



Positiivinen ja itseohjautuva organisaatio - henkilöstövalmennuksen kehittäminen

Katja Kangasmäki

2021 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

Positiivinen ja itseohjautuva organisaatio - henkilöstövalmennuksen kehittäminen

Katja Kangasmäki

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

Opinnäytetyö

09/ 2021

Katja Kangasmäki

Positiivinen ja itseohjautuva organisaatio- henkilöstövalmennuksen kehittäminen

Vuosi 2021

Sivumäärä 60

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitä organisaation tulisi huomioida henkilöstön pääsemiseksi uusiin strategisiin tavoitteisiin. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää henkilöstön käsityksiä itseohjautuvuudesta. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää henkilöstön pilottivalmennus. Valmennuksen pääpaino oli positiivisuudessa ja itseohjautuvuudessa. Opinnäytetyön tavoitteena oli lisäksi tuottaa kehittämis ehdotuksia valmennukseen, josta tulisi parhaimmillaan organisaation pysyvä sisäinen koulutus. Valmennus toimisi jatkossa työkaluna, jotta strategian jalkauttaminen olisi tasalaatuista ja tieto organisaation arvoista ja odotuksista olisi saavutettavaa.

Opinnäytetyö sijoittui oppilaitosorganisaatioon (Careeria), jossa oli menossa uuden strategian ja toimintamallin muutos kohti itseohjautuvaa mallia. Organisaatio oli käynyt läpi monta muutosta lähivuosien aikana. Se fuusioitui vuonna 2019 ja henkilöstö tuli erilaisista toimintakulttuureista. Fuusioitumista edelsi ammatillisen koulutuksen reformi 2018, joten muutoksia oli ollut paljon. Opinnäytetyössä haastateltiin ohjaushenkilöstöä Covid -19 tilanteesta johtuen sähköisellä lomakkeella. Tulosten perusteella itseohjautuvuus oli jo käsitteenä tuttu, mutta se olisi hyvä määritellä organisaatiossa, jotta henkilöstö tietäisi mitä heiltä odotetaan. Henkilöstön vahvuuksien löytäminen, tunnistaminen, vahvistaminen, kehittäminen sekä hyödyntäminen olivat tulosten mukaan sekä yksilö-, että työyhteisötasolla merkittäviä. Tulosten mukaan yhteistyöllä työyhteisössä koettiin olevan eniten merkitystä suhteessa työhön sitoutumiseen.

Henkilöstö koki valmennuksen tarpeelliseksi muutostilanteessa. Valmennus koettiin ajankohtaiseksi, käytännönläheiseksi ja vuorovaikutteiseksi. Valmennuksen toivottiin saavuttavan koko henkilöstö. Valmennuksen keston toivottiin olevan pidempi, säännöllisesti vuosittain toteutuva koulutus. Osallistujien mielestä valmennuksen sisältökokonaisuus oli hyvä, mutta konkreettisia vinkkejä ja harjoitteita kaivattiin lisää. Opinnäytetyö oli työelämälähtöinen ja ajankohtainen. Opinnäytetyön tavoitteet toteutuivat. Opinnäytetyö tuotti organisaatiolle runsaasti lisätietoa, kuinka strategiset tavoitteet toteutuisivat henkilöstön mukaan parhaiten. Opinnäytetyön hyöty organisaatiolle oli merkittävä. Tulokset, sekä henkilöstövalmennus ovat tulevaisuudessa hyödynnettävissä organisaatiossa.

Asiasanat: Itseohjautuvuus, positiivisuus, työhön sitoutuminen, vahvuudet, strategia

Katja Kangasmäki

Positive and Self-Directed Organization- Developing the Training for the Staff

Year 2021 Pages 60

The purpose of the thesis was to find out what the organization should take into account in order for the staff to reach new strategic goals. In addition, the purpose was to find out the staff's perceptions of self-direction. The aim of the thesis was to develop a pilot training for the staff. The main emphasis of the coaching was on positivity and self-direction. The aim of the thesis was also to produce development proposals for coaching, which at best would become a permanent internal training in the organization. In the future, coaching would serve as a tool to ensure that the implementation of the strategy is of uniform quality and that information about the organization's values and expectations is achievable.

The research for the thesis was conducted in an educational organization (Careeria), where a change in the new strategy and operating model was moving towards a self-directed model. The organization had undergone many changes over the last few years. It merged in 2019 and the staff came from different operating cultures. The merger was preceded by the VET reform of 2018, so there had been many changes. Due to the situation with COVID - 19, the supervision staff was interviewed using an electronic form. Based on the results, self-direction was already familiar as a concept, but it would be good to define it at the organizational level so that the staff would know what is expected of them. According to the results, finding, identifying, strengthening, developing and utilizing the personnel's strengths were significant at both the individual and work community levels. According to the results, co-operation in the work community was perceived to be the most important factor in relation to commitment to work.

