needs and motives. However, each organization must find its own ways to develop its self-organization and leadership.

Key words self-organization, organizational change, well-being at work, leadership

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	CASE: TAUSTAT JA MOTIIVIT	3
2.1	Keminmaan Energia ja Vesi Oy	3
2.2	Kehittämistyön motiivit	3
3	ITSEOHJAUTUVUUS ORGANISAATIOSSA.....	5
3.1	Itseohjautuvuuden määrittäminen.....	5
3.2	Motivaation suhde itseohjautuvuuteen.....	6
3.3	Itseohjautuva tiimi	7
3.3.1	Tiimin määrittely	8
3.3.2	Tiimin dynamiikka	9
4	ITSEOHJAUTUVUUDEN JOHTAMINEN.....	10
4.1	Johtajuuden muutos	10
4.2	Johtajuus perustuu luottamukseen	10
4.3	Palaute ja määrittely johtamisen keskiössä	11
4.4	Kohti itseohjautuvuutta	12
4.4.1	Muutos vaatii osallistamista	13
4.4.2	Muutos vaatii selkeät prosessit.....	13
5	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET	15
5.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	15
5.2	Tutkimuksen tavoite.....	15
5.3	Tutkimustapa	16
5.3.1	Tapaustutkimus	16
5.4	Aineiston kerääminen	17
5.4.1	Työntekijöiden haastattelu	18
5.4.2	Henkilöstön työtyytyväisyyskysely	19
5.4.3	Keskustelutilaisuus	19
6	AINEISTON ANALYYSI.....	21
6.1	Lomakehaastattelun analyysi	21
6.1.1	Palautteen ja palkkion metsästys	22
6.1.2	Vuorovaikutuksen merkitys.....	23
6.1.3	Valmiuksia toiminnan kehittämiseen.....	25

6.2	Työhyvinvointikyselyn analyysi	27
6.2.1	Vuorovaikutus ja kommunikaatio	27
6.2.2	Palaute ja tavoitteiden asettelu	28
6.2.3	Muutoksen lähtökohtia	31
6.3	Ryhmähaastattelutilaisuuden analyysi	35
6.3.1	Itseohjautuvuuden vastaanotto	35
6.3.2	Työnjohdon kehittäminen	35
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	37
7.1	Miten työntekijöiden itseohjautuvuutta voidaan kehittää?	37
7.2	Työnjohdon kehittämis ehdotukset	38
7.3	Tutkimuseettiset näkökulmat ja tutkimuksen luotettavuus	39
7.4	Jatkokehityksiä	40
8	POHDINTA	42
	LÄHTEET	44
	LIITTEET	47

1 JOHDANTO

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa, sanotaan. Sanonta ei ole tuulesta temmattu. Kirjoittajan lyhyehkön, yhteensä noin 11 vuoden erimittaisten työelämään tutustumisjaksojen lomassa työelämän muutoksen on pystynyt jo havaitsemaan. Vuonna 2009 kesätoissa ensimmäiset työtehtävät otin vastaan kuuliaisesti esimieheltä. Työnjohtajalla oli auktoriteetti, jota kesätyöntekijät sekä nähtävästi myös vakituiset työntekijät kuuntelivat, auktoriteetteja hekin. Kun palataan tähän aikaan, vuoteen 2021, on siirrytty tässä samaisessa työyhteisössä kovin erilaisiin toimintatapoihin ja ympäristöön; yli puolet silloisesta henkilökunnasta on vaihtunut, työnjohtajaa ei ole ja työntekijöiden keski-ikä on laskenut arviolta 25 vuotta. Toimintaa on edelleen tarve muuttaa. Työympäristön, työyhteisön ja sidosryhmien muutokset vaativat jatkuvaa toimintatapojen muovaamista.

Tämän opinnäytetyön aiheeksi muotoutui kunnallistekniikkaa hallinnoivan yhtiön toimintatapojen muutosprosessin käynnistäminen. Hiljattain suhteellisen pienessä yhtiössä on koettu paljon henkilöstömuutoksia, vähentämisiä sekä organisaatiomuutoksia, yritysfuusiota ja siitä lähtölaukaukset saaneita yhteistoimintaneuvotteluja unohtamatta. Työyhteisö on siis ollut jatkuvassa muutoksessa, mutta yhteisön ja toimintatapojen mukautuminen ei ole pysynyt muutoksen harjalla.

Tutkimuksen tarkoituksena on tapaustutkimuksellisin keinoin löytää vastauksia ja työkaluja siihen, miten työelämän jatkuvaan muutokseen voitaisiin tapausorganisaatiossa varautua. Tutkimuksen painopisteenä on yhtiön työntekijöiden itseohjautuvuuden kehittämis- ja toimintatapojen yhtenäistämismahdollisuuksien sekä työnjohdollisten prosessien kehittämis- ja tehostamiskeinojen löytäminen. Kehittämistehtävän tavoitteena on löytää avaimia ja työkaluja työn sujuvuuteen, mielekkyyteen, sitoutumiseen sekä työyhteisön parempaan muutoksien vastaanotto-kykyyn.

Aiheeksi valikoitui itseohjautuvuuden kehittäminen työyhteisössä. Henkilöstömuutosten myötä organisaation työnjohtotehtäviä on siirtynyt kärkimiestoimintana osittain työntekijöille ja osittain muille toimihenkilöille, jotka tekevät työnjohdtoa oman toimensa ohessa. Kärkimiestoimintaan ja työnjohdon muutokseen ei ole

laadittu selkeitä ohjeita tai toimintatapoja, ja työnjohdolliset epäselvyydet ovat alkaneet kuormittaa työyhteisöä. Itseohjautuvuus ei synny itsestään. Se vaatii toisenlaista johtamista, kuin perinteinen hierarkkinen toimintatapa. Onkin siis syytä, ja oikeastaan luonnollistakin, tarkastella myös työnjohdollisia toimia tässä yhteydessä.

Opinnäytetyön kirjallinen osuus muodostuu edeten tapausorganisaation ja kehittämistyön motiivien esittelystä aiheen teoreettiseen viitekehykseen. Viitekehysten jälkeen esitellään tutkimustapa ja aineistonkeruu- sekä analyysimenetelmät. Analyysistä muodostuukin luonnollinen jatkumo tutkimuskysymysten vastauksia avaaviin johtopäätöksiin.

2 CASE: TAUSTAT JA MOTIIVIT

2.1 Keminmaan Energia ja Vesi Oy

Keminmaan Energia ja Vesi Oy on kunnallinen infrayhtiö, jonka päätoimialana on Keminmaan kunnan alueen vesi- ja energiahuolto. Henkilöstöä yhtiössä on yhteensä 17. Toimintoja ovat vesihuolto ja energian jakelu, joka jakautuu käytännössä kolmeen toimintoon: kaukolämpö, energianmittaustoiminnot sekä sähkönjakeluverkkotoiminnot. Aiemmin vesihuolto ja energian jakelu toimivat omina yhtiöinä, mutta yhtiöt fuusioitiin vuoden 2019 alusta alkaen.

Vesihuoltoverkoston sekä jätevedenpuhdistamon käyttö- ja kunnossapitotöissä työskentelee viisi työntekijää. Vesihuoltoverkoston uudisrakennus- ja korvausinvestointihankkeet toteutetaan tällä hetkellä pääsääntöisesti ulkopuolisilla urakoitsijoilla. Myös suunnittelu, urakoiden valvominen ja hankesuunnittelussa turvautaan ulkopuolisiin konsultteihin ja suunnitteluun erikoistuneisiin yrityksiin.

Kaukolämpöä tuotetaan pääsääntöisesti yhtiön 2 MW ja 6 MW nimellistehoisilla kiinteänpolttoaineen arinakattilalaitoksilla. Polttoaineena käytetään palaturvetta sekä puuhaketta. Vara- ja huippuvoimaloina on kattilalaitoksen yhteydessä oleva 6 MW ja yksi erillinen 4 MW öljykattila. Polttoaineena on kevyt polttoöljy. Kaukolämpökattiloiden sekä kaukolämpöverkon operointi tehdään omana työnä, verkoston investoinnit sekä suunnittelu tehdään ulkopuolisilla urakoitsijoilla. Sähkönjakeluverkoston suunnittelu, rakennus- ja kunnossapitotyöt tehdään pääsääntöisesti omana työnä, lukuun ottamatta tiettyjä toimintoja, kuten konetyöt. Jakelualue kattaa käytännössä Keminmaan kunnan alueen. Kaukolämpö- ja sähkönjakeluverkon parissa työskentelee 12 työntekijää.

2.2 Kehittämistyön motiivit

Organisaatio on ollut fuusiosta lähtien muutoksessa. Fuusion luonnollisena jatkumona yhtiössä on tehty toimintojen uudelleenjärjestelyiden takia työnkuvien muutoksia sekä henkilöstövähennyksiä. Muutosten yhteydessä toiminnot ovat muotoutuneet niin, että vesihuollossa työntekijöillä on työnjohto, mutta suunnittelu ja rakennuttaminen tehdään ostopalveluina. Energiahuollon puolella ei ole enää puhtaasti työnjohtotehtävissä olevia henkilöitä, vaikka kaukolämmön rakentamista ja suunnittelua lukuun ottamatta omana työnä tekemisen kulttuuri on

edelleen vahvaa. Sähkönjakeluverkkotoiminnoissa on käytössä kärkimiestoiminta, jolla on pyritty korvaamaan työnjohtajan vakanssia.

Kärkimiestoiminnan perusajatuksena on, että yksi työryhmän jäsen nimetään kuhunkin työkohteeseen kärkimieheksi. Kärkimiehen tulisi siten johtaa työmaan yleisiä järjestelyjä, eli osittain hoitaa työnjohtajalle perinteisesti kuuluvia tehtäviä. Kärkimiestoiminnan edistämiseksi ei kuitenkaan ole tehty selkeää toimintamallia tai suunnitelmaa, joten työnjohdollisten työtehtävien ja velvoitteiden vastuut ja menettelytavat ovat jääneet osin epäselviksi.

Kärkimiestoiminnan kompastuskivet ovat vielä siis selvittämättä ja raamit rakentamatta. Tämä ilmenee toiminnassa niin, että työtehtäviä, joita on kuitenkin käyty työntekijöiden kanssa läpi, jäävät tekemättä, ellei niitä selkeästi määrätä jonkun tehtäväksi. Työntekijöillä on siis ollut tiedossa työ, sen vaatimat toimenpiteet ja materiaalit sekä jopa aikataulu, mutta kun työtä ei ole kenellekään suoraan määrätty, työ on "unohtunut". Toisaalta on ollut myös tilanteita, jolloin työtehtäviä on viivästynyt, koska niistä ei ole tiedotettu työntekijöitä tarpeeksi hyvin.

Toiminnan kehittäminen itseohjautuvampaan suuntaan on siis hyvinkin tarpeellinen. Näin toiminta voisi tehostua sekä asennustöiden että suunnittelun osalta. Mikäli suunnittelijan aikaa saadaan kohdennettua työntekijöiden autonomian lisäämisen avulla enemmän töiden suunnitteluun, tulee myös suunnittelusta johdonmukaisempaa ja laadukkaampaa. Suunnitelmien laadukkuus taas voisi johtaa itseohjautuvan toiminnan mahdollisuuksien parantumiseen. Mahdollisuudet positiiviseen työn tehostumisen ja mielekkyyden kehittymisen kierteeseen on olemassa.

3 ITSEOHJAUTUVUUS ORGANISAATIOSSA

3.1 Itseohjautuvuuden määrittäminen

Jotta voidaan puhua itseohjautuvuudesta, on määriteltävä, mitä sillä tarkoitetaan. Itseohjautuvuus-käsitteen voikin ymmärtää monella tavalla, ja on syytä käyttää aikaa aiheeseen perehtymiseen ja käsitteen selittämiseen. Itseohjautuvuus on yksilön ominaisuus tai kyky toimia itsenäisesti, vailla ulkopuolisen tahon määräämistä tai kontrollia (Martela & Jarenko 2017, 12–13.)

Miia Savaspuro (2018, 25) avaa käsitteen kompleksisuutta hieman erilaisesta näkökulmasta. Itseohjautuvuus on sen verran monimuotoinen asia, että emme tiedä, mitä itseohjautuvuus tarkoittaa. Yksilön ja tiimien itseohjautuvuutta on tutkittu pitkään, mutta itseohjautuvuudella voidaan tarkoittaa myös koko organisaation itseohjautuvuutta. Itseohjautuvien organisaatioiden tutkimusta on saatavilla vähän. Itseohjautuvuus-käsitteelle ei ole yhteisesti sovittua määritelmää. ”Edes Kotimaisten kielten keskus Kotus ei tunne itseohjautuvuus-sanaa”. (Savaspuro 2018, 25.)

Puhuttaessa organisaation tai tiimitason itseohjautuvuudesta, puhutaan edelleen eri asioista. Itseohjautuva tiimi voi olla osa perinteistä, hierarkkista organisaatiota. Organisaation itseohjautuvuus viittaa tiimien verkostoon ja yhteisöön, missä organisaation rakenne ja sovitut toimintatavat mahdollistavat sekä yksilön itseohjautuvuutta ja tiimien autonomista toimintaa, samalla koko organisaation hallintaa. (Salovaara 2020, 99.) On siis merkitystä keskustelun ja tutkimuksen viitekehukseen, puhutaanko itsenäistä työtä tekevien työntekijöiden, tiimien vai organisaatiotason itseohjautuvuudesta.

Parempia ja kuvaavampia termejä onkin ehdotettu itseohjautuvuuden sijaan, mikäli puhutaan tiimien tai organisaatioiden itseohjautuvuudesta. Ehdotuksia on esimerkiksi yhdessä ohjautuvuus (Martela 2020), yhteisöohjautuminen, joukko-ohjaistuminen (Salovaara 2020, 99). Tuukka Kostamon mukaan, kun itseohjautuvuutta käsitellään ryhmän tai organisaation tasolla, puhutaan itseorganisoitumisesta. Kun perinteinen hierarkkinen organisaatio luo ryhmälle rakenteen ja hierarkian, itseorganisoituvan ryhmän rakenne ja toiminta muuttuvat tarpeen mu-

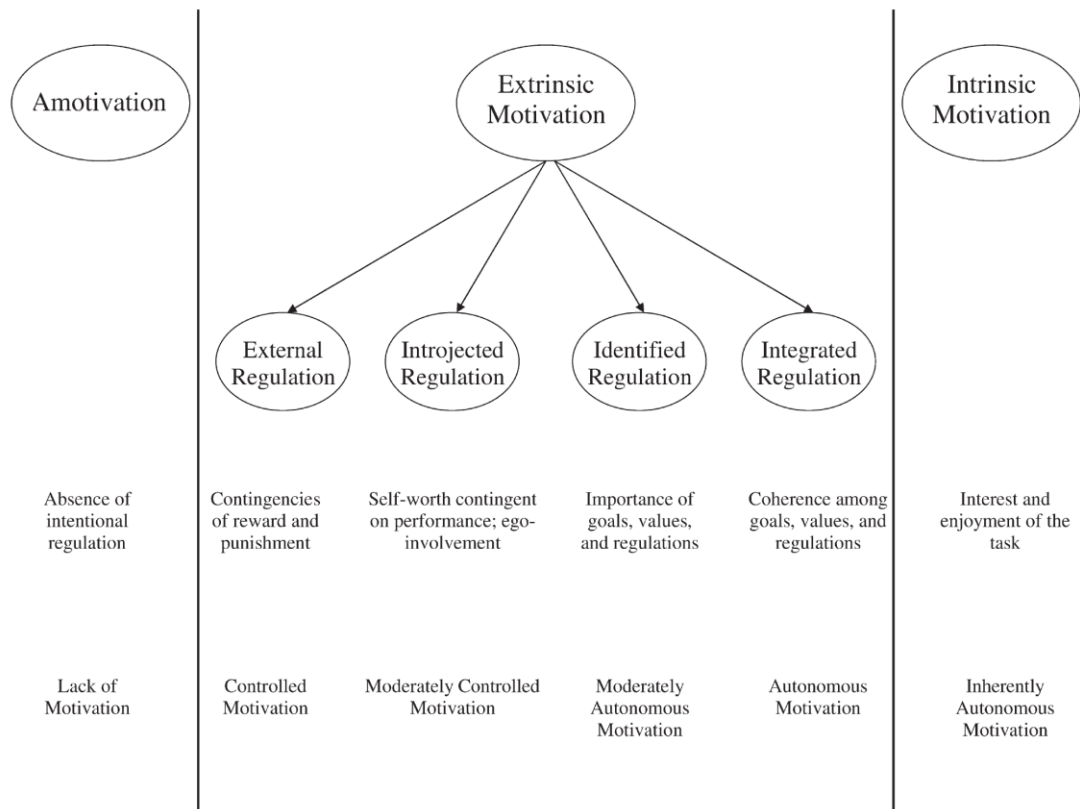
kaan mukautuen muuttuviin tilanteisiin. (Kostamo 2017, 80.) Itseohjautuvuus-termin käytössä on siis kiinnitettävä huomiota, missä asiayhteydessä tai missä tarkoituksessa sitä käytetään, jotta asiat ymmärretään samalla tavalla.