The staff felt that coaching was necessary in a situation of change. The coaching was perceived as topical, practical and interactive. They also hoped that the coaching would reach the entire staff and the duration of the coaching would be longer, with regular annual training. The participants felt that the content of the coaching was good, but more concrete tips and exercises were needed. The thesis was work - oriented and topical. The goals of the thesis were realized. The thesis provided the organization with a lot of additional information on how the strategic goals would be best realized according to the staff. The benefit of the thesis to the organization was significant. The results, as well as personnel training, can be utilized in the organization in the future.

Keywords: self-determination, positively, work engagement, strengths, strategy

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Opinnäytetyön tietoperusta	8
2.1	Positiivinen psykologia ja positiivinen johtaminen	8
2.2	Vahvuudet ja niiden tunnistaminen	10
2.3	Sisäinen motivaatio	12
2.4	Työn imu ja mielekkyys	13
2.5	Itseohjautuvuus.....	15
3	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet, toteuttaminen ja menetelmät.....	17
3.1	Opinnäytetyön eteneminen	19
3.2	Kehittämistyön eettisyys	21
3.3	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi	22
4	Pilottivalmennuksen kuvaus	24
4.1	Pilottivalmennuksen sisältö.....	25
5	Tulokset	26
5.1	Henkilöstön toiveita ja ideoita henkilöstövalmennukseen	26
5.2	Esihenkilöiden ajatuksia itseohjautuvuudesta	27
5.3	Ohjaushenkilöstön ajatuksia itseohjautuvuudesta ennen valmennusta	29
5.4	Valmennus.....	32
5.5	Ohjaushenkilöstön ajatuksia itseohjautuvuudesta valmennuksen jälkeen	33
5.6	Omien vahvuuksien tunnistaminen	34
5.7	Työhön sitoutuminen	35
5.8	Strategian jalkauttaminen	36
5.9	Valmennuksen kehittäminen	38
6	Johtopäätökset	39
7	Pohdinta	42
	Lähteet.....	44
	Kuviot	47
	Taulukot	47
	Liitteet	47

1 Johdanto

Itseohjautuvuudesta puhutaan nykyään paljon työelämässä. Martela ja Jarenko (2017, 11-24) toteavat siihen olevan kolme keskeistä syytä: Toimintaympäristön muuttuessa nopeammaksi organisaatioiden on oltava entistä ketterämpiä ja muutoskykyisempiä. Työyhteisöllä tulee olla tilaa organisoida toimintaansa nopeasti ja parhaaksi katsomallaan tavalla. Tämä liittyy työn luonteen muuttumiseen. Työtehtävät vaativat enenevässä määrin luovaa asiantuntijuutta ja itsenäisiä päätöksiä. Perinteinen ylhäältä johtaminen ei sovi tähän. Kolmas syy liittyy moderniin informaatioteknologiaan. Siinä rakenteet ovat hajautettuja, eivätkä pysy pystyssä ilman nykYTEknologiaa ja sen suomia mahdollisuuksia. Viestit kulkevat nopeasti kaikille tasoille ja tämä mahdollistaa ketterän reagoinnin.

Suomalainen ammatillinen koulutus on kokenut viime vuosina lukuisia muutoksia ammatillisen koulutuksen reformin myötä. Heinosen (2017) mukaan tavoitteena 2018 voimaantulleessa reformissa on asiakaslähtöisyys eli oppijälähtöisyys. Tämä tarkoittaa, että oppijan tarpeet ja erilaiset tavat oppia otetaan huomioon. Muutokset aiheuttavat opetus- ja ohjaushenkilöstölle uusia osaamistarpeita ja haastavat koko opetusalan vastaamaan yhteiskunnan ja työelämän tarpeisiin. Työhön sitoutumiseen ja siihen liitettyyn työhyvinvointiin kiinnitetään englantilaisten tutkijoiden Dawson, Knight ja Pattersson (2017) mukaan organisaatioissa paljon huomiota. Englanninkielisissä tutkimuksissa käytetään sanaa work engagement. Ensisijainen huolenaihe monissa organisaatioissa onkin ylläpitää henkilöstön työhön sitoutumista ja siihen vahvasti linkittyvää työhyvinvointia, wellbeing.

Opetushenkilökunnan tulee vastata muutokseen, jotta opiskelijat kokevat pärjäävänsä yhteiskunnassa. Kanadalaiset tutkijat Cherkowski, Kutsyuruba ja Walker (2020) selvittivät, kuinka pieni ryhmä rehtoreita ja vararehtoreita kokivat ja kuvasivat kukoistuksen kokemusta työssään. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että työn merkityksellisyys, intohimo työtä kohtaan, sekä läsnäolo saivat tuloksia ja työhyvinvointia aikaan. Myös työ ja vapaa-ajan yhteensovittaminen koettiin tärkeäksi työhyvinvoinnin lisäajänä. Tutkimus vahvistaa ajatusta, että vahvuuslähtöinen, positiivinen johtaminen tukee ja kannustaa työhyvinvoinnin edistämistä oppilaitoksissa.

Opetushallituksen puheenjohtaja O-P. Heinonen (2021) pohtii kolumnissaan ”Tarkoituksen mukaisuus”, miksi innostumisen ja heittäytymisen hetket ovat työelämässä yhä niin harvinaisia. Vika on hänen mielestään toimintakulttuurissa, jossa työtä teemme. Jos yksilöitä johdetaan aloitetyvyttöminä laiskimuksina, vahvistuu yksilöiden käyttäytyminen sen suuntaiseksi. Jos virallinen organisaatio viestii vallan ja kontrolloinnin keskeisyyttä, viestii se epäluottamuksesta. Heinonen kannustaa organisaatioita löytämään yhteiskunnallisen merkityksellisyyden, pelkkä taloustuloksen tekeminen ei riitä missioksi. Nuoret sukupolvet

kaipaavat kannustusta ja onnistumisen elämyksiä, joten työn toimintakulttuurin on vihdoin muututtava.

Opinnäytetyön tarkoituksena on auttaa organisaatiota toimintakulttuurin muutoksessa ja selvittää henkilöstön käsityksistä itseohjautuvuudesta. Lisäksi oli tarkoituksena selvittää, mitä organisaation tulisi huomioida jatkossa, jotta henkilöstö pääsee strategiaan tavoitteisiin. Organisaatioiden strategioissa on jo vuosia mainittu itseohjautuvuus ja opinnäytetyö avaa, mitä sana henkilöstön mielestä tarkoittaa ja kuinka positiivisen johtamisen keinoin voisi työhyvinvointia, työhön sitoutumista ja uskallusta itseohjautuvuuteen lisätä.

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää pilottivalmennus henkilöstölle, jossa vahvistetaan tietopohjaa itseohjautuvuudesta, positiivisesta johtamisesta sekä pedagogiikasta. Opinnäytetyön tavoitteena oli myös tuottaa tietoa ja parannusehdotuksia valmennukseen, josta tulisi parhaimmillaan pysyvä rakenne organisaation sisäistä koulutusta ja perehdytystä. Valmennus toimisi jatkossa työkaluna, jotta strategian käytäntöönpano olisi tasalaatuista ja tieto organisaation arvoista ja odotuksista saavutettavaa.

2 Opinnäytetyön tietoperusta

Opinnäytetyön tietoperustassa avataan opinnäytetyön ja siihen liittyvän pilottivalmennuksen kannalta keskeiset käsitteet: Positiivinen psykologia, positiivinen johtaminen, vahvuudet, sisäinen motivaatio, työn imu ja -mieleyksyys sekä itseohjautuvuus.

2.1 Positiivinen psykologia ja positiivinen johtaminen

Vuonna 1998 Martin Seligman käynnisti uuden painotuksen psykologian tutkimuksen saralla-positiivisen psykologian. Seligman totesi, että perinteisen psykologian mukaan ihmisten todetaan olevan luonnostaan hauraita ja virheellisiä. Perinteinen psykologia keskittyy hänen mukaansa henkilön puutteisiin. Vastakohtaksi tälle kehitettiin positiivinen psykologia, jonka ei ollut kuitenkaan tarkoitus kumota olemassa olevia teorioita vaan täydentää niitä. Positiivisen psykologian keskiössä ovat vahvuudet ja parhaimman mahdollisen elämän rakentaminen yksilön kannalta. (Cameron, Dutton & Quinn 2003, 7).

Positiiviseen psykologiaan kohdistuu ajoittain väärinymmärryksiä. Positiivinen psykologia ja sen sisältö saatetaan kokea työkalupakkina, josta voi tarkistaa sopivan toimintatavan eri tilanteisiin. Mikään menetelmä ei kuitenkaan toimi, jos vuorovaikutus ei toimi. Toinen väärinymmärrys liittyy siihen, että positiivinen psykologia nähdään pelkkänä positiivisena ajatteluna. Sitä se ei todellakaan ole, jokaisella on joskus huonoja päiviä. Positiivinen johtaminen on aitoa halua nähdä myönteiset puolet asioissa ja ihmisissä. Aito johtaja

ymmärtää elämän eri puolet ja hyväksyy epätäydellisyyden. (Wenström 2020, 44-45.) Nimi positiivinen psykologia on itsessään hieman harhaan johtava. Sen tutkimuskohteet ovat positiivisia, itse psykologia ei ole enempää positiivinen kuin negatiivinenkaan. Se tarkastelee ilmiöitä, jotka edistävät yksilöiden menestystä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Positiivisen psykologian keskiössä on oman sisäisen potentiaalin löytäminen ja ilmaiseminen. Se on aitoa kestävä onnellisuutta ja oman minän löytämistä. Tämän takia positiivinen johtaminen on ihmisten johtamista ihmisinä. Positiivinen johtajuus ei toimi vain ideologiana, vaan ennen kaikkea arjen tekoina (Wenström 2020, 45-46.)