3.2 Motivaation suhde itseohjautuvuuteen

Ollakseen itseohjautuva, ihmisen täytyy olla sisäisesti motivoitunut, eli itsemotivoitunut. Omaehtoisen tekemisen ja liikkeellä pysymisen halu tulisi olla sisäistä, ilman ulkoista määräystä. Lisäksi tulisi olla selkeä käsitys päämäärästä, mitä kohti itseohjaututaan. (Martela & Jarenko 2017, 13.) Esimerkki sisäisen motivaation ilmiöstä on se, että ihminen tekee jotain toimintaa siksi, kun se on tekijänsä mielestä mukavaa. Tällöin tekeminen on täysin vapaaehtoista ja kumpua sisäisestä, autonomisesta motivaatiosta. (Gagné & Deci 2005, 334.) Itseohjautuvuus linkittyy siis läheisesti ihmisen motivaatioon. Kun työn tekeminen on motivoivaa, työn tekeminen ja organisointi on mahdollista olla itseohjautuvaa.

Itseohjautuvuusteorian (Self-determination theory) mukaan motivaatiota on kahden tyyppistä. Ensimmäinen motivaation taso on sisäinen motivaatio, joka kumpuaa edellä mainituin tavoin ihmisen halusta tehdä asioita. Toinen on ulkoinen motivaatio, joka ohjaa tekemään asioita, joista ei pidä tai ei ole kiinnostunut. Ulkoinen motivaatio voi vaihdella autonomisen ja kontrolloidun motivaatiotason välillä. Kontrolloitu muoto tarkoittaa, että tehdään jotain käskystä tai palkkion vuoksi. Autonomisen ulkoisen motivaation edellytyksenä on, että ihminen tunnistaa tehtävänsä arvon omien tavoitteidensa saavuttamiseksi tai arvojensa toteuttamiseksi. (Gagné & Deci 2005, 334.)

Esimerkiksi sairaanhoitaja, joka kokee potilaan hyvinvoinnin olevan hyvin tärkeää, on sisäisesti motivoitunut tekemään potilaan eteen tehtäviä, joiden tekeminen ei muutoin olisi luonnostaan motivoivaa. (Gagné & Deci 2005, 334–335.) Tästä syntyy linkki motivaation merkityksestä työelämään. Voi olla, että osalle työntekijöistä riittää palkka motivaatioksi. Jos työntekijät ymmärtävät työnsä merkityksen esimerkiksi sidosryhmille ja kokevat sen tärkeänä, voi motivaatio ohjautua myös luonnostaan sisäisen motivaation suuntaan. Toisin sanoen, myös työtehtävien merkitysten korostaminen voi lisätä motivaatiota. Kuviossa 1 esitetään itseohjautuvuusteorian suhdetta työmotivaatioon itseohjautuvuuden ja työmotivaation matriisina.



Kuvio 1. Itseohjautuvuuden motivaation tasot (Gagné & Deci 2005. 336)

Venäläinen kyselytutkimus polttoainealalla työskenteleville osoitti myös työn merkityksellisyyden ja itseohjautuvuuden vaikutuksen työmotivaatioon ja tuottavuuteen. Mikäli työympäristö on lannistava ja ei motivoi, työskentely on tehotonta. Työntekijät ovat todennäköisimmin tehokkaita silloin, kun työn tekeminen johtaa positiivisiin muutoksiin elämäntavoissa sekä fyysisessä, henkisessä että sosiaalisessa hyvinvoinnissa. Tuottavuuden ja työmotivaation parantamisen keskiössä tulisi tutkimuksen mukaan olla yksilön suhtautuminen työhönsä, ja avaintekijöiksi on otettava osaamisen kehittämismahdollisuuksien sekä itseorganisoitumisen tason parantaminen. (Gaisina, Belonozhko, Kirichuk, Sultanova & Tumanova 2017, 449–451.) Tutkimus siis osin toistaa Gagnén ja Decin esittämän motivaatiomatriisin päätelmiä (Kuvio 1).

3.3 Itseohjautuva tiimi

Tiimiytyminen on rantautunut organisaatioihin jo 1950-luvulla, kun tarkoituksena oli tasapainoisemman suhteen löytäminen organisaation ja yksilöiden tarpeiden välille. Tiimiytymistä voidaan pitää alkua matkalla kohti työntekijälähtöisyyttä ja

itseohjautuvuutta. Itseohjautuvissa tiimeissä tiimin osapuolilla on enemmän vastuuta ja toimivaltaa vaikuttaa työhönsä. On todettu, että itseohjautuvassa tiimissä työskentelevät ovat motivoituneita, sitoutuneita sekä yleisesti tyytyväisempiä työhönsä. (Cohen, Lenford & Preitzer 1996, 10.) Itseohjautuvia työryhmiä on hallinnoinnin tutkimuksissakin käsitelty ainakin 1960-luvulta alkaen (esimerkiksi Herbst, P. G. 1962, *Autonomous group functioning*), mutta vasta 2000-luvulla itseohjautuvat tiimit ja niiden toiminta-ajatukset ovat saaneet enenevässä määrin huomiota (Kostamo 2017, 92–93).

3.3.1 Tiimin määrittely

Tiimi on kahden tai useamman ihmisen ryhmä, jolla on yhteiset tavoitteet ja jonka jäsenet ovat tiivistä vuorovaikutuksessa toisiinsa. Tiimin jäsenten taidot täydentävät toisiaan. Onkin usein itseohjautuvan tiimin etu, että sen jäsenet ovat monitaitoisia. Yhteiset tavoitteet ja päämäärä on yhteinen, yhdessä sovittu, ja tiimillä on yhteinen vastuu niiden saavuttamisessa ja tavoitteiden täyttämässä. Tiimin kolme keskeisintä osa-aluetta ovat taidot, sitoutuminen ja vastuu. Tiimi ei kuitenkaan ole ryhmä. Tiimissä toiminta sekä vastuu jatkuvat työtehtävän päättymisen jälkeenkin, kun taas ryhmässä tehtävä loppuu ja aloitetaan seuraavalla kerralla uusi tehtävä. Tiimissä muiden jäsenten vahvuuksia hyödynnetään ja heikkouksia tuetaan. (Katzenbach & Smith 1998, 21–34, 104; Aaltonen, Koivula, Pankakoski, Teikari & Venta 2001, 8–9.)

Vaikka organisaatio ei kokonaisuudessaan olisi itseohjautuva tai autonominen, organisaation sisäiset tiimit voivat silti olla itseohjautuvia. Ei riitä, että tiimille luodaan raamit itseohjautuvuudelle, vaan toimintaa on koko ajan kehitettävä. Myös muun organisaation on tuettava ja mahdollistettava itseohjautuva toiminta, antamalla todellista vaikutusvaltaa vaikuttaa tiimin työhön sekä toiminnan kehittämiseen. (Huusko 2007, 109–112; Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 56.) Fredric Laloux kuvailee teoksessaan *Reinventing organizations* itseohjautuvuudestaan tunnetun Buurtzorgin toimintaa esimerkkinä itseohjautuvien tiimien toiminnasta. Koska tehokas itseohjautuvuus harvoin muodostuu spontaanisti, tiimeille on annettava kohdennettua opastusta. Buurtzorgin tapa ohjata toimintaa on antaa tiimeille täsmäkoulutusta itseohjautuvuuden hallintaan. Koulutuksen pääai-

heet ovat ihmisten välisen toiminnan perustaitoja: kanssaihminen kuuntelutaitoja, keskustelutaitoja, palaverikäytäntöjä, toisen ihmisen opastamismenetelmiä ja muita käytännöllisiä kanssakäymistaitoja. (Laloux 2015, 67)

3.3.2 Tiimin dynamiikka

Tiimit syntyvät yleensä tarpeesta. Organisaatorakenteiden muuttuessa jatkuvasti, parhaimmillaan - tai pahimmillaan - vuoden välein. Muutoksen hallintaan tarvitaan uudenlaista organisoitumista. Vaikka tiimin ulkopuoliselta henkilöltä muutoksesta toiseen siirtyminen voi näyttää sekasortoiselta, tiimin jäsenille tilanne voi näyttäytyä hyvinkin loogiselta. Kun koko tiimi työskentelee kohti samaa päämäärää ja jatkuva vuorovaikutus tiimin sisällä toimii, on tiimin sisällä hyvä ja innostunut henki ja työskentely sujuu hyvin. (Spiik 2004, 39–40; 110–114.) Yhteisten pelisääntöjen luominen selkeyttää tiimin toimintaa ja vähentää sekaannusta. Yhteiset toimintamallit on tiimin jäsenten hyväksyttävä ja toimittava niiden mukaan. Kommunikointi on tärkeää konfliktien välttämiseksi. (Salminen 2013, 52–55.)

Toimivan ja tehokkaan tiimin tunnuspiirteitä ovat selkeät tavoitteet, avoin ja selkeä kommunikointi sekä tehokas päätöksentekokyky. Jäsenet osallistuvat tasaapuolisesti, ja kaikkia jäseniä omine kykyineen arvostetaan. Konfliktitilanteet hallitaan ilman maltin menetyksiä ja niistä otetaan opiksi. Jäsenten keskinäinen luottamus on korkea ja tiimissä on avoin yhteistyön ilmapiiri, missä jäsenten erilaisia taitoja hyödynnetään tehokkaasti. Lisäksi tiimin johtajuus on jaettava. Tehokkaimmissa tiimeissä selkeää johtajaa on hankala yksilöidä. Kun tiimillä on edellä mainitut ominaisuudet, projektien onnistumismahdollisuudet paranevat huomattavasti. (Taskinen 2002, 65–66)

4 ITSEOHJAUTUVUUDEN JOHTAMINEN

4.1 Johtajuuden muutos

Nykyään työelämässä siirrytään yhä enemmän tiimilähtöisyyteen, aiemman projektilähtöisen ajattelutavan sijaan. Nyt mietitään enemmänkin sitä, miten työ sovitetaan tiimille kuin miten työntekijät sopivat projektiin. Tiimiä ei siis määritä sen tehtävänä olevat projektit tai tehtävät, vaan tiimin jäsenet itse määrittävät tiimin. Aiemmin tiimityössä johtajien tehtävänä oli organisoida projektien resurssit ja työn ohjaaminen, mutta itseohjautuvissa tiimeissä johtajien rooli on enemmänkin työn sisällön ja ympäristön ohjaaminen. (Törmälä ym. 2015, 62.)

Johtajalla on merkittävä rooli työntekijöiden hyvinvoinnissa ja työssä suoriutumisessa (Huhta 2018, 31). Johtamista ja johtamistapaa pidetään myös merkittävänä tekijänä organisaatioiden menestymisessä (Collin, Auvinen, Herranen, Piloniemi, Riivari, Sintonen & Lemmetty 2017, 14). Itseohjautuvuuden johtaminen eroaa merkittävästi perinteisestä hierarkkisesta johtamistavasta, missä työtä kontrolloidaan, työntekijöiden roolit ovat tarkasti määriteltä, johtajat parhaina asiantuntijoina tekevät päätökset ja jokaisella työntekijällä on esimies, joka káskee ja kontrolloi (Martela 2017). Hierarkkinen johtamistapa estää työntekijöiden autonomiaa (Collin ym. 2017,14).

Itseohjautuvassa organisaatiossa toimijat ovat oma-aloitteisia, osaavia ja halukkaita toimimaan organisaation parhaaksi, tarkoituksenmukainen toiminta tapahtuu henkilöstön vuorovaikutuksen tuotoksena ja päätäntävalta on hajautettu sekä työntekijöillä on vahva autonomia (Martela 2017). Tiimin itseohjautuvuus ei onnistu tehokkaasti, mikäli organisaation johto on kyvytön muuttamaan omaa kantansa tai se ei kykene selkeästi antamaan tiimille tavoiteltavia tavoitteita. Mikäli on totuttu siihen, että työntekijöille annetaan yksityiskohtaiset ohjeet ja määräykset, niistä tavoista olisi päästävä eroon ja antaa tiimin johtaa itse itseään. (Törmälä ym. 2015, 62.)

4.2 Johtajuus perustuu luottamukseen

Johtajan aseman käytön tapa vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden kokemukseen omista vaikutusmahdollisuuksistaan. Esimiehen näkyvyys työyhteisössä on tärkeää. Esimerkiksi jos epäkohtiin ei puututa, se vaikuttaa koko työyhteisöön ja

tiimien toimintaan. (Huhta 2018, 92–98.) Työntekijöille on annettava selkeät tavoitteet ja yrityksen toiminnan strategiset näkökohdat, jotta tiimi voi itsenäisesti toimintaansa kohdentaa ja ohjata kohti tavoitteita. Tällöin yksityiskohtaisia ohjeita ei tarvitse enää antaa, ja tiimi voi tavoitteiden ja strategisten lähtökohtien ympärille ja niiden ohjaamana rakentaa omaa toimintaa. (Törmälä ym. 2015, 56–59.)

Itseohjautuvuuden johtamisessa keskeistä on luottamus työntekijöiden työmooraaliin ja sen vahvistamiseen. Alaisia kuuntelemalla työntekijöiden hyvät ideat ja toimintaehdotukset on helppo viedä tiimin tai organisaation käyttöön, kun päätäntävalta on tiimiläisillä itsellään. Johtajan tai esimiehen päätöstä ei tarvita. Työntekijöillä on vahva autonomia, hyvä keskinäinen vuorovaikutus ja päätäntävapaus. Itseohjautuvuuden johtaminen on yksi tapa organisoida toimintaa. (Collin ym. 2017, 68–69; Martela 2017.) Onkin helppo ajatella, että itseohjautuva organisaatio ei tarvitse esimiestä tai johtajaa. Tästä ei kuitenkaan ole kyse. Itseohjautuvuuden käyttöönotto vaatii uudenlaista toimintaa ja ajattelua, uusia prosesseja ja rutiineja ja yhteisten toimintatapojen muotoutumista sekä osaamisen kehittämistä. (Taskinen 2020, 42;100.) Työyhteisön itseohjautuvuus vaatii organisaation johdolta paljon, enemmän kuin mihin vahvasti hierarkkisessa organisaatiossa on totuttu (Huhta 2018, 21–22).

4.3 Palaute ja määrittely johtamisen keskiössä

Itseohjautuvuuden johtaminen on keskeistä luovilla aloilla, mutta työn luonne ei kuitenkaan rajaa itseohjautuvan toiminnan ja sen johtamisen tarvetta. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja kehitysmahdollisuuksiinsa on tärkeää yleisesti kaikille työntekijöille, myös suorittavaa työtä tekevien keskuudessa. (Collin ym. 2017, 69–71.) Useimmilla työpaikoilla on jonkintasoista kontrollia, joten itseohjautuvuus ja sen johtaminen ei ole itsestään selvä asia. Kontrollin muotoja ovat esimerkiksi palkkiot, palaute, työkokemus ja karisma. Näitä kontrollin muotoja voidaan hyödyntää itseohjautuvuuden johtamisessa, missä työntekijän motivaatio on keskeisessä osassa. Erityisesti positiivinen palaute lisää työntekijän motivaatiota. Itseohjautuvuuden johtaminen vaatii johtajalta myös taitoa luoda työntekijöille merkityksellisyyden kokemuksia. Johtamiseen liittyy keskeisesti vuorovaikutteisuus, dialogisuus, luovuuden johtaminen, arvostus ja uudistava johtaminen. (Huhta 2018, 30–34.)

Itseohjautuvuutta johdettaessa on määriteltävä, mitä itseohjautuvuus tarkoittaa, minkälaista itseohjautuvuutta tavoitellaan ja mihin organisaatio työntekijöineen on valmis. Itseohjautuvuus on tapa ja keino organisoitua yrityksen tavoitteiden ja strategian toteuttamiseksi, ei itseisarvo. (Taskinen 2020, 98-99.) Itseohjautuvuuden johtaminen helpottaa muutamia työelämän ongelmakohtia. Nykyajan työelämä vaatii päätöksenteolta nopeutta ja luovaa ajattelua sekä asiantuntemusta. Onnistuneesti toteutettuna itseohjautuvuus organisoitumistapana poistaa sekä päätöksenteon hitautta ja jäykkyyttä että alaisten turhautumista edellä mainittuihin ongelmiin. Johtajilta ja esimiehiltä se vaatii oman ajattelumaailman päivittämistä ja nöyryyttä myöntää, ettei ole kaikkivoipa. (Martela 2017.)

4.4 Kohti itseohjautuvuutta

Itseohjautuvan ympäristön luominen vaatii onnistuneen johtamisen lisäksi muitakin muutoksia organisaation toimintatapoihin. Haasteet tiimin jäsenten itseohjautuvuuden kehittämisessä voivat liittyä motivaatioon ja asenteisiin. Varsinkin jos työskentelytapa ei ole aikaisemmin ollut itseohjautuva, tulee muutoksia tehdä myös toimintatapoihin, prosesseihin sekä rutiineihin (Taskinen 2020, 100). Tässä apuun voivat tulla erilaiset teknologiset järjestelmät. Tiimin jäsenet tarvitsevat myös koulutusta ja osaamisen kehittämistä voidakseen tehdä työntekoon liittyviä päätöksiä itsenäisesti, kuten Laloux (2015, 64–67) esittää.