Limas ja Schomsal (2018) tutkivat sisukkuuden (grit) vaikutusta positiiviseen johtamiseen ja kapasiteettiin johtaa positiivisesti. Tulokset osoittivat, että sisukkuus korreloi positiivisesti positiivista johtamista ja periksiantamattomuus (perseverance) näytteli suurempaa roolia kuin intohimo työssä. Lisäksi sisukkuus itsessään kasvatti kykyä johtaa monipuolisemmin. Monipuoliset mahdollisuudet johtaa taasen vahvistivat periksiantamattomuutta ja täten positiivista johtamista.

Positiivinen johtaja tarkastelee omaa tapaansa johtaa ja olla vuorovaikutuksessa. Hän haluaa kehittyä työssään henkilökohtaiseen ja ammatilliseen kasvuun sitoutuen. Hän osaa soveltaa tutkimustietoa sekä siihen pohjautuvia menetelmiä ja malleja positiivisesta psykologiasta ja positiivisesta organisaatiosta. (Wenström 2020, 64). Positiivinen johtaminen on sitä, että tunnustetaan vuorovaikutuksen merkitys, hyödyntäminen ja mahdollistaminen. Positiivinen johtaminen on luottamusta ihmisiin, sekä luottamusta vuorovaikutukseen prosessina. Ylläpitämällä luottamuksen ja mahdollisuuksien ilmapiiriä, on edellytykset avoimelle yhteistyölle. (Wenström 2020, 112.)

Järvinen (2014, 137- 138) kuvailee esimiehen uutta roolia johtamisen asiantuntijana, jonka rooli muokkautuu edellä kulkijasta valmentavaksi taustavaikuttajaksi, joka raivaa hyvän työn esteitä. Esimies suorittaa palvelutehtävää, jonka tarkoitus on nostaa jokaisen henkilökohtainen, että henkilöiden välinen kyvykkyys täyteen loistoonsa. Mielekkyyttä johtavan esimiehen tunnusmerkkejä ovat, että hän on sparraava vaikuttaja, ihmisten johtamisen asiantuntija ja erinomaisen työtuloksen mahdollistaja.

Työn mielekkyyden johtaminen on ennen kaikkea työn tuottavuutta lisäävää hyvinvoinnin johtamista. Järvinen (2014, 133.) painottaa, että johtaminen ei ole vain esimiehille kuuluva asia, vaan jokainen on vastuussa työyhteisön mielekkyyden johtamisesta oman roolinsa puitteissa. Mielekkyyden johtaminen alkaakin siis jokaisesta yksilöstä. Jokainen johtaa omaa toimintaansa. Hänen mukaansa työn mielekkyyden johtaminen perustuukin siis henkilökohtaiseen vastuunkantoon. Kaikilla on vastuu tietää itse, mitä työltään haluaa ja missä on parhaimmillaan. Tulee ottaa itse vastuu ammatillisesta käyttäytymisestä,

tunnetilojen ja toiminnan säätelystä, sekä henkilökohtaisesta kehittämisestä kohti tavoitteita ja tuloksia.

Järvisen mukaan (2014, 134-135) työn mielekkyyden johtaminen laajeneekin siis tiimin sisäisen dynamiikan johtamiseen. Mielekkyyteen johdetut tiimit, ns. yhteisöllinen työmenestys tuottaa enemmän kuin yksilöt erikseen. He löytävät luontaisesti sopivimman työkokonaisuuden ja täydentävät toisiaan kohti strategian tavoitteita. Jotta tähän päästään, tulee mielekkäys tavoitteena tehdä näkyväksi ja huolehtia sen säilymisestä oikean toimintakulttuurin ja toimintaa ohjaavien prosessien avulla. Ratkaisuksi Järvinen ehdottaa niin sanottua teollisuustaloudesta periytyvää johtamiskäsitystä uusilla johtamisen toimintamalleilla, joissa innostuksella, työn ilolla ja onnistumisista nauttimisella on sijansa varsinaisina tavoitteina. Kyse on siis toimivan yhdistelmän löytämisestä ”kovan” ja ”pehmeän” johtamisotteen löytämiseksi. Johtaminen on siis edelleen myös tiukkaa tavoitteiden asettamista ja tulosten vaatimista.

Mäkkeli ja Salovaara (2021, 39-45) ovat tarkastelleet yhteisöllistä työmenestystä yhteisöohjautuvuuden näkökulmasta. He painottavat yhteistyön mahdollistamista työyhteisöissä, vaikka työ tehtäisiinkin yksin. Itseohjautuvuuden lisäksi yhteisöohjautuvuus tarkoittaa koko organisaation rakenteiden tarkastelua. Koko organisaatio täytyy tässä mallissa saada osallistettua ja tähän tarvitaan paljon vuorovaikutusta. Kun työntekijä pystyy vaikuttamaan työhönsä, hän kokee, että hänen mielipiteitänsä arvostetaan.

Tutkimuksessaan *Positive Leadership and Employee wellbeing*, Kelloway, Weidand, McKee ja Das (2013) toteavat muutostenjohtamisesta, että työhyvinvointi lisääntyy johtamalla positiivisesti, kuin että johdettaisiin vain muutosta itsessään. Parhaat tulokset muutostilanteissa saadaan yhdistämällä nämä kaksi, muutosjohtaminen ja positiivinen johtaminen.

2.2 Vahvuudet ja niiden tunnistaminen

Tunnetuin vahvuusteorioista lienee Petersonin ja Seligmanin (2004, 16.) kuuden pääotsikon alle luokitellut **luonteenvahvuudet*, joissa yhdistyy tutkijoiden mukaan sopivalla tavalla konkretia ja abstraktia.

*Luontevahvuudet

Vahvuus	Esimerkki/ esimerkit vahvuudesta	Hyöty/hyödyt ominaisuudesta
Viisaus ja tietoisuus	Luovuus, uteliaisuus, halu oppia uutta	Kyky ajatella laajasti, kyky asettua toisen asemaan
Rohkeus	Urhoollisuus, sinnikkyys, rehellisyys, eloisuus	Kyky päästä tavoitteisiin
Inhimillisyys	Rakkaus, ystävällisyys, sosiaalinen älykkyyys	Kyky sisäsyntyiseen tunneälykkyyteen
Oikeudenmukaisuus	Reiluus, johtamisen taidot	Kyky toimia ryhmässä
Itsehillintä	Harkitsevaisuus ja itsesäätely	Kyky antaa anteeksi, kyky antaa tilaa toisille
Ylittäminen	Kiitollisuus, toiveikkuus, huumori	Kyky nähdä yli rajojen, kyky asioiden suhteuttamiseen

Taulukko 1: Luontevahvuudet (mukaillen Peterson & Seligman 2004)

Carlsson ja Järvinen (2012,43). toteavat omien vahvuusalueiden tunnistamisen olevan välttämättömyys mielekkääseen työhön pyrittäessä. Lipposen, Litovaaran & Katajaisen (2016, 139-140.) mukaan vahvuudet ovat sisäsyntyisiä ja voidaan luokitella seuraaviin; tunnusomaiset vahvuudet, luonteen vahvuudet ja luontaisten toimintatapojen vahvuudet. Vaikka ne ovat sisäsyntyisiä ja monet niistä näkyvissä jo nuoruudessa, ovat ne lisäksi tilannesidonnaisia ja muuttuvia. Sisäsyntyisyys ilmenee esimerkiksi nopeampana oppimisena vahvuusalueilla. Vahvuuksien käyttö on tärkeä tekijä kukoistavan elämän ytimessä. Työelämässä, kehityskeskusteluissa keskitytään edelleen liian usein parannusta tarvitseviin seikkoihin ja harvemmin osa-alueisiin, joissa on menestytty. Vahvuusajattelussa pääpaino ihmisenä kehittymisessä ei ole heikkouksissa, vaan olennaista on löytää sisäsyntyiset vahvuudet, niiden käyttö sekä kehittäminen. (Lipponen ym.2016, 136).

Järvisen (2014, 213-215) mukaan se, kuinka mielekkääksi työmme koemme, kertoo kuinka hyvin pystymme hyödyntämään vahvuuksia ja luontaista lahjakkuutta töissä. Vahvuuksia kehittämällä pystymme kehittymään alamme ammattilaisiksi. Koska jokaisella on myös heikkouksia, ne kannattaa tunnistaa ja luoda strategia, miten ne kuormittavat mahdollisimman vähän. Kannattaa siis pyrkiä tilanteeseen, jossa hyödyntää vahvuuksiaan suurimman osan työajasta. Omia vahvuuksia vahvistamalla on jokaisella mahdollisuus lisätä mielekkyyttä työelämässä.

Vahvuuksien johtaminen on positiivisen johtamisen ytimessä. Positiivinen johtaminen on yhteydessä mm. itsetuntoon, hyvään elämään, onnellisuuteen, työssä kukoistamiseen, työhyvinvointiin, työn imuun, innostukseen ja sisäiseen motivaatioon, työn tuottavuuteen ja vähäisempään stressiin. Paradoksaalista on, että kun samaan aikaan pohditaan ratkaisuja tuottavuuden ja työhyvinvoinnin lisäämiseksi, jää paljon hyödyntämättä potentiaalista ja vahvuuksista. Organisaatiotasolla tämä aiheuttaa kyvykkyshävikkiä johtuen työtytyymättömyyteen tai henkilöstön vaihtuvuuteen liittyvistä kustannuksista. (Wenström 2020, 125-126)

Wenström (2020, 127-128.) esittää seuraavia mahdollisia syitä siihen, ettei vahvuuksia hyödynnetä tehokkaammin. Yksilötasolla tosiasia voi olla, että ihmiset ovat tietoisempia heikkouksistaan kuin vahvuuksistaan. Vahvuuksien spontaani luetteleminen on haasteellista. Toisaalta vahvuudet voivat olla meille itsellemme luontaisia, emmekä niiden itsestäänselvyden takia kiinnitä niihin huomiota. Ehkä kasvuympäristömme ei ole rohkaisut yksilöitä vahvuuksien käyttöön, vaan jopa päinvastoin. Aktiivisuutta on saatettu pyytää hillitsemään tai rauhallista syytetty hitaudesta. Syynä saattaa olla myös organisaatiokulttuuri, joka ei rohkaise henkilökohtaisten vahvuuksien käyttöön. On myös mahdollista, että organisaatioissa on valmiit tehtäväkuvaukset, joihin yksilöt sovitetaan ja näin ollen paljon henkilön vahvuuksia jää käyttämättä.