Riikka Lanton tutkimuksessa (2019, 45–47) lähtökohtana oli Sodankylässä sijaitsevan Kylmänen Food Oy:n tuotantoyksikön toiminnan tehostaminen. Tutkimuksessa kävi ilmi, että tuotantoyksikön henkilöstö tiedosti itseohjautuvuuden merkityksen vain osittain; sen koettiin toteutuvan niin, että itseohjautuvassa tiimissä jokainen ohjasi omaa toimintaansa, mutta toiminnan tavoitteet ja rajat olivat epäselvät. Työntekijät kaipasivatkin yhteisiä pelisääntöjä ja tavoitteita sekä niiden mittareita ja seurantaa. Tutkimuksessa todettiin myös, että toimiakseen itseohjautuvasti tiimit tarvitsivat riittävän tietoperustan asioiden hoitamiseksi. (Lantto 2019, 45–47.) Tiimi tarvitseekin johdolta työkaluja tavoitteiden saavuttamisen avuksi (Gustavson & Liff 2014, 72).

4.4.1 Muutos vaatii osallistamista

Muutos on tunnetusti vaikeaa, ja minkä tahansa uuden toimintatavan onnistunut implementointi vaatii asenteiden muutosta. Jos työntekijät vastustavat työskentelymallin uudistamista, voidaan motivoitumiseen käyttää yhteiskehittämistä. Gustavson & Liff (2014) kuvailevat teoksessaan tilanteita, joissa työntekijät on saatu motivoitumaan muutokseen tekemällä heistä kehitystyöhön aktiivisia toimijoita. Kun tiimin jäsenet otetaan mukaan kehitystyöhön, he kokevat olevansa osallisia prosessin muutokseen. Näin he näkevät itsensä ongelmanratkaisijoina passiivisen käskyjen vastaanottamisen sijaan. Tämä edesauttaa osapuolia motivoitumaan toiminnan kehittämiseen. (Gustavson & Liff 2014, 70–71.)

Työntekijöiden osallistaminen muutokseen helpottanee itseohjautuvaa tiimityöskentelyä myös tulevaisuudessa, koska he ovat saaneet jo kokemusta itsenäisestä ongelmanratkaisusta. Onnistuneen itseohjautuvuuden saavuttaminen vaatii kuitenkin tiimin suorituskyvyn arviointia niin yksilön kuin tiiminkin tasolla. Tiimi tarvitsee yhteiset tavoitteet, joita voidaan mitata. Tavoitteiden tulee liittyä selkeästi organisaation yleisiin tavoitteisiin, ja ne tulee jakaa jokaisen tiimin jäsenen kanssa. Tiimin jäsenten tulee myös ymmärtää, miten tavoitteita mitataan, mitä ne tarkoittavat ja miksi ne on asetettu. Tämä auttaa heitä saavuttamaan asetetut tavoitteet. (Gustavson & Liff 2014, 71–72.) Tavoitteiden asettamisessa on erittäin tärkeää kuunnella työntekijöiden mielipidettä siitä, mitä he voivat realistisesti saavuttaa. Esimiehen tehtävä on tunnistaa, ovatko tavoitteet sopivia, liian matalia vai liian kunnianhimoisia. (Savaspuro 2019, 161.)

4.4.2 Muutos vaatii selkeät prosessit

Ihmiset tarvitsevat tietoa pystyäkseen tekemään parempia päätöksiä. Kun tietoa jaetaan läpinäkyvästi, energiaa voidaan käyttää enemmän ongelmanratkaisuun ja liiketoiminnan kasvattamiseen. Jos tiimiä pyydetään työskentelemään itsenäisemmin ja ottamaan enemmän vastuuta, tulee heille antaa resursseja avuksi odotetun suorituskyvyn saavuttamiseen. Tietoa ei siis tule vanhan ajattelumallin mukaan 'pantata' ajatuksena, että sen hallussapito antaa valtaa. Informaation jakaminen on osa tehokasta vuorovaikutusta, mikä auttaa kaikkia organisaation työntekijöitä tekemään töitä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Blanchard, Randolph & Grazier 2007, 21–24.)

Vastaavia väitteitä tukee myös Savaspuro (2019). Hän toteaa, että muutosta itseohjautuvuuteen pitää jatkuvasti ohjata, ruokkia ja muuttaa. Kun ihmisille annetaan lisää vastuuta, heitä pitää myös tukea sen kanssa. Jos tiimiltä poistetaan pomo, tulee se kouluttaa tekemään päätöksiä tai ratkomaan ristiriitoja yhdessä. Valta- ja vastuukysymykset pitää määritellä, ja tiimin tulee olla tietoinen sen tarkoituksesta ja päämäärästä. (Savaspuro 2019, 34–36.)

Asenteiden muutoksen, tavoitteiden asettamisen ja riittävän informaation jakamisen lisäksi itseohjautuvuus vaatii myös tiimin toimintatapojen, prosessien ja rutiinien muutosta. Tästä on esimerkkinä suomalaisen teknologiayritys DNA:n vuonna 2012 käyttöön ottama Mutkaton työ -konsepti; sen keskeinen ajatus on, että työntekijä voi tehdä etätöitä niin paljon kuin haluaa ilman erillistä sopimista esimiehen kanssa. Konseptin ajatus ei ole kannustaa etätöihin, vaan valitsemaan sopiva työympäristö kulloisenkin työtehtävän mukaan. Olennaista on ajatus siitä, että vain tuloksilla on merkitystä, ei työtunneilla. (Savaspuro 2019, 102.)

Kun hierarkkista organisaatiota muutetaan itseohjautuvampaan suuntaan tiimityön avulla, on tunnistettu kolme menestystekijää muutoksen onnistumiseen. Ensin on otettava organisaation historia huomioon ja luotava sen avulla muutokselle selkeä ja johdonmukainen muutospolku kohti itseohjautuvampaa toimintaa. Toiseksi toiminnan alussa tiimeille on annettava selkeä tehtäväjako. Toiminnan käynnistymisen jälkeen tiimit pystyvät itsenäisesti jakamaan tehtäviään. Kolmas tekijä on hyvät tiimin sisäiset henkilösuhteet. Hyvät henkilösuhteet vaikuttavat positiivisesti tiimin tehokkaaseen toimintaan. Henkilösuhteiden ylläpitoa ja kehittämistä voi myös edistää kouluttamisen avulla. (Weerheim, Rossum & Ten Have 2018, 124–125.)

5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET

5.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoitus on selvittää organisaation mahdollisuuksia siirtyä itseohjautuvampaan toimintaan tiimityöskentelyllä, sekä siihen läheisesti nivoutuvan työnjohdollisen prosessin kehittämisen keinoja. Organisaatio on lyhyehkössä ajassa muuttunut paljon, niin henkilöstön kuin muunkin organisaatorakenteen osalta, kuten luvussa 3 on esitetty.

Organisaation nykytila ja valmiudet itseohjautuvuuden lisäämiseen selvitetään kvalitatiivisilla menetelmillä, eli laadullisin keinoin. Laadullinen tutkimus sopii hyvin organisaation tutkimiseen. Ari Pitkäranta (2014, 8) toteaa, että laadullinen tutkimus on sosiaalisessa ympäristössä tapahtuvan ihmisten toiminnan ja siihen liittyvien ilmiöiden tutkimusta. Tässä tapauksessa sosiaalinen ympäristö on työyhteisö, ja ilmiö on työyhteisön toimintatavat ja tarve niiden kehittämiseksi.

Tutkimuksen kysymys kuuluu, miten kohdeorganisaation työntekijöiden itseohjautuvuutta voidaan lisätä. Koska itseohjautuvuuteen liittyvää tutkimusmateriaalia ja aihetta käsitteleviä teoksia lukiessa kävi ilmi, että itseohjautuvuuttakin täytyy johtaa (esimerkiksi Huhta 2018, 21–22), oli luonnollista liittää tutkittavaksi myös se, miten organisaation työnjohtoa voidaan kehittää. Mikäli työntekijöiden tiimityötä on tarkoitus ohjata itseohjautuvampaan suuntaan, on myös työnjohdollista prosessia muutettava ja kehitettävä. Tästä syystä tutkimuskysymyksiä muodostui kaksi:

- Miten työntekijöiden itseohjautuvuutta voidaan kehittää?
- Miten organisaation työnjohto järjestetään nykyistä selkeämmin?

5.2 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten organisaatiota voidaan kehittää itseohjautuvampaan suuntaan. Nykytilanteen määrittäminen auttaa ymmärtämään organisaation nykytilaa ja henkilöstön tunteita ja valmiuksia toimintatapojen muutokseen. Tarkoin selvitetyn nykytilan ja sen analysoinnin ja arvioinnin jälkeen voidaan selvittää, miten toimintaa voidaan juuri kyseisen organisaation kohdalla kehittää.

Tavoitteena on siis toisin sanoen sujuvoittaa organisaation toimintaa, ja löytää työn järjestelytavoille uusi suunta. Se, miksi toimintaa halutaan muuttaa juuri itseohjautuvampaan suuntaan, johtuu organisaation muutoksista, jota on esitelty luvussa 3. Toimintaa on siis jo periaatteessa pyritty muuttamaan tiimityöskentelyyn ja hieman itseohjautuvampaan suuntaan, ottamalla niin sanottu kärkimies-toiminta käyttöön sähkönjakelutoimintojen työjärjestelyissä.

5.3 Tutkimustapa

Tutkimus tehdään laadullisella tutkimusmenetelmällä. Laadullisella tutkimuksella pureudutaan sosiaaliseen ja ihmisten väliseen maailmaan (Vilka 2021, 94). Koska tutkimuksen kohteena on organisaatio ja toiminnan kehittäminen, mikä on läheisesti kytköksissä organisaation jäsenten sosiaaliseen käyttäytymiseen, laadullinen tutkimus sopii tähän hyvin. Tutkimusstrategiaksi valikoitui tapaustutkimus, jonka valintaa perustellaan seuraavissa kappaleissa.

5.3.1 Tapaustutkimus

Erikson ja Koistinen (2014, 4) määrittelevät tapaustutkimuksesta seuraavaa: ”Tapaustutkimuksessa nimensä mukaisesti tarkastellaan yhtä tai useampaa tapausta, joiden määrittely, analysointi ja ratkaisu on tapaustutkimuksen keskeisin tavoite”. Yin (1994, 13) määrittelee tapaustutkimuksen olevan empiirinen tutkimus, joka tutkii hetkellistä tai tietyssä tilanteessa tapahtuvaa ilmiötä sen tapahtumaympäristössä, eikä kontekstin ja ilmiön väliset erot ole ilmeisiä. Woodside (2010, 16) laajentaa tapaustutkimuksen pyrkivän kuvailemaan, ymmärtämään, ennustamaan ja/tai kontrolloimaan tutkimuksen kohdetta, joka voi olla esimerkiksi prosessi, ihminen tai organisaatio.

Tapaustutkimuksella tarkasteltavat ilmiöt ovat tyypillisesti monimutkaisia ja pitkäkestoisia. Tämän takia miksi-, miten- ja mitä-kysymyksiä sisältävät alustukset sopivat tapaustutkimukselliseen lähestymistapaan. (Bamberg, Jokinen & Laine 2007, 10; Eriksson & Koistinen 2014, 5.) Laine ja Peltonen (2007, 106) lisäävät, että myös syy-seuraus-suhteiltaan monitahoisia prosesseja sopii lähestyä tapaustutkimuksellisin keinoin.

Tutkimuksen kohteena on organisaatio, joka on esitelty luvussa 3. Tutkimuksen tapaus on kohdeorganisaation toiminta ja nykytila suhteessa toiminnan kehittämiseen. Tapaustutkimus soveltuu edellä mainittujen määrittelyjen ja ominaispiirteiden mukaan tähän tapaukseen. Pyrkimyksenä on organisaation tilanteen määrittely ja analysointi. Tutkimuskysymyksiin esitetään ratkaisua kontekstiin liittyvän teorian, lähdekirjallisuuden sekä analysoidun tutkimusaineiston perusteella.

5.4 Aineiston kerääminen

Tutkimustyö tarvitsee aineiston, joka voi laadultaan ja tyyliltään poiketa toisistaan paljonkin. Aineiston hankinnan keinoja tulee pohtia tutkimusmenetelmän valikointumisen jälkeen, koska tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto kulkevat käsi kädessä. (Hakala 2018, 11.) Menetelmien valinnassa tulee arvioida, mikä sopisi parhaiten käynnissä olevan tutkimuksen menetelmäksi. Esimerkiksi haastattelu sopii erityisen hyvin tilanteisiin, kun tutkittavilla on alhainen motivaatio, tutkitaan intiimejä tai emotionaalisia asioita, kartoitetaan tutkittavaa aluetta tai halutaan asiaa havainnollistavia esimerkkejä. Haastattelu sopii mainiosti myös muihin tilanteisiin, ja sitä pidetäänkin tutkimuksen perusmenetelmänä. (Metsämuuronen 2002, 196–199.) Huomioon on otettava myös muun muassa kohdeorganisaation koko, kehittämiskohteen laajuus sekä tutkimukseen osallistuvat tutkijat ja tutkitavat (Moilanen ym. 2014, 62).

Tapaustutkimuksessa yleensä hyödynnetään laadullista aineistoa, mutta myös erilainen määrällinen aineisto soveltuu hyödynnettäväksi. (Eriksson & Koistinen 2014, 4–5). Laadulliseen tutkimukseen tarvittava aineisto tyypillisesti kerätään kyselyllä, haastattelulla, havainnoinnilla tai olemassa olevasta dokumentaatiosta. Aineistonkeruumenetelmiä voidaan käyttää soveltaen ja yhdistäen, riippuen siitä, mitä tutkitaan ja millaisia resursseja on käytettävissä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 62.)

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelulomakkeella. Haastattelu toteutettiin huhtikuussa 2021 verkkolomakkeella, joka lähetettiin sähkö-, kaukolämpö- ja vesihuollon työntekijöille sekä toimihenkilöille, lukuun ottamatta asiakaspalveluneuvojaa. Haastattelu lähetettiin vastattavaksi työntekijöiden sähköpostiin. Tutkimuksessa hyödynnettiin toimeksiantajan aloitteesta myös henkilöstölle tehdyn työtyy-

tyväisyyskyselyn tuloksia. Työtyytyväisyyskysely on toteutettu henkilöstölle keväällä 2020, työterveysorganisaation toimesta. Haastattelu ja kysely ovat liitteissä 1 ja 2.

Lisäksi tutkimuksessa kerättiin aineistoa työntekijöille järjestetyn ryhmähaastattelun havainnoinnilla ja muistiinpanoilla. Ryhmähaastattelutilaisuus käytiin haastattelulomakkeen pohjalta, ja osallisena oli 15 työntekijää. Tilaisuus kesti 1,5 h. Tutkija johdatteli keskustelua tutkimuskysymysten ympärillä ja pyrki pitämään tilaisuutta avoimena ja ideoivana.

5.4.1 Työntekijöiden haastattelu

Perinteinen aineistonkeruumenetelmä on kyselylomake. Ihmistieteissä sen käyttö on vähäisempää laadullisessa tutkimuksessa kuin esimerkiksi taloustutkimuksissa. Kysely mukautetaan tutkimuksen tarkoituksen ja kohteen mukaan, eikä muoto ole vakio. (Valli 2018, 81.) Tässä tutkimuksessa aineistoa kerättiin lomakehaastattelulla missä oli yhdeksän kysymystä, joista kaksi oli järjestysasteikkoista monivalintakysymystä (Liite 1). Muut kysymykset olivat avoimia kysymyksiä. Kysymyksen teemat liittyivät motivaatioon, työjärjestelyihin, vastuunkantoon sekä työnjohdollisiin näkökulmiin, jotka ovat tämän tutkimuksen kannalta merkityksellisiä. Haastattelu lähetettiin 16 haastateltavalle. Haastatteluun vastasi 13 henkilöä.

Lomakehaastatteluun päädyttiin, sillä tutkija on haastateltavista suurimman osan kanssa hyvin läheisesti tekemisissä, ollen verkostoasentajien esimies. Aineistonkeruumenetelmää punnittaessa arvioitiin, että haastattelu voisi antaa hyvää aineistoa. Tässä voi kuitenkin syntyä ongelmia, mikäli haastattelijalla on haastateltavan esimies. Tämä asetelma väistämättä vaikuttaa haastateltavan vastauksiin. Lisäksi haastattelut olisivat aikaa vievinä tilaisuuksina vaatineet paljon organisaation resursseja. Tästä syystä haastattelu tehtiin kirjallisena, sähköpostiin lähetetyllä lomakehaastattelulla. Haastattelun vastaukset sai antaa anonymisti ja silloin, kun se parhaiten haastateltavalle sopi.

Avointen kysymysten etuna voidaan pitää myös sitä, että vastauksia voidaan luokitella monella tavalla, vastauksissa voi olla käyttökelpoisia ideoita sekä vastaajan mielipide on mahdollista selvittää perusteellisesti (Valli 2018, 98). Menetelmässä on kuitenkin ongelmansa: haastatteluun vastaamattomuus saattaa nousta

merkittäväksi, vastaukset voivat olla niukkasanaisia ja vastaus ei välttämättä vastaa kysymykseen. Lomakehaastattelussa tulee kysyä merkityksellisiä kysymyksiä, jolle löytyy perusteet tutkimuksen viitekehuksesta. Ei voi siis kysyä aivan kaikkea, mitä olisi kiva tietää. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 64-65; Valli 2018, 98.)

5.4.2 Henkilöstön työtyytyväisyyskysely

Tutkimuksessa hyödynnettiin toimeksiantajan aloitteesta henkilöstölle jo alkuvuonna 2020 tehdyn työtyytyväisyyskyselyn (Liite 2) tuloksia. Kysely oli muodoltaan määrällinen lomakekysely, missä oli viisi järjestysasteikkoista vastausvaihtoehtoa. Kyselyaineistoa päädyttiin hyödyntämään, koska työtyytyväisyyskyselyn teemat sopivat hyvin aiheeseen. Kysely käsitteli osittain samoja aiheita, kuin lomakehaastattelun avoimet kysymykset.

Työtyytyväisyyskyselyn hyödyntämisellä tutkimukseen saatiin monipuolisempaa aineistoa, ja kahdesta eri ajankohdasta. Laadulliselle tutkimukselle onkin Alasutarin (2011, 64) mukaan luonteenomaista monipuolinen aineisto, joka mahdollistaa niiden tarkastelun usealla menetelmällä tai näkökulmasta. Kyselyyn pyydettiin vastauksia koko henkilöstöltä. Kyselyn ajankohtana työntekijöitä oli 20, joista 16 vastasi kyselyyn.

5.4.3 Keskustelutilaisuus

Keskustelutilaisuuden aineisto kerättiin havainnoimalla tilaisuuden ilmapiiriä ja keskustelua. Tilaisuus pidettiin ryhmähaastatteluna, missä keskusteltiin sekä organisaation nykytilanteesta että toiminnan kehittämisen mahdollisuuksista ja lähtökohdista. Hirsjärvi ja Hurme (2015, 61–63) esittelevätkin ryhmähaastattelun vapaamuotoisena keskusteluna, joka tuottaa osallistujilta spontaaneja kannanottoja asioihin ja tuottaa monipuolista aineistoa. Ryhmähaastattelun merkitys korostuu, kun halutaan selvittää yhteisön yhteistä kannan muodostusta ajankohtaisiin kysymyksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 61–63.) Keskustelutilaisuutta voisi myös kutsua työpajaksi, koska keskustelutilaisuutta pyrittiin pitämään ideoivana.

Osallistuva havainnointi tarkoittaa, että tutkija tekee havaintoja vuorovaikutuksessa tutkimuksen kohteen kanssa. Tutkija siis osallistuu tutkittavan organisaation normaaliin toimintaa, ja tutkijan ja toimijan roolit voivat lomittua. Kyseisen havainnointitavan käyttäminen edellyttää tutkijan hyväksymistä yhteisön jäse-

neksi. Kun tutkija kuuluu tutkittavaan organisaatioon, yhteisöön sisään pääsemisen ongelmaa ei ole. Tällöin on toisaalta arvioitava riskit aineiston laatuun vaikuttavista seikoista. (Vilka 2021, 114–116.)

Hanna Vilka (2021) kirjoittaa, että laadullisen tutkimuksen eräs tehtävä on olla myös emansipatorinen. Emansipaatio lisää tutkittavien tietämystä tutkittavasta asiasta, ja tutkittavat eivät ole vain tiedonantajia. Tällöin se voi vaikuttaa myönteisesti tutkittavien toimintaan myös tutkimustilanteen jälkeen. Vaikutusta voidaan vahvistaa ryhmähaastattelun aikana, mahdollistamalla jäsenten itse muodostaa yhteinen näkemys keskustelun teemoista. (Vilka 2021, 101.) Myös tämä seikka puoltaa keskustelutilaisuuden pitämistä ja sen tarkoituksenmukaisuutta.

6 AINEISTON ANALYYSI

6.1 Lomakehaastattelun analyysi

Analyysin tulisi tiivistää aineistoa kasvattaen sen informaatioarvoa. Tämän toteuttamiseksi aineistoa voi esimerkiksi tematisoida tai tyypitellä. Tematisoimalla tutkimusaineistosta voidaan nostaa esiin teemoihin sopivia sitaatteja tulkittavaksi. (Eskola 2018, 190.) Koska haastattelu tehtiin kirjallisena, varsinaista litterointia ei tarvinnut tehdä. Lomakehaastattelun vastauksia käsiteltiin teemoittelemalla kunkin vastauskohdan vastaukset kolmeen osaan: positiivinen, negatiivinen ja neutraali. Tematisoinnin jälkeen vastauksista kirjoitettiin niitä yhdistävät teemat, kategorioittain.

Vastauksia käsiteltiin kysymyskohtaisena kokonaisuutena. Yksittäisen vastaajan vastauksia ei pyritty tulkitsemaan kokonaisuutena, eikä vastauskäyttäytymisestä pyritty tekemään johtopäätöksiä. Tällainen olisi voinut johtaa vastaajan tunnistamiseen. Kun tutkija on itse osallisena muutokseen ja esimiesasemassa organisaatiossa, objektiivisuuden säilyttäminen vastaajan tunnistamistilanteessa voisi vaarantua.

Jokaisesta kysymyksestä löytyi positiivisesti ja negatiivisesti lähestyviä vastauksia, mutta myös siltä väliltä olevia vastauksia. Positiiviseen kategoriaan asetettiin vastaukset, missä vastaaja suhtautui asiaan positiivisesti tai ideoivasti. Positiivisen ja negatiivisen väliin asetettiin vastaukset, joiden lähestymistapa on hyvin neutraali. Negatiiviseen luokkaan asetettiin vastaukset, jotka suhtautuivat negatiivisesti tai eivät antaneet suoraan lisäarvoa ilmiön tutkimiseen.

Tällä jaottelulla nähtiin myös vastausmäärään peilaten, mikä on yleinen suhtautuminen kysymyksen asetteluun. Mikäli esimerkiksi negatiiviseen sarakkeeseen tulee enemmän vastauksia kuin muihin sarakkeisiin, voidaan heti esittää kysymys, että miksi näin on. Onko kysymys ymmärretty, eikä kenellekään ole siihen sanottavaa vai onko kysymys ollut tutkittavan ilmiön kannalta turha? Kategorisoinnissa osoittautui kuitenkin niin, ettei yhdessäkään kysymyksessä negatiiviseen sarakkeeseen voinut luokitella enemmistöä vastauksista.

Ensimmäisen vaiheen, eli tematisoinnin ja vastausten avainsanojen kirjoittamisen jälkeen, kysymykset koottiin yhdelle sivulle ja avainsanat vastauksiksi edelleen samalla kategorioinnilla. Tästä pystyttiin katsomaan kokonaisuutena, toistuuko vastauksissa samoja teemoja. Koontitaulukko on esitetty liitteessä 4. Seitsemän avoimen kysymyksen vastauksissa kuudessa nousi esiin kommunikaatioon liittyviä teemasanoja. Kommunikaatio ja vuorovaikutus osoittautuu siis kysymyksestä riippumatta aiheen keskeiseksi teemaksi. Muutoin selkeitä, useammin kuin kerran esiin nousseita teemoja oli palkkio ja palaute, joskin palautteesta kysyttiin suoraan yksi kysymys.

6.1.1 Palautteen ja palkkion metsästy

Kysyttäessä lisävastuun jakamisen keinoista (kysymys 6), palkkio nousi keskeiseksi teemaksi, joskin myös kommunikaatioon kiinnitettiin huomiota.

”... jos verkostorakentamisessa tehdään muutoksia se on vain yksi osa-alue joka vaikuttaa asiakaslaskutukseen asti. Eliikä verkon muutoksista tiedottaa muillekin kuin pitää niitä oman työporukan sisällä.”

”.. Vastuusta maksettava realistinen palkkio on tietenkin selviö.”

” Esimerkkiä näyttämällä, motivoinnilla, palkitsemisella.”

Palkkion merkitys vastaajille nousi esiin myös vastauksissa, kun kysyttiin mikä työssä motivoi (kysymys 1):

” Palkka, Esimiesten arvostus omasta työstä, työilmapiiri ja hyvät työ-kaverit.”

”oman panoksen näkyminen kentällä ja tilinauhassa”

”Nykyään pelkästään työstä saatava raha.”

Organisaation aiemmat muutokset vaikuttanevat myös motivaatioon. Toki syitä voi olla muitakin, kuten kyynistyminen tai työn merkityksellisyyden puute. Työmotivaatioon ja sen myönteiseen kehittymiseen vaikuttaa avoin dialogisuus ja erityisesti positiivisen palautteen antaminen (Huhta 2018, 30–34). Kommunikaatio nousikin keskeiseksi teemaksi, kuten aiemmin mainittiin. Kysymykseen palautteen saamisesta (kysymys 2) noin puolet vastaajista koki saavansa palautetta

riittävästi, mutta palautteen antamisessa on selvästi kehitettävää. Vastaajista viisi koki saavansa palautetta harvoin tai ei ollenkaan.

”Ei paljon palautetta tuu.joskus pieni kehu vaikka onnistuneesta työstä”

Vastauksista välittyi myös, että palautetta odotetaan ja halutaan, sen merkitystä on omakohtaisestikin pohdittu, kommunikaatiossa ja palautteen kohdentamisessa on puutteita.

”En. Koen että tekemäni työ on näkymätöntä taustalla tapahtuvaa pakkopullaa, joka on vaan tehtävä. Rakentava ja oikea-aikainen kritiikki kehittää toimintaa sekä onnistuneesta työstä saatu kehu lisää motivaatiota.”

” palaute pitäisi tulla ko.henkilölle suoraan eikä puskaradiosta”

Palautetta ja palkkioita siis kaivataan. Lähdekirjallisuuden mukaan työn merkityksellisyys voi toimia motivoivana tekijä (ks. esimerkiksi luku 2.2), mutta vastauksissa palkkiolla tarkoitettaneen kuitenkin rahallista korvausta. Merkityksellisyyden ja arvostuksen osoittaminen on tärkeää. Näyttää siltä, että palautetta annetaan ja arvostusta osoitetaan jossain määrin. Palautteen annon ja arvostuksen näyttämisen ja osoittamisen kehittämällä voisi olla mahdollista vaikuttaa työntekijöiden motivoitumiseen muutenkin kuin rahallisella palkkiolla.

6.1.2 Vuorovaikutuksen merkitys

Jotta itseohjautuvuus voisi onnistua, työntekijöillä on oltava kaikki tarpeellinen tieto ja riittävät resurssit päätöksien tekemiseen, kuten Blanchard, Randolph ja Grazier teoksessaan (2007) esittävät. Riittävää tiedonsaantia kysyttiinkin loma-kehaastattelussa (kysymys 9). Kyseinen kysymys sai luokittelussa vähiten vastauksia positiiviseen sarakkeeseen. Pääsääntöisesti tietoa koetaan saavan riittävästi, mutta keinoja tiedonkulun parantamiseksi ehdotettiin hyvin käytännön läheisiä, mutta hierarkkisiakin keinoja, jotka tosin kuvastavat hyvin nykyistä toimintaa ja sen ongelmia.

”Kyllä. Työnjohtajien määrän kasvattaminen, koska työmaita on useita.”

Kommunikaation onnistuminen on keskeistä tiedonkulussa, ja haastattelun vastauksissa kommunikaatioon ja tiedon kulun tasoon ei olla täysin tyytyväisiä.

”enempi asiapitoista keskustelua.välillä tökkii tiedotus aika pahasti”

Kommunikaation ongelmia ilmeni vastauksissa myös, kun kysyttiin työnjohdon toiminnasta (kysymys 10). Työnjohdon toiminta koetaan osittain sujuvaksi, mutta nykytilanteen arviointia on tehty kohtuullisen niukkasanaisesti. Kuitenkin vastauksista voidaan päätellä, että organisaatiossa on tyytymättömyyttä johtajuuteen, kommunikaation ja ohjauksen tasoon.

”Asioita käsitellään paljon vain tiettyjen henkilöiden kanssa enimmäkseen.Parannettavaa on.”

Lisäksi vastauksissa on myös tulkittavissa, että organisaation muutoksia ei ole koettu välttämättä hyvinä, tai muutoksista ei olla päästy vielä katsomaan eteenpäin. Lisäksi tutkimuksen alkusysäys, eli työnjohdollisten toimien kuormitus saa vahvistusta:

”no on joskus ollut asiat paremmin.”

”Välillä vaikuttaa että työnjohdolla liikaa työtehtäviä”

Myös toimihenkilöiden keskinäinen suhtautuminen toisiinsa näyttää vaikuttavan työyhteisöön, ja kuvastaa, että työkavereita ei välttämättä arvosteta tai tietoa pantataan:

”keskinäinen nokkiminen vähemmälle,keskittyä olennaiseen, välillä näyttää että toinen on ”suurempi”insinööri”

Haastattelusta nousee selkeästi esiin kommunikaation merkitys useammassa muodossaan, niin palautteen kuin tiedottamisenkin suhteen. Asiat keskustellaan heidän kesken, ketkä sattuvat olemaan siinä tilanteessa. Nähtävästi huomiotta

jäävät osapuolet, joiden olisi syytä tietää asiasta, mutta eivät ole juuri tuolloin paikalla. Vastausten perusteella selkeää toimintamallia tai menettelytapaa ei ole.

Raappana ja Valo (2014, 32) selvittivät tutkimuksessaan, että tyypillisesti koko tiimin välisiä yhteisiä palavereita ei pidetty merkityksellisinä, vaan arvokkaana ja tehokkaimpana tapana pidettiin spontaaneja tapaamisia ja kahdenvälisiä vuorovaikutustilanteita. On myös tiimejä, jotka pitävät koko tiimin aktiivista vuorovaikutusta tärkeänä riippumatta siitä, onko tilanne spontaani tai muodollinen. (Raappana & Valo 2014, 32.) Haastattelun vastaukset antavat organisaatiosta kuvan, missä työntekijät arvostaisivat enemmän yhteisiä palavereita, joissa kaikki saavat tietoa yhteisesti, mutta tällä hetkellä toiminta on kahdenkeskistä ja spontaania. Organisaatio vaikuttaa olevan Raappanan ja Valon tutkimuksen löytämästä tyypillisestä tiimistä hieman poikkeava.

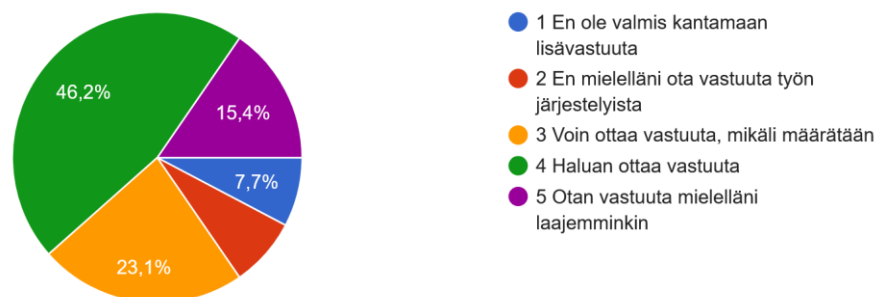
6.1.3 Valmiuksia toiminnan kehittämiseen

Taskisen (2020) mukaan organisaation on selvitettävä, mihin työntekijät ovat valmiita, kun itseohjautuvuutta lähdetään organisaatiossa toteuttamaan. Vastuun kantamisen ja toiminnan kehittämisen halukkuuttakin haastattelussa selvitettiin. Kun haastateltavia pyydettiin arvioimaan valmiuksiaan lisävastuun kantamisesta (kysymykset 6 ja 7), vastausten perusteella vastuuta ollaan pääsääntöisesti halukkaita ottamaan, kuten kuviosta 2. voidaan päätellä.

Arvioi asteikolla 1 - 5, kuinka valmis olet itse ottamaan vastuuta enemmän työkohteiden tekemisestä, kuten työmaan järjestelyistä ja työn suunnittelusta? Laajempi vastuu tarkoittaa myös laajempaa vapautta.



13 vastausta



Kuvio 2. Haastateltavat ovat pääsääntöisesti valmiita kantamaan lisää vastuuta.

Teemoittelussa vastuunjaon keinoista merkittävimmitseksi positiivisiksi tekijöiksi nousivat vuorovaikutuksen lisäksi tiimityö, motivointi ja palkitseminen. Vastuun

jako nähtiin tarpeelliseksi tarpeeksi monelle tiimiläiselle, ja huomioon tulisi ottaa työntekijän ominaisuudet.

”Vastuun jakaminen mahdollisimman laajalle olisi myös tärkeää, jotta vastuusta saatava onnistumisen tunne jakautuisi monelle, eikä työn tulokset kärsisi liiasta vastuusta ja työstä.”

” Pitäisi katsoa työntekijöiden ominaisuuksia ja palkita pysyvillä ryhmän kärkimies järjestelyillä.”

” Vastuusta maksettava realistinen palkkio on tietenkin selviö.”

Myös toiminnan määrittelyä, yhteistyötä ja esimerkillä johtamisen merkitystä sekä toiminnan laadun mittausta pidettiin tarpeellisena.

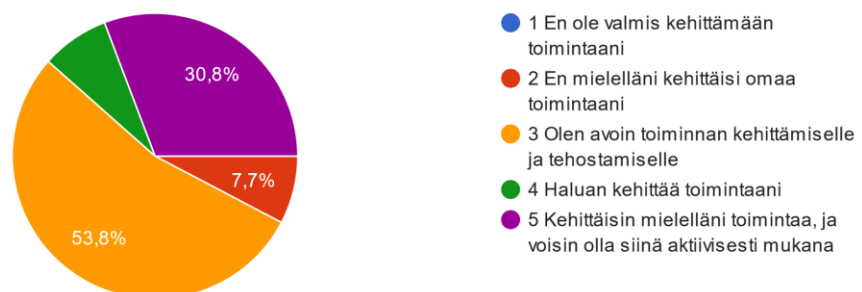
”...Olisi myös hyvä kehittää jokin mittari, jolla selvitetään laatua, sen jälkeen kun vastuuta on annettu ...”