2.3 Sisäinen motivaatio

Sisäinen motivaatio rakentuu neljästä perustarpeesta; vapaaehtoisuus, kyvykkyys, läheisyys ja hyväntekeminen. Ihminen on lähtökohtaisesti aktiivinen ja etsii mielekäästä tekemistä elämäänsä, eli toimii sisäisen motivaation ohjaamana. Toki motivoidumme myös ulkoisista seikoista, mm. vaaran uhatessa suojaudumme, etsimme sosiaalista hyväksyntää ja motivoidumme rahasta ja maineesta. Edellä mainitut toki motivoivat ihmistä, mutta niihin liittyy ulkoa tuleva vaatimus tai tekemisestä seuraa erillinen palkinto. Tekeminen itsessään ei ole palkitsevaa. (Martela 2015, 19.) Ihmisillä on kaipuu tuntea työnsä merkityksellisiksi. Myös Sahimaan (2019) mukaan yksilön ja tiimin työn tulokset pitäisikin saada näkymään jokaisessa yrityksessä ja organisaatiossa. Palautetta tulisi antaa samalla erityisesti onnistumisista.

Sisäinen motivaatio tulee ihmisen sisältä. Riippumatta ulkoisista palkkioista tai rangaistuksista henkilö on motivoitunut toimimaan. Keskeistä on se, että henkilö kokee tekemisen innostavaksi ja arvokkaaksi, sekä tekee sitä omasta tahdostaan. Todellisuus ei ole näin jyrkkä sisäisen ja ulkoisen motivaation välillä ja valtaosa asioista on sekoitus molempia. Työ on hyvä esimerkki, jossa molemmilla puolilla on merkitystä - sekä palkalla että innostavilla työtehtävillä. Joissain tapauksissa ulkoisen motivaation vaatima vaadetekijä saattaa muuttua sisäiseksi motivaatioksi. Esimerkkinä tästä haastavan oppiaineen muuttuminen laadukkaan ja kannustavan opetuksen kautta nautintoa ja innostusta tuovaksi asiaksi. (Martela 2015, 65-66.)

Edward Decia ja Richard Ryania mukailleen Frank Martela (2015, 50-53) avaa neljää perustarvetta seuraavasti. Itsensä toteuttamisen kaksi perustarvetta ovat vapaaehtoisuus ja kyvykkyys. Arvokas elämä syntyy siitä, että pääsee tekemään itselle tärkeitä asioita ja siitä että voi edetä kohti päämääriä. Vapaaehtoisuus on kokemus siitä, että henkilö on vapaa päättämään omista asioistaan. Kyvykkyys tarkoittaa, että henkilö osaa ja saa asioita aikaiseksi. Kyvykäs henkilö uskoo selviytyvänsä hänelle annetuista tehtävistä. Itsensä ylittämisen kaksi perustarvetta ovat läheisyys ja hyväntekeminen. Läheisyyden, eli yhteenkuuluvuuden tunne syntyy, kun yksilö kokee yhteyttä toisiin ihmisiin. Ihminen tarvitsee toisia, jotka hyväksyvät hänet ja arvostavat häntä sellaisena kuin hän on. Hyväntekeminen on tunne, että pystyn teoillani vaikuttamaan positiivisesti ympärillä olevien ihmisten elämään. Kun tuntee, että valaa omalla tekemisellä jotain arvokasta ympärilleen, se tuottaa merkitystä myös omaan elämään.

2.4 Työn imu ja mielekkyys

Työn imu, work engagement tarkoittaa Schaufelin ja Bakkerin (2010, 1-2). määritelmän mukaan aidosti myönteistä tunne - ja motivaatiotilaa työssä. Positiivinen, työorientoitunut tunnetila on heidän mukaansa loppuun palamisen vastakohta. Työnimua kokevilla työntekijöillä on paljon energiaa ja he ovat innokkaan sitoutuneita työhönsä.

Kolme myönteistä hyvinvoinnin ulottuvuutta kuvaavat työn imua:

Tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuus on energisyyden kokemusta, sinnikkyyttä ja ponnistelun halua myös vastoinkäymisten edessä. Omistautuneella työntekijällä on kokemuksia mm. innokkuudesta, ylpeydestä, inspiraatiosta ja merkityksellisyydestä työssä. Uppoutumisen tunnusmerkkejä ovat mm. ajan kuluminen huomaamatta, paneutuneisuus työhön ja näistä koettu nautinto. (Hakanen 2011, 38-39.)