”Huomioida sen että täällä pitäisi tehdä tiimityötä, ettei se oman alueen tekeminen olisi ainoa työ vaan kaikki asiat linkittyvät toisiinsa, ...”

” Antaa raamit minkä sisällä toimitaan.”

Haastateltavilla on myös valmiuksia oman toiminnan kehittämiseksi ja tehostamiseksi, joskaan siihen ei suhtauduta aivan yhtä halukkaasti verrattuna lisävastuun ottamiseen (kuvio 2). Tämä voi johtua siitä, että lisävastuun ottaminen nähdään keinona palkkion saamiseen, kun taas oman toiminnan kehittäminen ja tehostaminen ei suoraan viittaa palkkioiden nousuun. Kuviossa 3 on esitetty haastattelukysymyksen 3 tulokset.

Arvioi asteikolla 1-5, kuinka valmis olet kehittämään ja tehostamaan omaa toimintaasi.
13 vastausta



Kuvio 3. Oman toiminnan tehostamiselle ja kehittämiseksi ollaan avoimia.

Suhtautuminen toiminnan kehittämiseen on avointa, ja keinoina toiminnan kehittämiseen voisi toimia ajankäytön tehostaminen, tehtävien uudelleen organisointi, ja

koulutus. Tässäkin osiossa vuorovaikutus ja sen kehittäminen nähtiin tarpeellisenä.

”Aikaa kehittää itseäni vaikkapa koulutusten kautta. Viikottaiset/kuukausittaiset nopeat palaverit työmaatilanteista. Tiedon parempi ja avoimempi jakaminen. ...”

”Keskustelemalla työporukan ja esimesten kans rehdisti ja reilusti”

6.2 Työhyvinvointikyselyn analyysi

Analyysissä tarkasteltiin sekä kokonaisuutena että aihealueittain kysymysten vastausjakamaa. Aihealueisesta tarkastelusta on esimerkki taulukossa 1. Kyselylomakkeena toteutetun työhyvinvointikyselyn analyysissä pyrittiin löytämään vastauksista yhteisiä tai selittäviä seikkoja lomakehaastattelun tuloksiin. Lisäksi kyselyn tuloksista saadaan arvokasta tietoa organisaation nykytilasta. Kun kysely on toteutettu vuoden 2020 alkupuolella, saadaan myös syvyyttä ilmiön tutkintaan ja ajallisesta pitkäikäisyyttä, kun toisaalta lomakehaastattelussa saadaan ajallisesti poikkileikkauskuvauksia tapauksesta. Työhyvinvointikyselyn kysymykset esitetty liitteessä 2.

Kyselyssä on kysytty runsaasti kysymyksiä, jotka liittyvät läheisesti tutkimuskysymysten ja teoreettisen viitekehyksen aiheisiin. Työtyytyväisyys linkittyy työmotivaatioon ja itseohjautuvuuteen, kuten Cohen, Lenford & Preitzer (1996, 10) esittävät. Kysely on toteutettu monivalintana ja siinä on käytetty 5 portaista Osgoodin asteikkoa. Asteikossa asteikon alkuun ja loppuun asetetaan toistensa vastakohtaiset adjektiivit (Vilkkä 2007, 47).

6.2.1 Vuorovaikutus ja kommunikaatio

Vuorovaikutus ja kommunikaatio nousivat esiin lomakehaastattelussa, joten tarkastellaan kommunikaatioon liittyvien kysymysten vastauskäyttäytymistä. Kyselyssä 6 kysymystä (kysymykset 29, 41, 45, 59, 61 ja 83) liittyivät suoraan kommunikaatioon organisaatiossa, ja ne otettiin tässä yhteydessä tarkempaan analyysiin. Kaikkien kysymysten vastaukset laskettiin asteikolla yhteen, ja niille laskettiin keskimääräinen vastausprosentti ja -määrä. Kysymyksen 61 asteikko käännettiin toisin päin, jotta kysymyksen negatiivinen ja positiivinen vastaisivat

kaikilla kysymyksillä toisiaan. Taulukossa 1 on esitetty vastausten laskenta ja jakautuminen.

Taulukko 1. Kommunikaation laatuun liittyvien kysymysten vastaukset

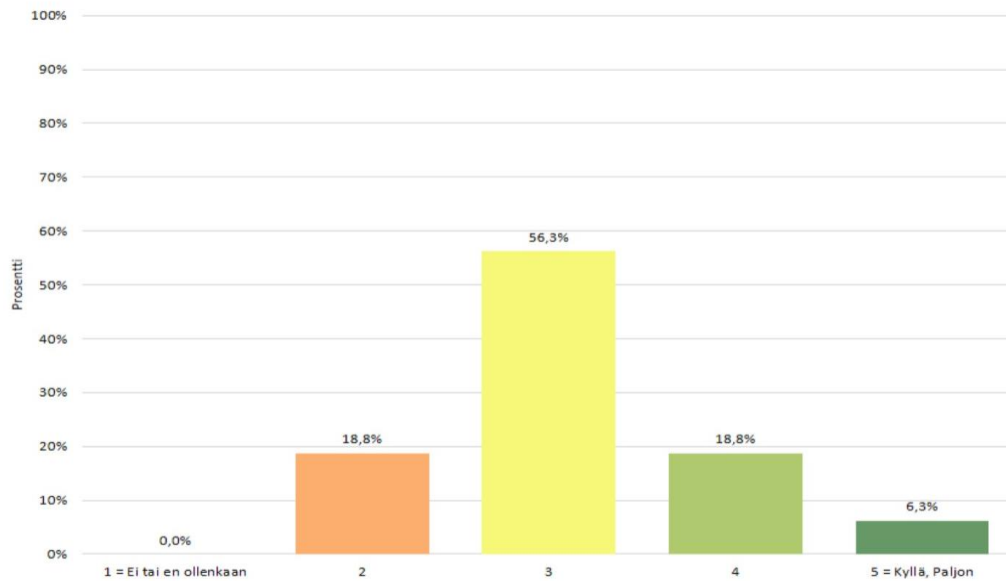
n=16 Kysymysnro.	Kommunikaatio toimii					5 = kyllä toimii
	1 = ei ollenkaan	2	3	4		
29	18,7	43,8	18,7	12,5	6,3	
41	6,3	18,8	18,7	18,7	37,5	
45	0	6,3	31,2	25	37,5	
59	0	12,6	31,2	37,5	18,7	
61	0	0	12,5	62,5	25	
83	25	31,2	37,5	0	6,3	
% vastauksista	8 %	19 %	25 %	26 %	22 %	

Taulukosta 1. nähdään, että vastaukset jakaantuvat melko tasaisesti asteikolle 2–5. Lähes puolet vastauksista ovat asteikolla 4–5, joten kommunikaatio on jollain tasolla toimivaa, mutta joissain tapauksissa siihen ei olla täysin tyytyväisiä. Kysymysnumerot 29 sekä 83 erottuvat taulukosta selkeästi hajontaa aiheuttaviksi kysymyksiksi. On siis syytä tarkastella näitä vielä erikseen. Kysymykset liittyvät tiedottamiseen ja tiedon kulkuun. Tämä osoittaa työntekijöiden tyytymättömyyttä edellä mainittuihin seikkoihin. Tiedonkulun ja kommunikaation ongelmia nousi myös lomakehaastattelussa esiin, ja tämä kyselylomakkeen tulos vahvistaa näitä havaintoja.

6.2.2 Palaute ja tavoitteiden asettelu

Kuten luvussa 3.3 esitetään, palautteen merkitys motivaation kasvuun on huomattava. Siksi sitä halutaan, ja tätä halua ja näkemystä vahvistavat sekä lomakehaastattelun että kyselylomakkeen tulokset. Kuviossa 4 on esitetty kyselylomakkeen vastausjakama kysymykseen 105.

105. Saatto mielestäsi riittävästi palautetta suorittamastasi työn laadusta?

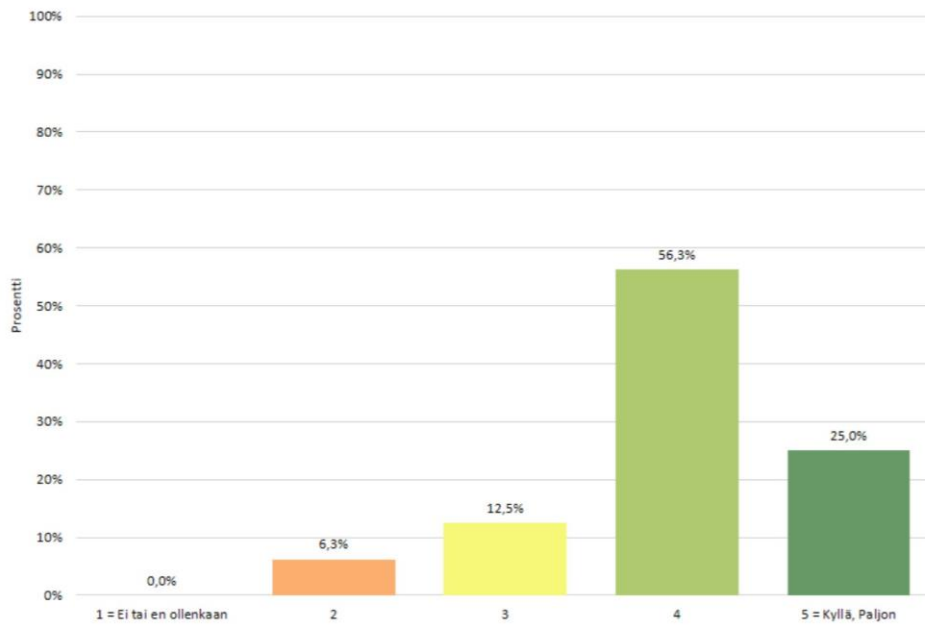


Kuvio 4. Palaute on tärkeä johtamisen väline. N=16

Kuudestatoista vastaajasta kaksitoista vastasi asteikolla 2–3. Palautteen saantia pidetään tärkeänä, ja tätä vahvistaa sekä haastattelun että kyselylomakkeen tulokset.

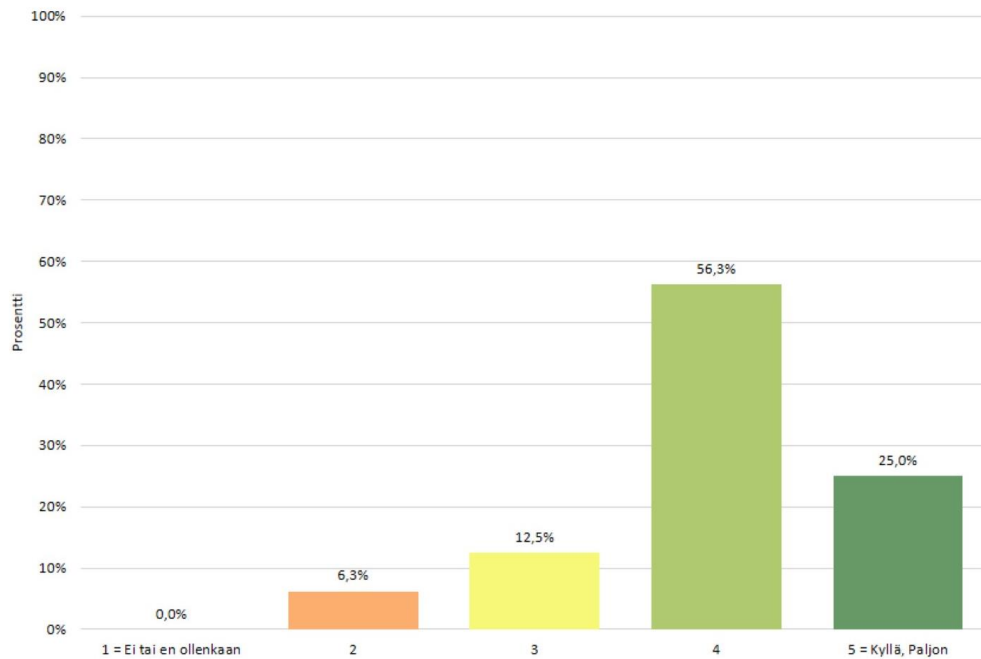
Tutkimussarjallisuuteen peilaten vastuunjako ja tavoitteiden selkeys ja saavutettavuus ovat avaintekijä itseohjautuvuuden ja tiimityön onnistuneeseen käyttöön-ottoon. Työtyytyväisyyskyselyn kysymykset 55 ja 57 liittyvät tavoitteiden asetteluun ytimeen. Kysymykset ja tulokset kuvioissa 5 ja 6. Odotukset ja vastuut ovat pääsääntöisesti tiedossa, mutta osalle organisaation jäsenistä tavoitteita tai vastuita ei ole määritetty tai niistä ollaan selkeästi epävarmoja.

55. Tiedätkö, mistä olet vastuussa työssäsi?



Kuvio 5. Vastuut ovat pääsääntöisesti organisaation jäsenillä tiedossa. N=16

57. Tiedätkö, mitä sinulta odotetaan työssäsi?



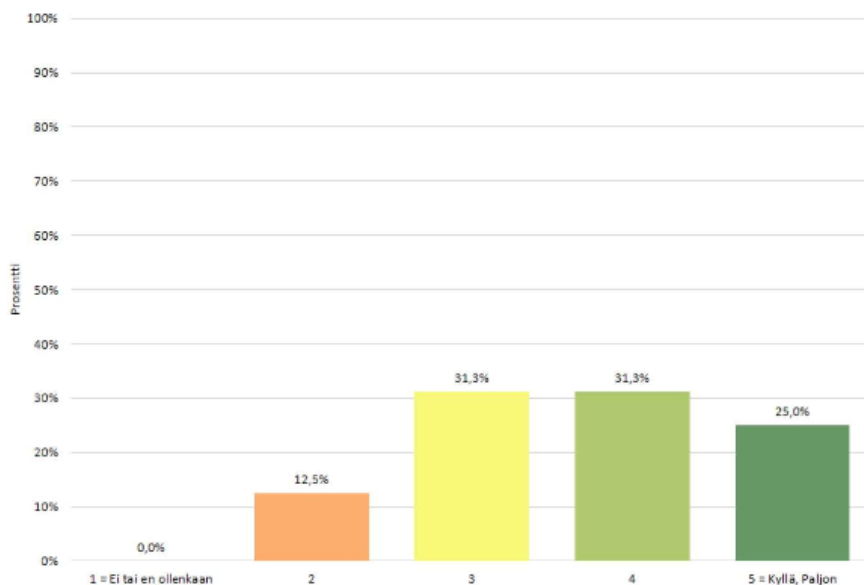
Kuvio 6. Odotukset työsuorituksesta ovat pääsääntöisesti selvillä. N=16

Edellä esitettyjen vastausten jakauma asteikolle ovat identtisiä, joten vastuu ja työsuoritusten odotusarvo mielletään joko samaksi asiaksi, tai ne koetaan kulkevan käsikädessä. Se onkin toisaalta luontevaa, kun annetaan selkeästi vastuu ja automaattisesti odotetaan, että vastuu myös kannetaan. Epävarmuustekijää selittänee esille nousseet vuorovaikutuksen ja tiedottamisen haasteet sekä palautteenannon puutteellisuus. Mikäli työstä tai työpanoksesta ei saada palautetta, voi olla epävarmaa, onko odotukset saavutettu, tai mitä ne ylipäättään olivat. Vastuut ja odotukset ovat kuitenkin kohtuullisen hyvin tiedossa, mikä tutkimuskysymysten asettelun kannalta on positiivinen asia.

6.2.3 Muutoksen lähtökohtia

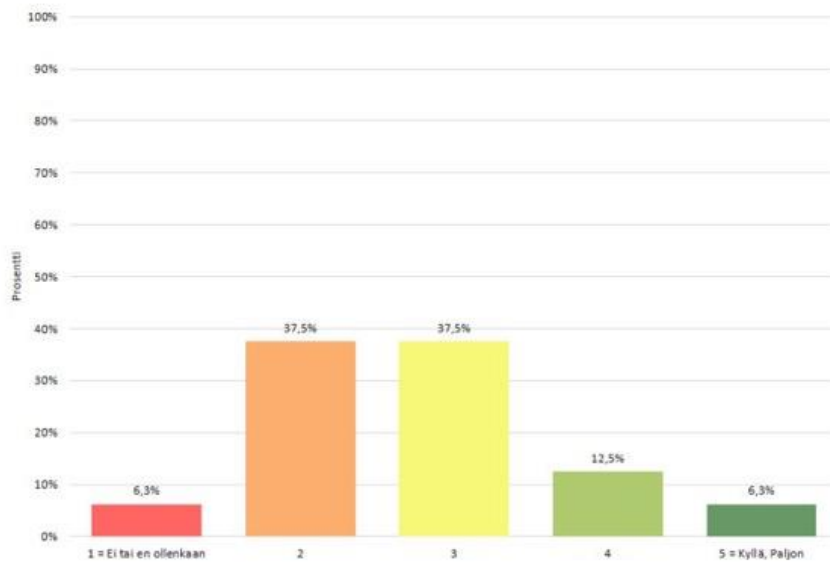
Kyselytutkimuksen vastauksista ilmenee, että organisaation johtamistapoihin ja toimintaan ei olla täysin tyytyväisiä. Muutoksen ytimessä tulee olla toiminnan itseohjautuvuuden lisäämisen ohella johtajuuden muutos, kuten luvussa 3 esitetään. Myös työntekijät on otettava mukaan muutokseen, muutosvastarinnan vähentämiseksi. Muutosta on tuettava ja esimiehen on kuunneltava alaisiaan. Tapauksen organisaatiossa esimiesten antamaan tukeen, arvostuksen ja kuuntelemisen osoittamiseen ei olla täysin tyytyväisiä, kuten kuvioista 7–8 voidaan päätellä.