Hakasen (2011, 40-42.) mukaan työn imun kokemus on jo sinällään arvokas, mutta sillä on lisäksi useita myönteisiä seurauksia työntekijän lisäksi perheelle, muulle elämälle ja organisaatiolle. Työn imun lisääntyminen mahdollistaa laadun ja menestyksen lisäämisen

työelämässä. Työntekijät, jotka kokevat työn imua ovat muita työntekijöitä onnellisempia, uudistushaluisia, tuottavia, sitoutuvia ja aikaansaavia. Lisäksi he tartuttavat työn iloa ympärilleen ja tämän seurauksena koko tiimin suoritus voi parantua. Myös vastavuoroisuuden periaate toteutuu: kun johtaminen synnyttää työn imua, haluaa työntekijä onnistua ja tehdä työtään parhaalla mahdollisella tavalla.

Työn imulla on yhteys myös organisaation taloudelliseen menestykseen. Myönteisiä tunteita työssään kokevat muokkaavat omaa työtään haastavammaksi. Positiiviset tunteet vahvistavat sekä fyysisiä, psyykkisiä että sosiaalisia taitoja ja voimavaroja. Tämä mahdollistaa entistä laadukkaamman toiminnan. Lisäksi he ovat usein muita terveempiä ja työkykyisempiä, eli tuottavampia. Liian harvat organisaatiot tunnistavat ja sitä kautta mahdollistavat innostavan työn ja työympäristön, sekä inhimillisen kohtelun yhteyden organisaation tuottavuuteen. (Hakanen 2011, 42.) Tuoreessa tutkimuksessa (Martela, Hakanen, Hoang, Vuori 2021, 4) osoitetaan, että työssäkäyvien suomalaisten joukossa vahva kokemus itseohjautuvuudesta on yhteydessä alhaisempaan työuupumukseen ja suurempaan työn imuun.

James Harter todisti 36 yrityksessä ja niiden noin 8000 yksikössä työn imun yhteyden tulokseen, kannattavuuteen, asiakastyytyväisyyteen sekä vähäiseen henkilöstön vaihtuvuuteen. Vastaavaa tutkimusta ei Suomesta ole mutta ilmeistä on, että organisaation ulkoisten resurssien pysyessä samoina on keskityttävä entistä enemmän myönteisten voimavarojen hyödyntämiseen. Tämä on mahdollista positiivisen johtajuuden kautta. (Hakanen 2011, 136-137.)

Järvinen (2014, 10.) korostaa Suomen menestymistä luomalla uusia eväitä talouskasvulle. Näitä on hänen mukaansa mahdollista luoda auttamalla henkilöstöä pääsemään maksimaaliseen loistoonsa johtamalla työn mielekkyyttä ja antamalla luovuudelle kasvualusta, jonka se tarvitsee. Optimaalinen tuottavuus vaatii työn mielekkyyttä ja ymmärryksen luomista siitä, millainen osa arvokasta työtä jokaisen henkilökohtainen panos on. Suomessa organisaatioissa koko henkilöstön systemaattinen potentiaalin tunnistaminen ja hyödyntäminen eivät ole vielä täysin käytössä oleva johtamisen väline.

Järvinen (2014, 35-37.) toteaa keskeistä mielekkyyden kokemisessa olevan henkilökohtaisen hyödyn, joka yhdistyy aitoon kiinnostukseen työtä kohtaan. Työn mielekkyys rakentuu lukuisista elementeistä ja on aina henkilökohtainen, eli subjektiivinen kokemus. Työn substanssia enemmän merkitsevät henkilön persoona ja arvomaailma. Vaikka kokemus on yksityinen ja yksilöllinen, on sitä mahdollisuus kasvattaa hyvällä johtamisella niin, että jokaisella on mahdollisuus kokea työnsä mielekkääksi. Työn mielekkyys syntyy vuorovaikutuksessa muun työyhteisön kanssa.

Manka & Manka (2018, 109- 110.) muistuttavat, ettei kukaan voi aina kokea työn imua. Työpäivään sisältyy myös työtehtäviä, jotka eivät innosta, eikä aika kulu itsestään. Tämä on siis täysin luonnollista. Jos taas innostus puuttuu täysin, tulisi miettiä mikä on vialla. Syyt voivat olla moninaiset. Henkilö on kenties väärässä työssä, työ liian kiireistä, kuormittavaa ja syö innostusta. Lisäksi he korostavat työntekijän omaa vastuuta, kokeeko henkilö työn imua vai ei. Omaa työtään voi muokata joko myönteisellä tai kielteisellä tavalla. Yksilöllinen työn muokkaaminen myönteisellä tavalla on yhteydessä työn imun kokemiseen. Myönteisyys estää henkilöä tylsistymästä ja kokemasta työuupumusta. Rakenteellisia ja sosiaalisia voimavaroja lisäämällä voi vaikuttaa myönteisesti yksilölliseen työn muokkaamiseen. Rakenteellisista voimavaroista esimerkkeinä ovat mm. itsenäisyys ja kehittymisen mahdollisuudet. Sosiaalisia voimavaroja lisäävät esim. palaute ja asiakkaiden kanssa yhdessä kehittäminen.