43. Saatko mielestäsi riittävästi tukea ja apua työssäsi lähimmältä esimieheltäsi?



Kuvio 7. Esimiehen tuki ei kaikilta osin ole riittävä. N=16

77. Onko työpaikkasi työilmapiiri kannustava ja tukeva?

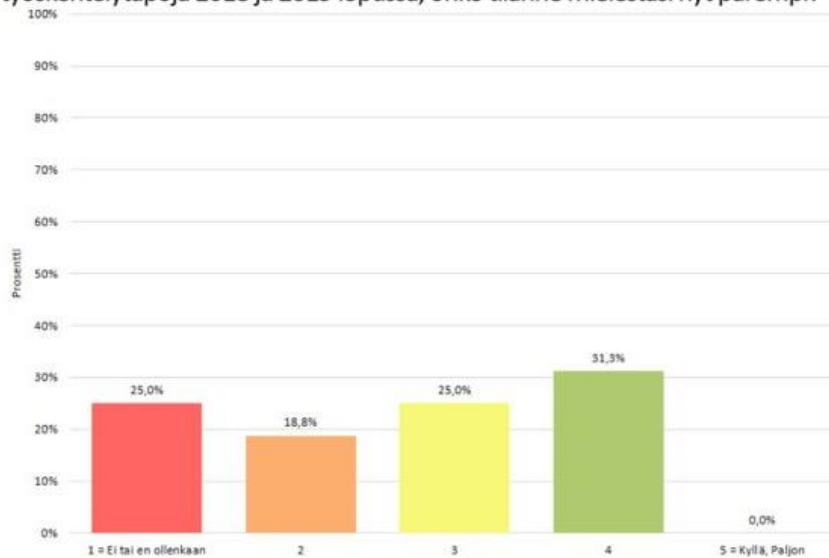


Kuvio 8. Kysymyksen 77 vastausjakauma. N=16

Työyhteisön ja esimiehen osoittama tuki ja kokemus siitä, että saa ongelmiinsa apua, ovat mahdollisesti keskeisimpiä työn voimavaroja (Hakanen 2011, 57). Työmotivaation, johtajuuden sekä itseohjautuvuuden näkökulman lisäksi myös työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että edellä esitettyihin seikkoihin kiinnitetään huomiota.

Ilmapiirin kannustavuuden puutteita voi myös selittää useat muutokset, jotka ovat edeltäneet kyselyä. Muutokset ovat tulleet nopeasti. Organisaation muutoksiin liittyvän kysymyksen 53 vastausjakauma osoittaa, eikä niiden läpiviemiseen välttämättä ole käytetty niiden vaatimia resursseja, jäsenet tuntuivat tullessa kuuliksi. Tuleekin muistaa, että kysely on tehty pian edellisen muutoksen jälkeen, mikä voi vaikuttaa vastausten laatuun. On kuitenkin nähtävissä, että muutoksia ei kaikilta osin ole hyväksytty tai sisäistetty. Saman kaltaisia havaintoja voitiin tehdä myös lomakehaastattelusta. Vastausjakauma alla, kuviossa 9.

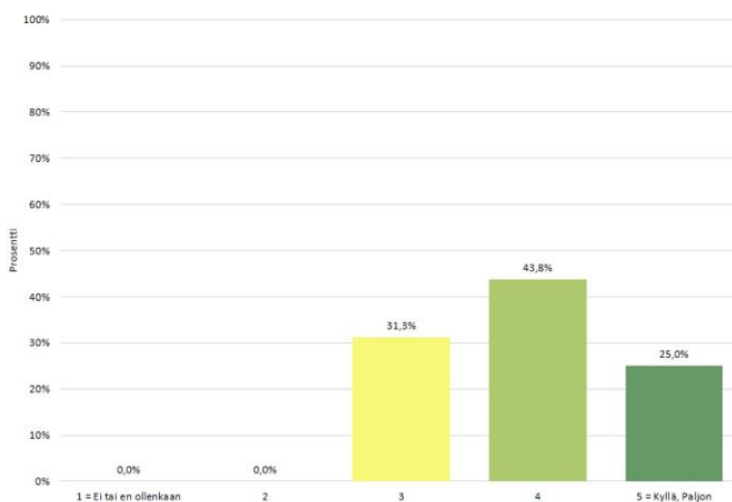
53: Kemnimaan Energia ja Vesi Oy:llä on vuosina 2018-2019 ollut paljon henkilöstö- ja vastuualuemuutoksia. Jos vertaat työilmapiiriä ja työskentelytapoja 2018 ja 2019 lopussa, onko tilanne mielestäsi nyt parempi?



Kuvio 9. Muutostiheys näkyy vastauksissa. N=16.

Muutoksen kannalta positiivista on, että työntekijät kokevat olevansa sekä työssä päätöksentekokykyisiä. Vastaajat kokevat, että ongelmia pystytään ratkomaan (Kuvio 10), työntekijät pystyvät ja saavat tehdä jollain tasolla päätöksiä oman työnteon suhteen, sekä omaa osaamista voidaan hyödyntää työn teossa.

93. Onnistuuko työryhmäsi ratkaisemaan työtä koskevia ongelmia?



Kuvio 10. Työssä esiintyviä ongelmia osataan ratkoa. N=16

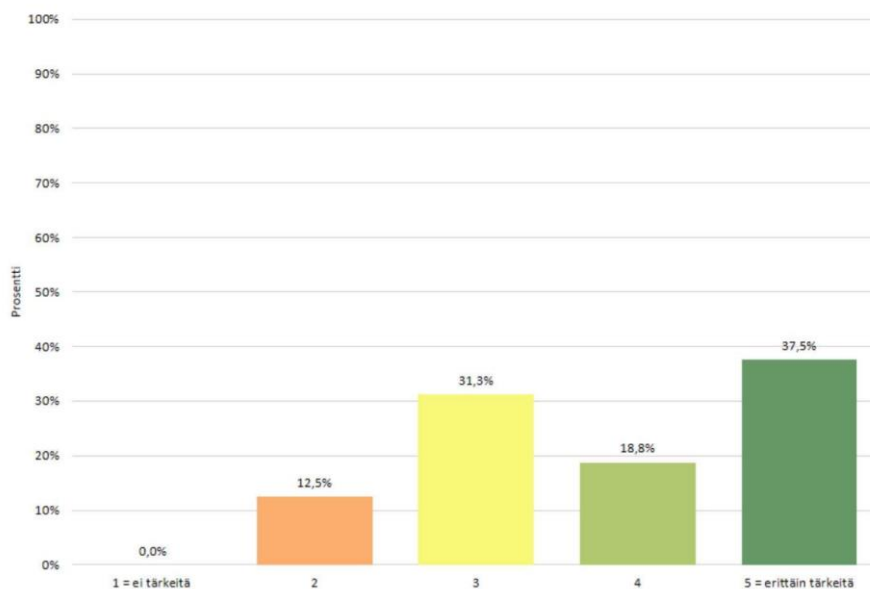
Kun kysymysten 1 - 109 vastausjakautumaa katsotaan kokonaisuutena niin, että asteikolla 1 merkitsee negatiivista suhtautumista, ja 5 tarkoittaa positiivista suhtautumista, selviää että yleisesti kysymyksiin vastattiin asteikon positiivisempaan

päähän. Vastauksia annettiin 55 kysymykseen, eli yhteensä 880 vastausta. Vastauksista asetettiin 20,8 prosenttia kohtaan viisi. 33,3 prosenttia asetettiin asteikolla kohtaan neljä. 29,4 prosenttia asetettiin kohtaan kolme. Vain 16,4 prosenttia vastauksista asetettiin asteikolla kohtaan 1–2. Kysymykset 111. – 121. rajattiin tästä tarkastelusta pois kysymysasettelunsa vuoksi. Taulukko vastauksien prosentuaalisesta jakautumisesta liitteessä 3.

Tulos osaltaan vahvistaa edellä esitetyn analyysin lisäksi kehittämistarpeen motiiveja, mutta toisaalta osoittaa myös sen, että pääsääntöisesti suhtautuminen työhön, työympäristöön ja työhyvinvointiin on positiivinen. Edellä mainitut kuitenkin näyttävät olevan avaintekijöitä, kun organisaatiota kehitetään itseohjautuvampaan suuntaan.

Kyselyn tuloksista on myös nähtävissä, että organisaation jäsenet pitävät mahdollisuutta itsensä kehittämiseen tärkeänä. Yli puolet vastaajista piti mahdollisuutta joko melko tai erittäin tärkeänä. Vain 12,5 prosenttia ei pitänyt itsensä kehittämistä juurikaan tärkeänä. Kuviossa 11 kysymyksen 111 vastausjakauma.

111. mahdollisuus kehittää itseään? (1 = ei tärkeitä 5 = erittäin tärkeitä)



Kuvio 11. Itsensä kehittämistä pidetään tärkeänä. N=16

Lomakehaastattelun tuloksissa havaittu halukkuus ja valmius oman toiminnan kehittämiseen mitä ilmeisemmin liittyy työntekijöiden omaehtoiseen haluun kehittää omaa osaamistaan. Organisaatiossa voidaan tutkimustulosten nojalla todeta,

että työntekijöillä on selvästi halukkuutta toiminnan ja osaamisen kehittämiseen. Organisaatiossa on siis potentiaalia kehittyä kohti itseohjautuvaa organisaatiota.

6.3 Ryhmähaastattelutilaisuuden analyysi

Haastattelutilaisuus pidettiin lomakehaastattelun jälkeen yhteisenä tilaisuutena, missä oli tutkijan lisäksi viisitoista osallistujaa. Tilaisuudessa keskusteltiin itseohjautuvuuden sekä työnjohdon kehittämisen aiheista. Tutkija johdatti keskustelua. Tilaisuudessa saatiin aikaan hyvää keskustelua, mutta vain muutama henkilöä osallistui aktiivisesti keskusteluun ja kysymyksiin vastaamiseen. Keskustelussa nostettuja pointteja ja ideoita kirjoitettiin ylös tussitaululle. Tussitaulun muistiinpanot toimivat samalla keskustelutilaisuuden aineistona.

6.3.1 Itseohjautuvuuden vastaanotto

Kysymykseen, "Miten työntekijöiden itseohjautuvuutta voidaan kehittää?" saatiin hyviä ideoita sekä hyvää keskustelua aikaan. Keskeisiksi teemoiksi nousivat tiedon kulku ja keinot sen kehittämiseen, luottamus, palaute ja työn odottamattomat muutokset ja niihin reagointi. Odottamattomilla muutoksilla tarkoitettiin jakeluverkostoissa aiheutuvia äkillisiä vikoja ja niiden korjaustoimia. Teemat siis noudattelivat pitkälti edellisten tutkimusaineistojen havaintoja.

"Tarpeellinen tieto pittää olla kaikilla saatavilla"

Lomakehaastatteluun verraten luottamuksen merkitys nousi selkeämmin esiin kuin muut osa-alueet. Tiedonkulku, työmaapalavereiden tarve ja työkalut tiedon jakamiseen liitettiin keskustelussa keskinäiseen luottamukseen ja vuorovaikutukseen. Luottamuksen nouseminen keskusteluun toisaalta vahvistaa sitä, että työntekijät luottavat toisiinsa, mutta myös odottavat, että heihin luotetaan. Martelan mukaan (2017) luottamus työntekijöiden työmoraliin onkin keskeisimpiä asioita itseohjautuvuuden johtamisessa.

6.3.2 Työnjohdon kehittäminen

Keskustelun edettyä kysymyksen "Miten työnjohto voidaan järjestää paremmin?" pariin, keskustelu ei ollut yhtä aktiivista kuin edellisen kysymyksen aihepiirin ym-

pärillä. Tämä voi johtua siitä, että työntekijöiden esimiehet olivat osallisena keskustelutilaisuudessa. Lomakehaastatteluun päädyttiin, koska vastausten laatuun ja rehellisyyteen haluttiin panostaa, ja tämä havainto tässä yhteydessä vahvisti tuon aineistonkeräystavan tarkoituksenmukaisuuden. Toisaalta tässä nousi esiin myös organisaation kehittämisen paikka; asioista on voitava keskustella avoimesti ja rehellisesti, ilman pelkoa leimautumisesta tai sanktioista, kunhan pysytään asiallisen keskustelun tunnuspiirteissä. Kommunikaation ja vuorovaikutuksen merkitys siis korostui, vaikka siitä ei tässä yhteydessä suoraan keskustelutilaisuudessa keskusteltu.

“Kehitetään yhdessä”

Työnjohdon kehittäminen nähtiin olevan selkeästi kytköksissä työntekijöiden itseohjautuvuuden kehittämisen aihepiirin keskustelussa esiin nousseisiin teemoihin. Luottamus ja tiedon jakaminen sekä avoin toiminta nousivat keskusteluun, ja näin liittyi itseohjautuvuuden kehittämiseen. Tämä vahvistaa tulkintaa siitä, että nämä kaksi ovat täysin käsi kädessä kulkevia asioita tapauksen kohteessa, eli Keminmaan Energia ja Vesi Oy:n organisaatiossa.

Lisäksi yhteisten työpaikka- ja työmaapalavereiden merkitystä työnjohdollisen toiminnan kehittämiseen pidettiin tärkeänä, ja niitä tulisi lisätä. Palavereiden kaipuu vahvistaa näkemystä, että organisaation jäsenet kaipaavat yhteisiä vuorovaikutustilanteita. Palaverit mielletään usein tiedottamistarkoitukseen, joten havaitut tiedonkulun puutteet voivat myös olla syy siihen, että palaveriteita halutaan pitää enemmän. Tutkimusaineiston perusteella ei kuitenkaan voida tehdä päätelmää siitä, että kokevatko työntekijät palaveriteita sekä tiedonkulun että vuorovaikutteisuuden kannalta tärkeänä, vai pelkästään jommankumman tekijän.

“Palaverikäytännöt - työmaa- ja työpaikkapalaverit -yhteiset”

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Miten työntekijöiden itseohjautuvuutta voidaan kehittää?

Gustavson ja Liff (2014, 70–71) esittävät, että muutosvastarintaa voidaan vähentää, kun työntekijöitä osallistetaan muutokseen. Muutoksen lähtökuopissa on lisäksi otettava organisaation historia huomioon ja luotava sen avulla muutokselle selkeä ja johdonmukainen muutospolku kohti itseohjautuvampaa toimintaa (Weerheim, Rossum & Ten Have 2018, 124–125). Tutkimusaineistosta tehtyjen havaintojen perusteella organisaation muutokset ovat vaikuttaneet työntekijöiden motivaatioon ja niitä ei ole välttämättä hyväksytty tai koettu hyvinä asioina. Kuitenkin toiminnan kehittämiseen ollaan hyvinkin valmiita ja halukkaita, ja vastuuta ollaan valmiita ottamaan.

Työntekijöiden itseohjautuvuuden kehittämisen lähtökohdaksi onkin asetettava se, että muutosta ja toimintatapaa lähdetään kehittämään osallistavalla otteella. Syyt toiminnan kehittämisen tarpeelle on perusteltava, ottamalla huomioon organisaation historia ja luomalla katse tulevaisuuteen. Yhdessä tekemisen merkitystä korostaa myös Martela (2020) kun hän kirjoittaa, että itseohjautuva organisaatio onkin pohjimmiltaan normaali organisaatio, missä toiminta on yhdessä ohjautuvuuteen suuntautunutta.

Toimivan ja tehokkaan tiimin tunnuspiirteitä ovat selkeät tavoitteet, avoin ja selkeä kommunikointi sekä tehokas päätöksentekokyky. Jäsenet osallistuvat tasapuolisesti, ja kaikkia jäseniä omine kykyineen arvostetaan. Konfliktitilanteet hallitaan ilman maltin menetyksiä ja niistä otetaan opiksi. (Taskinen 2002, 65–66.) Kaikella toiminnalla on siis oltava selkeästi määritetty tarkoitus sekä selkeät, mitattavissa olevat tavoitteet. Tavoitteet on oltava perusteltuja sekä saavutettavissa olevia. Tavoitteiden mittaamiseen ja palautteenantoon on kiinnitettävä erityistä huomiota.

Tutkimusaineistosta tehtyjen havaintojen perusteella palautteen antoa tulee harjoitella ja sitä tulee antaa oikea-aikaisesti, ja keskittyä positiiviseen palautteeseen. Onkin hyvä huomata, että palautetta saa ja tuleekin antaa myös työntekijöiden kesken, ei vain esimies-alainen-tilanteessa. Palautteenannon puutteita selittänee myös havaitut tiedonkulun ja vuorovaikutuksen puutteet. Vuorovaikutusta

ja avointa toimintatapaa on pidettävä tärkeänä tekijänä itseohjautuvuuden käyttöönotossa. Vuorovaikutustaitoja olisikin syytä kouluttaa koko henkilöstölle, esimerkiksi juuri palautteenantoa ja konfliktitilanteiden ratkaisuja silmällä pitäen.

Ihmiset tarvitsevat tietoa pystyäkseen tekemään parempia päätöksiä. Kun tietoa jaetaan läpinäkyvästi, energiaa voidaan käyttää enemmän ongelmanratkaisuun. Jos tiimiä pyydetään työskentelemään itsenäisemmin ja ottamaan enemmän vastuuta, tulee heille antaa resursseja avuksi odotetun suorituskyvyn saavuttamiseen. (Blanchard, Randolph & Grazier 2007, 21–24.) Kaikki tieto työnteen ja tavoitteiden saavuttamisen mahdollistamiseksi pitää olla koko organisaation saatavilla, ja käytössä. Tapa, miten tieto jaetaan, tulee sopia tiimin kanssa yhdessä. Suositeltavaa olisi, että organisaatiossa olisi sama toimintatapa riippumatta työn kohteesta. Toimiva tapa voisi olla tekniikan hyödyntäminen esimerkiksi sopivan työnohjausjärjestelmän käyttöönotto, unohtamatta yhteisöllisyyttä kehittäviä ja vuorovaikutteisuutta ylläpitäviä työpaikka- ja työmaapalavereita.

7.2 Työnjohdon kehittämisehdotukset

Itseohjautuvuutta johdettaessa on määriteltävä, mitä itseohjautuvuus tarkoittaa, minkälaista itseohjautuvuutta tavoitellaan ja mihin organisaatio työntekijöineen on valmis. Itseohjautuvuus on tapa ja keino organisoitua yrityksen tavoitteiden ja strategian toteuttamiseksi, ei itseisarvo. (Taskinen 2020, 98–99.) Työnjohdon kehittämisen lähtökohdaksi on asetettava määritelmien tekeminen. On määriteltävä organisaation itseohjautuvuuden tavoiteltu taso, työntekijöille on kerrottava mitä heiltä odotetaan. Määrittelyn yhteydessä on asetettava toiminnalle tavoitteita sekä tavoitteiden saavuttamista kuvaavat mittarit.

Itseohjautuvuuden johtaminen vaatii johtajalta myös taitoa luoda työntekijöille merkityksellisyyden kokemuksia. Johtamiseen liittyy keskeisesti vuorovaikutteisuus, dialogisuus, luovuuden johtaminen, arvostus ja uudistava johtaminen. (Huhta 2018, 30–34.) Työnjohdon asenteen tulee muuttua valmentavampaan suuntaan. Työntekijöitä on uskallettava vastuuttaa ja antaa heille mahdollisuus itseohjautua. Tietoa ei tule pantata, vaan jakaa sitä aina kun on mahdollista.

Hyvät henkilösuhteet vaikuttavat positiivisesti tiimin tehokkaaseen toimintaan. Henkilösuhteiden ylläpitoa ja kehittämistä voi myös edistää kouluttamisen avulla. (Weerheim, Rossum & Ten Have 2018, 124–125.) Esimiesasemassa olevien

työntekijöiden kouluttaminen valmentavaan ja tukevaan johtamiseen voisi edesauttaa itseohjautuvuuden toimivuutta. Mikäli asennetta ei muuteta ja jumiudutaan hierarkkiseen toimintatapaan, se jarruttaa työntekijöiden itseohjautuvuutta. Lisäksi kun tutkimusaineiston tuloksissa kommunikaation ja vuorovaikutuksen puutteet ovat selkeitä ja heijastelevat useampaan osa-alueeseen, on kouluttaminen erittäin selkeästi perusteltua.

Tärkeintä työnjohdon kehittämisessä kuitenkin on, että johtajuutta katsotaan kokonaisuutena. Toimihenkilöt selkeyttävät omat roolinsa, ja kasvattavat keskinäistä luottamusta ja arvostusta avoimella vuorovaikutuksella. Johtajuutta tulee muovata itseohjautuvuuden käyttöönoton yhteydessä, yhdessä työntekijöiden kanssa. Hyvä tavoite ja pyrkimys olisi, että työnjohtajat eivät enää olisi johtajia, vaan tiimin jäseniä, esimiehiä, joilla on oma roolinsa itseohjautuvassa organisaatiossa. Palveleva, ohjaava ja päätöksissä tiimiä tukeva rooli tulisi olla tavoitteena.

7.3 Tutkimuseettiset näkökulmat ja tutkimuksen luotettavuus

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena kohdeorganisaatiossa. Tutkija on tutkitavan organisaation jäsen. Työssä on pyritty säilyttämään objektiivisuus, jotta tutkijan keskeinen rooli organisaatiossa sekä sosiaaliset suhteet organisaation jäseniin eivät vaikuttaisi tutkimustuloksiin. Objektiivisuutta on pyritty pitämään yllä esimerkiksi käyttämällä keskeisimpien tutkimusaineistojen keruutapana anonyminä toimitettua lomakehaastattelua sekä työhyvinvointikyselyä. Myös lomakehaastattelun analyysissä on huomioitu se, että vastaajia ei tunnistettaisi.

Tutkimus on tehty hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti rehellisesti ja huolellisesti sekä tarkkuutta noudattaen. Tutkimuksessa muiden tutkijoiden tuloksia ei pidetä omina, vaan käytettyihin lähteisiin viitataan systemaattisesti ja selkeästi. Tutkimuksen tulokset esitetään analyysin ja johtopäätöksien raportoinnin kannalta riittävästi ja perustellusti, kuitenkin niin, että vastaajien anonymiteetti säilyy. Mitään tunnistetietoja tai henkilötietoja ei ole kerätty, eikä esitetty tutkimuksen julkisessa raportoinnissa. Tutkimuksen kohteena olevan organisaation jäsenet ovat olleet tietoisia lomakehaastattelun motiiveista sekä työhyvinvointikyselyn vastauksien käyttöön tutkimusmateriaalina on saatu toimeksiantajan lupa.

Tutkimusmateriaalia kerättiin tutkimuksen aikana kahdella eri tavalla, lomakehaastattelulla sekä ryhmähaastattelulla. Lisäksi kolmas käytetty aineisto, työhyvinvointikysely, oli kerätty noin vuosi ennen tutkimuksen aloitusta. Aineistoon saatiin ajallisesti näin pitkittäisyyttä, joka osaltaan lisää aineiston laatua ja luotettavuutta. Aineistoja analysoitaessa havaittiin, että aineistotyypistä riippumatta niistä voitiin tehdä samansuuntaisia, toisiaan vahvistavia sekä tukevia havaintoja. Osittain pystyttiin päättämään syy-seuraussuhteita, joskaan ei kovin laajasti.

Lomakehaastattelussa ja keskustelutilaisuudessa kerätty aineisto ovat laadullisia aineistoja, mutta työhyvinvointikyselyn aineisto on määrällinen. Analyysissä hyväksikäytettiin myös määrällisen analyysin keinoja. Aineiston monipuolisuus sekä niitä tehtyjen havaintojen samankaltaisuudet lisäävät sekä aineiston että tulosten luotettavuutta. Aineistosta ei kuitenkaan voida tehdä pitkälle meneviä yleistyksiä, koska kyseessä on pieni otanta ja vain yhdestä organisaatiosta. Johtopäätöksissä esitetyt keinoja voi kuitenkin soveltaen yleistää verkostoalan organisaatioihin, sillä johtopäätökset nojautuvat aiempiin tutkimuksiin, joiden päätelmiä myös tässä tutkimuksessa kerätyt aineistot tukevat.

7.4 Jatkokehitysaiheita

Tutkimuksessa tutkittiin kohdeorganisaation toimintaa ja pureuduttiin toimintatapoihin ja osin historiaankin. Vertailukehittämisen keinoin, eli ”benchmarkkaamalla” muiden vastaavien yritysten toimintaa, voitaisiin selvittää, onko muilla alan organisaatioilla itseohjautuvia tiimejä, ja miten heidän työnjohdollinen toimintansa on järjestetty. Tällä tavoin voitaisi peilata omaa toimintaa ja tässä tutkimuksessa esitettyjen johtopäätösten toimivuutta suhteessa saman kaltaisiin organisaatioihin. Siitä voisi seurata myös verkostoitumista muiden yritysten kanssa, ja hyödyt voisivat olla molemmin puolia.

Organisaatiossa ei ole käytössä toiminnan ohjausjärjestelmää. Toiminnan ohjausjärjestelmän käyttöönottoa puoltaisi se, että tiedon saisi nopeasti kaikille ja digitaaliset ratkaisut ovat nykypäivänä erittäin helppokäyttöisiä ja vaivattomia. Toiminnan dokumentaation taso nousisi, kuitenkin lisäämättä kohtuuttomasti kenenkään työtaakkaa, päinvastoin. Toiminnanohjausjärjestelmien tarjoajia sekä sovellutuksia on paljon. Tulisi selvittää, minkälaisia käytäntöjä muilla verkostokennusyhtiöillä on käytössä, ja minkälaisia hyötyjä niistä saadaan. Lisäksi olisi

tärkeää kuunnella käyttäjäkokemuksia, ei vain organisaation johdon tai järjestelmätoimittajien arvioita.

Työhyvinvointikyselyjä olisi hyvä suorittaa yhden – kahden vuoden välein. Kun organisaation toimintaa aletaan kehittämään kohti yhdessä ohjautuvuutta, ja siinä samalla muovaillaan työnjohto itseohjautuvuuden johtajuudeksi, olisi hyvä selvittää sen vaikutukset organisaation työhyvinvointiin. Tutkimuksen teoreettisessa tietoperustassa poikkeuksetta esiintyy viitteitä siitä, että itseohjautuvan organisaatio tai tiimi korreloi kohonneen työhyvinvoinnin ja työmotivaation suhteen.

8 POHDINTA

Miten itseohjautuvuus implementoidaan suorittavaan työhön, mitä määrittelevät hyvinkin pitkälle lait, standardit, määräykset, kansalliset määräykset, kytkentäohjelmat, rakentamistapa ja -materiaalit ja useat muut määräävät, velvoittavat tai vähintäänkin suosittelevat normit? Itseohjautuvuus on mielenkiintoinen aihe työelämän kehittämisen saralla. Itseohjautuvuus ei ole uusi asia, vaikka se onkin ajassamme vahvasti esillä. Tässä ajassa, kun etätyö, etäjohtaminen ja etätyöyhteisö ovat päivänpolttavia aiheita. Eivätkä ainoastaan aiheita, vaan ihan oikeaa elämää. Aiheen lähdemateriaaleissa nousi usein esiin se, että itseohjautuvuus on asiantuntijoiden tai itsenäistä työtä tekevien organisoitumista. Nyt sitä ollaan enenevässä määrin jalkauttamassa myös työntekijä- sekä tiimitasolle. Ehkä juuri siksi itseohjautuvuudesta on alettu keskustella laajemmin.

Itseohjautuvuus tarvitseekin laajemman kosketuksen organisaatioon, johon kuuluvat asiantuntijoiden lisäksi työntekijät. Asiantuntijalla tarkoitetaan yleensä toimihenkilöä, joka on joko opintojen tai vankan työkokemuksen ja pätevyyden kautta saavuttanut aseman, jota nykyisellään useassa organisaatiossa nimitetään toimihenkilöksi. Usein toimihenkilö on myös esimies yhdelle tai useammalle työntekijälle. Ajatusmalliamme olisikin syytä muuttaa siten, että myös työntekijät ovat asiantuntijoita; he ovat oman työnsä tekemisen asiantuntijoita. Harva tietää oman tekemisen paremmin kuin tekijä itse. Ajatusmallimme muuttamista kuvastanee se oletus, että sinä, hyvä lukija, et kyseenalaistanut kappaleen ensimmäisen lauseen sisältämää asetelmaa; asiantuntijat ja työntekijät. Osuiko oletus oikeaan?

Työntekijät siis ”korotetaan” asiantuntijan rooliin, eli heidän työtään ja työpanostaan useampiportaisessa organisaatiossa arvostetaan siinä missä kaikkien muidenkin ”asiantuntijoiden”. Arvostuksen lisääminen, sen näyttäminen sekä työntekijöiden osallistaminen itseohjautuvuuden toteuttamiseen organisaatiossa voi myös olla avain onnistumiseen. Yhtä oikeaa vastausta pohdinnan alussa asetettuun kysymykseen ei ole. Jokainen organisaatio on omanlaisensa. Jokainen tiimi on erilainen; asiantuntijoidensa näköinen.

Itseohjautuvuuden implementoinnissa on hyvä ottaa huomioon myös Martelan (2020) teesit siitä, että täydellisen itseohjautuva organisaatio on mahdoton ideaali. Martela kirjoittaa, että tosielämän organisaatiot ovat sekoitus yhteisöllisyyden, markkinaehtoisuuden, hierarkkisuuden sekä yhdessä ohjautuvuuden toimintalogiikkaa. Itseohjautuva tiimi tai organisaatio onkin aivan normaali organisaatio, missä toimintalogiikan painopiste on yhdessä ohjautuvuudessa hierarkkisuuden sijaan. (Martela 2020.)

Tässä työssä onnistuttiin pureutumaan tapausorganisaation toiminnan kehittämistarpeen ytimeen. Tutkimustulokset osoittivat niitä kehitystarpeita ja mahdollisuuksia, joita myös lähdemateriaalissa pidettiin tärkeinä itseohjautuvan tiimityön onnistumisen ja sen johtamisen kannalta. Tämän työn pohjalta on mahdollista onnistuneesti aloittaa organisaation kehittäminen kohti itseohjautuvaa toimintaa. Toiminnan kehittämisessä ei tulisi kuitenkaan pyrkiä täydellisyyteen, vaan edetä määrätietoisesti kehitysaskel kerrallaan, kokeiltava suuntaviittojen osoittamia polkuja, tunnistaa ja ottaa käyttöön juuri kyseisessä organisaatiossa toimivat käytännöt.

LÄHTEET

- Aaltonen, P., Koivula, A., Pankakoski, M., Teikari, V. & Venta, M. 2001. Tiimistä toimeen – Kuinka kirkastat tavoitteet ja luot mittariston sekä palautejärjestelmän. Tutkimusraportti. TKK, Työpsykologian laboratorio.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Bamberg, J., Jokinen, P. & Laine, M. 2007.(toim) Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Tapaustutkimuksen taito. 9–40. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Blanchard, K. H., Randolph, W. A. & Grazier, P. 2007. Go team! Take your team to the next level. 1. San Francisco, California: Berrett-Koehler.
- Cohen, S., Ledford, G., & Spreitzer, G. 1996 A predictive model of self-managing work team effectiveness. *Human Relations*, vol 49, no. 5.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä. 11/2014. Kuluttajatutkimuskeskus. Helsinki.
- Gagné, M. & Deci, E. 2005. Self-determination theory and work motivation. Teoksessa *Journal of Organizational Behaviour*. 26/2005. 331- 362. John Wiley & Sons, Ltd.
- Gaisina, L., Belonozhko, M., Kirichuk, S., Sultanova, E. & Tumanova A. 2017. Self-organization and self-development as key factors in improving productivity. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, Volume VIII, Spring, 2(24): 444 – 453.
- Gustavson, P. & Liff, S. 2014. A team of leaders: Empowering every member to take ownership, demonstrate initiative, and deliver results. 1. New York, New York: AMACOM.
- Hakala, J. 2018. Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. Teoksessa *Ikku-noita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. 5. painos. Jyväskylä: PS-Kustannus. 11–23.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi –Miten tiimi kasvaa vastuuseen? Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kazenbach, R. & Smith, K. 1998. Tiimit ja tuloksekas yritys. Helsinki: WSOY.

- Kostamo, T. 2017. Pelkkä uusi hype? Itseohjautuvuus ja johtamisajattelun historia. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.) Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent. 79–110.
- Laine, M. & Peltonen, L. 2007. Ikkuna muutokseen. Teoksessa Tapaustutkimuksen taito. 93–108. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.
- Laloux, F. 2014. Reinventing organizations. A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. Nelson Parker.
- Lantto, R. 2019. Johtamiskulttuurin muutos: Esimiesohjauksesta kohti itseohjautuvaa tiimiä. Lapin ammattikorkeakoulu. Tekniikka ja liikenne. YAMK opinäytetyö.
- Martela, F. 2017. Itseohjautuvuus – Mistä siinä pohjimmiltaan on kyse? Filosofian akatemia. Viitattu 2.5.2021. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/itseohjautuvuus-mista-siina-pohjimmiltaan-on-kyse/>
- Martela, F. 2020. Itseohjautuvuus on mahdoton ideaali, joka ei koskaan toteudu reaali maailmassa. Viitattu 1.5.2021. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/itseohjautuvuus-on-mahdoton-ideaali-joka-ei-koskaan-toteudu-reaali-maailmassa/>
- Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.) Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent. 9–33.
- Metsämuuronen, J. 2002. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp Ky.
- Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: e-Oppi Oy.
- Raappana, M. & Valo, M. 2014. Tiimit muuttuvassa työelämässä. Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning 12 (1) - 2014. 23–40.
- Salovaara, P. 2019. Itseohjautuvat organisaatiot – mitä on johtajuus ilman esimiehiä? Teoksessa K. Collin & S. Lemmetty (toim.) Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Helsinki: Edita Publishing Oy. 87–117.
- Taskinen, L. 2002. Measuring Change Management in Manufacturing Processes. A Measurement Method for Simulation-Game-Based Process Development. Otamedia Oy. Espoo.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kolmas, uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Törmälä, V., Markkanen, J. & Kadenius. 2015. Uusi ajattelu – uusi johtaminen. Suomen liikekirjat 2015.

- Valli, R. 2018. Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5. painos. Jyväskylä: PS-Kustannus. 81–99.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Weerheim, W., Van Rossum, L. & Ten Have, W. 2018. Successful implementation of self-managing team. Leadership in Health Services. Vol 32 No. 1, 2019. Emerald Publishing Limited. 113-128.
- Woodside, A. 2010. Case Study Research: Theory, Methods and Practice. Emerald Publishing Limited.
- Yin, R. 1994. Case study research: Design and methods. Toinen painos. California: Sage Publications..

LIITTEET

Liite 1 Lomakehaastattelu

Liite 2 Työhyvinvointikysely

Liite 3 Työhyvinvointikyselyn vastausjakauman taulukko, kysymykset 1.-109.

Liite 4 Lomakehaastattelun teemoittelun koontitaulukko

LIITE 1

Keminmaan Energia ja Vesi Oy:n työprosessien kehittäminen. Pasi Tainio tekee opinnäytetyönään organisaation kehittämistä. Näkökulma on työnjohdon prosessien kehittäminen sekä työntekijöiden kärkeimistöiminnan, eli itseohjautuvuuden kehittäminen. Lisäksi pyritään hieman yhteistäämään sekä vesi, kaukolämpö että sähköpuolen toimintamalleja.

Vastaathan kyselyyn mahdollisimman rehellisesti. Kun jätät vastauksesi, vastauksia käsitellään luottamuksella, vaikka vastaukset ovat anonyymejä. Vastauksista julkaistaan opinnäytetyön kirjallisessa osiossa yhteenveto ja korkeintaan lyhyitä lainauksia. Yhteenvedon ja mahdollisten laausten perusteella vastaajaa ei pysty tunnistamaan.

Vastaamalla rehellisesti, autat kehittämään organisaatiotamme ja toimintaamme. Kiitos!

1. Mikä sinua motivoi työssäsi?
2. Tunnetko saavasi tarpeeksi palautetta työsuorituksistasi? Minkälainen palaute olisi tervetullutta ja rakentavaa?
3. Arvioi asteikolla 1-5, kuinka valmis olet kehittämään ja tehostamaan omaa toimintaasi.
 - a. 1 En ole valmis kehittämään toimintaani
 - b. 2 En mielelläni kehittäisi omaa toimintaani
 - c. 3 Olen avoin toiminnan kehittämiseksi ja tehostamiselle
 - d. 4 Haluan kehittää toimintaani
 - e. 5 Kehittäisin mielelläni toimintaa, ja voisin olla siinä aktiivisesti mukana
4.
 - a. Mikäli vastasit edelliseen asteikolla 3 - 5, Millä tavoin voisit tai olisit valmis toimintaasi kehittämään? Kuvaile vähintään kaksi tapaa.
 - b. Mikäli vastasit asteikolla 1-2, perustele valintaasi lyhyesti
5. Onko sinulle selvää työtä tehdessäsi, kuka vastaa mistäkin työmaan osa-alueesta? Tiedätkö esim. kenellä on milloinkin vastuu liikennemerkkien asettamisesta, työkoneen järjestämisestä työmaalle?
6. Arvioi asteikolla 1 - 5, kuinka valmis olet itse ottamaan vastuuta enemmän työkohteiden tekemisestä, kuten työmaan järjestelyistä ja työn suunnittelusta? Laajempi vastuu tarkoittaa myös laajempaa vapautta.
 - a. 1 En ole valmis kantamaan lisävastuuta
 - b. 2 En mielelläni ota vastuuta työn järjestelyistä
 - c. 3 Voin ottaa vastuuta, mikäli määrätään
 - d. 4 Haluan ottaa vastuuta
 - e. 5 Otan vastuuta mielelläni laajemminkin
7. Kuinka lisävastuun jakaminen työntekijöille pitäisi mielestäsi tehdä?
8. Lisävastuun ottaminen ja antaminen on askel itseohjautuvampaan suuntaan. Määrittele lyhyesti, mitä itseohjautuvuus Organisaatiossamme voisi tarkoittaa.
9. Koetko saavasi tarpeeksi tietoa työtehtävien suorittamista varten? Miten tiedon jakamista työnjohdon ja työntekijöiden välillä voisi parantaa?
10. Kuvaile muutamalla lauseella työnjohdon toimintaa / nykytilannetta

LIITE 2

Vuoden 2020 alussa tehdyn työhyvinvointikyselyn kysymykset.

1. Koetko että kuormitut liikaa sinulle annetuista työtehtävistä?
3. Joudutko usein tekemään tehtäviä, joihin tarvitsisit enemmän koulutusta?
5. Koetko, että voit hyödyntää osaamistasi työssäsi
7. Kohtaatko työssäsi tilanteita, joissa työ pitäisi suorittaa mielestäsi toisella tavalla?
9. Antaako esimiehesi sinulle työtehtäviä, joiden suorittamiseen fyysiset voimavarasi eivät riitä?
11. Voitko itse vaikuttaa missä tahdissa ja järjestyksessä teet työsi?
13. Voitko itse päättää milloin pidät taukosi?
15. Voitko itse vaikuttaa taukojesi pituuteen?
17. Jos työtehtävän voi suorittaa usealla tavalla, voitko valita, miten sen teet?
19. Voitko vaikuttaa työtehtäviesi määrään?
21. Koetko, että voit osallistua päätöksentekoon, joka koskee työsi kannalta tärkeitä asioita?
23. Koetko, että mikäli teet työssäsi virheitä, niistä syntyy merkittäviä taloudellisia vahinkoja?
25. Pidätkö nykyisen työsi ja mahdollisten uusien tehtävien tuomista haaveista?
27. Pidätkö vaihtelevien työympäristöjen tuomista haasteista?
29. Koetko että yhtiön asioista on tiedotettu henkilöstöä riittävästi?
31. Tiedätkö etukäteen, millaisia tehtäviä työhösi kuuluu kuukauden kuluttua
33. Tiedätkö mitä sinulta edellytetään, jotta työnkuvasi olisi haluamasi kaltainen kahden vuoden kuluttua?
35. Uskotko, että sinulla on kahden vuoden kuluttua työ, josta pidät yhtä mielekkäänä kuin nykyistä työtäsi?
37. Koetko työssäsi saavasi riittävästi tukea ja apua työkavereiltasi?
39. Koetko, että perhepiirisi ongelmat häiritsevät työtäsi?
41. Koetko, että työkaverisi kuuntelevat sinua, jos kerrot heille työhön liittyvistä ongelmista?
43. Saatko mielestäsi riittävästi tukea ja apua työssäsi lähimmältä esimieheltäsi?
45. Koetko, että lähin esimiehesi kuuntelee sinua, jos kerrot hänelle työhön liittyvistä ongelmista?

47. Tuntuuko sinusta, että lähin esimiehesi arvostaa tekemääsi työtä?
49. Oletko itse joutunut tai havainnut jonkun joutuneen henkisen väkivallan tai kiusaamisen kohteeksi työpaikallasi viimeisen puolen vuoden aikana?
51. Oletko puuttunut henkiseen väkivaltaan tai kiusaamiseen työpaikallasi viimeisen puolen vuoden aikana?
53. Keminmaan Energia ja Vesi Oy:llä on vuosina 2018–2019 ollut paljon henkilöstö ja vastuualuemuutoksia. Jos vertaat työilmapiiriä ja työskentelytapoja 2018 ja 2019 lopussa, onko tilanne mielestäsi nyt parempi?
55. Tiedätkö, mistä olet vastuussa työssäsi?
57. Tiedätkö, mitä sinulta odotetaan työssäsi?
59. Ovatko saamasi määräykset selkeitä ja johdonmukaisia?
61. Saatko keskenään ristiriitaisia määräyksiä ja ohjeita kahdelta tai useammalta henkilöltä?
63. Tunnetko itsesi stressaantuneeksi työssäsi?
65. Oletko tyytyväinen nykyiseen työhösi?
67. Oletko tyytyväinen työympäristösi, kuten autoihin ja muihin työvälineisiin?
69. Suhtaudutko myönteisesti työsi tulevaisuuden näkymiin?
71. Rohkaiseeko lähin esimiehesi sinua osallistumaan työtäsi koskeviin tärkeisiin päätöksiin?
73. Rohkaiseeko lähin esimiehesi sinua sanomaan mielipiteesi, kun olette eri mieltä jostain asiasta?
75. Tekevätkö työntekijät työpaikallasi aloitteita työnantajalle?
77. Onko työpaikallasi työilmapiiri kannustava ja tukeva?
79. Onko työpaikkasi työilmapiiri epäluuloinen ja epäilevä?
81. Onko työpaikkasi työilmapiiri leppoisa ja mukava?
83. Koetko että työpaikallasi tiedonkulku on riittävää?
85. koetko, että työpaikkasi johto on kiinnostunut henkilöstönsä terveydestä ja hyvinvoinnista?
87. Pidätkö työpaikkaasi hyvänä työpaikkana työskennellä ja puhut siitä myönteisesti myös vapaa-ajallasi?
89. Innostaako työpaikkasi sinua suoriutumaan tehtävistäsi parhaalla mahdollisella tavalla?
91. Arvostatko sitä, että kuulut työyhteisöön, jossa toimit?
93. Onnistuuko työryhmäsi ratkaisemaan työtä koskevia ongelmia?

95. Millainen on työkykyysi verrattuna muihin ikäisiisi?
97. Tunnetko pystyväsi suoriutumaan työtehtävistäsi yhtä hyvin kuin työkaverisi?
99. Tunnetko pystyväsi suoriutumaan työtehtävistäsi yhtä hyvin kuin työkaverisi?
101. Oletko tyytyväinen tekemäsi työn laatuun?
103. Oletko tyytyväinen suorittamasi työn määrään?
105. Saatko mielestäsi riittävästi palautetta suorittamastasi työn laadusta?
107. Voitko hyödyntää työssäsi ikäsi myötä kertynyttä kokemusta?
109. Arvostetaanko työpaikallasi vanhempien ja kokeneempien työntekijöiden kokemusta?
111. Mahdollisuus kehittää itseään? (1 = ei tärkeää, 5 = erittäin tärkeää)
113. Hyvä palkka ja työedut? (1 = ei tärkeää, 5 = erittäin tärkeää)
115. Tunnen saavani aikaan jotain arvokasta? (1 = ei tärkeää, 5 = erittäin tärkeää)
117. Työn varmuus ja säännöllisyys? (1 = ei tärkeää, 5 = erittäin tärkeää)
119. Turvallinen ja terveellinen ulkoinen työympäristö? (1 = ei tärkeää, 5 = erittäin tärkeää)
121. Mahdollisuus käyttää luovuutta työssään? (1 = ei tärkeää, 5 = erittäin tärkeää)

LIITE 3

Työhyvinvointikyselyn vastausjakauman taulukko, kysymykset 1-109.

n=16 kysymysnro.	Suhtautuminen kysymyksen asetteluun				
	1= negatiivinen	2	3	4	5= positiivinen
1.	0	18,8	37,5	37,5	6,3
3.	0	6,3	25	62,5	6,3
5.	0	6,3	18,8	37,5	37,5
7.	6,3	6,3	43,8	25	18,8
9.	0	0	12,5	25	62,5
11.	0	6,3	31,3	25	37,5
13.	0	12,5	31,3	31,3	25
15.	6,3	18,8	43,8	25	6,3
17.	0	6,3	25	43,8	25
19.	18,8	25	31,3	18,8	6,3
21.	0	18,8	37,5	18,8	25
23.	12,5	12,5	25	43,8	6,3
25.	0	31,3	25	18,8	25
27.	0	12,5	37,5	27,5	12,5
29.	18,8	43,8	18,8	12,5	6,3
31.	18,3	18,3	25	31,3	6,3
33.	12,5	31,3	37,5	12,5	6,3
35.	6,3	25	31,3	18,8	18,8
37.	6,3	12,5	12,5	37,5	31,3
39.	0	0	0	25	75
41.	6,3	18,8	18,8	18,8	37,5
43.	0	12,5	31,3	31,3	25
45.	0	6,3	31,3	25	37,5
47.	0	12,5	25	56,3	6,3
49.	0	6,3	12,5	37,5	43,8
51.	0	25	6,3	18,8	50
53.	25	18,8	25	31,3	0
55.	0	6,3	12,5	56,3	25
57.	0	6,3	12,5	56,3	25
59.	0	12,5	31,3	37,5	18,8
61.	0	0	12,5	62,5	25
63.	6,3	12,5	25	18,8	37,5
65.	6,3	18,8	18,8	31,3	25
67.	0	12,5	18,8	43,8	25
69.	6,3	18,8	25	43,8	6,3
71.	6,3	12,5	37,5	25	18,8
73.	12,5	25	18,8	25	18,8
75.	0	18,8	31,3	37,5	12,5
77.	6,3	37,5	37,5	12,5	6,3
79.	6,3	6,3	50	31,3	6,3
81.	6,3	6,3	43,8	25	18,8
83.	25	31,3	37,5	0	6,3
85.	6,3	12,5	31,3	25	25
87.	6,3	12,5	37,5	25	18,8
89.	6,3	25	18,8	25	25
91.	6,3	6,3	37,5	31,3	18,8
93.	0	0	31,3	43,8	25
95.	0	0	31,3	37,5	31,3
97.	0	6,3	18,8	37,5	37,5
99.	6,3	6,3	18,8	37,5	31,3
101.	0	6,3	18,8	50	25
103.	0	0	31,3	43,8	25
105.	0	18,8	56,3	18,8	6,3
107.	0	12,5	31,3	37,5	18,8
109.	6,3	0	31,3	37,5	25
% vastauksista	4,4 %	12,0 %	29,4 %	33,3 %	20,8 %

Liite 4 Lomakehaastattelun teemoittelun koontitaulukko

Kysymys	monivalinta	suhtautuminen kysymykseen		
		positiivinen	neutraali	negatiivinen
Mikä sinua motivoi työssäsi?		haasteet, monipuolisuus, arvostus	hyvä työilmapiiri, työkaverit, palkkaus	vain raha
Tunnetko saavasi tarpeeksi palautetta työsuorituksistasi? Minkälainen palaute olisi tervetullutta ja rakentavaa?		riittävä palaute 5 kpl, positiivinen palaute on hyvä,asiallinen ja rakentava	työuorituksen arviointi, asiallinen palaute,kysely / kuuntelu	ei tarpeeksi palautetta, ei oikein kohdennettua. palautetta kaivataan.
Arvioi asteikolla 1-5, kuinka valmis olet kehittämään ja tehostamaan omaa toimintaasi.	5, neljä 4, yksi 3, seitsemän 2, yksi			
Mikäli vastasit edelliseen asteikolla 3 - 5, Millä tavoin voisit tai olisit valmis toimintaasi kehittämään? Kuvaile vähintään kaksi tapaa.Mikäli vastasit asteikolla 1-2, perustele valintaasi lyhyesti		koulutus, palaverit, lisävastuu, avoimempi tiedon jakaminen	jatkuva kehittyminen	"en mitenkään"
Onko sinulle selvää työtä tehdessäsi, kuka vastaa mistäkin työmaan osa-alueesta? Tiedätkö esim. kenellä on milloinkin vastuu liikennemerkkien asettamisesta, työkoneen järjestämisestä työmaalle?		pääsääntöisesti kyllä, kärkimiehellä	pomolla, esimiehellä	ei aina selvää.
Arvioi asteikolla 1 - 5, kuinka valmis olet itse ottamaan vastuuta enemmän työkohteiden tekemisestä, kuten työmaan järjestelyistä ja työn suunnittelusta? Laajempi vastuu tarkoittaa myös laajempaa vapautta.	5, kaksi 4, kuusi 3, kolme 2, yksi 1, yksi			
Kuinka lisävastuun jakaminen työntekijöille pitäisi mielestäsi tehdä?		tiimityö, esimerkki, motivointi, palkitseminen, vastuun jakaminen toiminnan mittaus tiedon jakaminen	työntekijän ominaisuudet, kyvykyys, yhdessä sopien, kokemuksen perusteella. Pysyvät järjestelyt	palkan lisääminen, mestarit tietää.
Lisävastuun ottaminen ja antaminen on askel itseohjautuvampaan suuntaan. Määrittele lyhyesti, mitä itseohjautuvuus Organisaatiossamme voisi tarkoittaa.		työmaan sujuvuus, ongalmatilanteiden ratkaisut, vuorovaikutus, yrittäjämäinen toimintatapa	kiinnostus työtäkohtaan. Oma-aloitteisuus	eos 4 kpl
Koetko saavasi tarpeeksi tietoa työtehtävien suorittamista varten? Miten tiedon jakamista työnjohdon ja työntekijöiden välillä voisi parantaa?		palaverit	palaverit, tiedonkulku, työnjohtajien määrän kasvattaminen, keskustelu, työmaakäynnit	tiedotus tökkii, työnjohtajien ammattitaidon kehittäminen, tiedon itsenäinen hankkiminen.
Kuvaile muutamalla lauseella työnjohdon toimintaa / nykytilannetta.		ihan ok toimintaa.	hieman riittämätön, liikaa työtehtäviä, keskinäinen nokkiminen	heikkoa toimintaa. Asioiden käsittelyn kohdentuminen harvoille, Ennen oli paremmin