Omalla esimerkillään johtava ja innostava esihenkilö toimii rohkeasti. Hän uskaltaa ottaa riskejä, kokeilla uutta. Hän uskaltaa kyseenalaistaa organisaation toimintamalleja perustellen. Hän toimii koko työyhteisön hyväksi ja jättää omat tarpeensa taka-alalle. Viesti on hyvin selvä: työntekijät ovat johtajalleen tärkeitä ja enemmän kuin vain työroolinsa. Innostunutta ja innostavaa johtajaa halutaan seurata sekä hyvinä, että huonoina aikoina. Palveleva johtaja on aito ja nöyrä. (Hakanen 2011, 80-81.)

2.5 Itseohjautuvuus

Yksilön itseohjautuvuuskeskustelun pohjana on itseohjautuvuusteoria (self determination theory, SDT). Itseohjautuvuusteoriasta on tullut yksi sovellutuimmista ja tutkituimmista teorioista psykologian tutkimusalalla. Teoria tarkastelee yksilön motivaatiota, joka perustuu teorian mukaan autonomiseen motivaatioon. Autonomisen motivaation edellytyksenä on psykologisten perustarpeiden; omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyyden täytyminen. (Deci & Ryan 2000).

Itseohjautuvuus tarkoittaa henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman, että hänellä on ulkopuolisen kontrollin ja ohjailun tarvetta. Jotta henkilö voisi itseohjautua, tulisi hänen olla itsemotivoitunut. Hänellä tulisi olla päämäärä eli käsitys siitä, mitä tavoitetta kohti hän itseohjautuu. Henkilöllä on oltava myös tarvittava osaaminen päämääränsä tavoitteluun. Erityisesti tämä tarkoittaa kykyä johtaa itseään ajanhallinnan ja resurssien hallinnan suhteen. (Martela & Jarenko 2017, 12.)

Savaspurolla (2019, 25.) ei vastaavasti ole vastausta, mitä itseohjautuvuus on. Hänen mukaansa meillä ei ole akateemisesti verifioituvaa käsitettä asialle, vaikka itseohjautuvuutta on tutkittu jo kauan. Ilmiö ei ole uusi, mutta käsite on epämääräinen. Akolan (2020, 10.) mukaan itseohjautuvuuden takana on tarve tiedostaa asioiden merkitys ja syy-yhteydet ennen

toimintaa. Itseohjautuvuus ei ole sitä, että yksilöt tekevät mitä huvittaa. Olennaista on ymmärtää kokonaisuuksia ja itseään. Aidosti itseohjautuva ihminen osaa kuunnella toisia aidosti ja tuntee itsensä.

Wehmeyerin & Fieldin (2007) mukaan itseohjautuva henkilö osaa toimia itsenäisesti, osaa säädellä itse käyttäytymistään, on psyykkisesti voimissaan ja omaa kyvyn toteuttaa itseään. Tämä tulisi huomioida lasten ja nuorten kanssa työskenneltäessä. Sajaniemi (2018) haluaa muistuttaa opetuslalla työskenteleviä, että lapset eivät välttämättä kykene itseohjautuvuuteen ja kehittyvät itseohjautuvuuteen iän myötä. Heidän on haastavaa säädellä itseään ja ajattelu lyhytnäköistä. Vallalla olevan oppimiskäsityksen taustalla oleva itseohjautuvuus voi viedä harhaan. Käsitys viihtyvyydestä ei saisi ottaa valtaa, vaan opettajan tulisi uskaltaa opettaa, vaatia ja arvioida, sekä tehdä valintoja lasten puolesta. Opettajajohtoisuuden pelätään tuhoavan oivallisen kasvun mahdollisuudet, mutta kaikki muutokset eivät ole tarpeellisia eivätkä hyvästä.

Liikaa opettajajohtoisuutta tulee välttää. Martela (2015, 64-66.) toteaa, että ihminen on perusluonteeltaan aktiivinen. Etsiydymme itseämme kiinnostavien asioiden piiriin. Ihmisiä voidaan passivoida ulkoisesti esim. autoritäärisen opetuksen seurauksena tai pakottamalla tekemään vain ulkoisesti motivoivia asioita. Näin ihminen oppii passiiviseksi ja perusluonne väistyy. Toki myös ulkoiset motivaattorit (esim. raha, maine, uhka) aktivoivat tarpeen mukaan, mutta sisäinen motivaatio aktivoi aidosti ilman ulkoisia palkkioita. Itseohjautuvuusteoria siis ruokkii sisäistä motivaatiota ja aktivoi ihmisiä luontaisella tavalla ponnistelemaan kohti päämääriä.

Itseohjautuvuuden käsitteessä ja toimeenpanossa on aina myös haasteita. Savaspuro (2019, 128-129.) mainitsee haasteesta esimerkkinä perusopetuksen opetussuunnitelman 2016. Opetussuunnitelma on monitulkintainen ja jättää lukijan liikaa oman onnensa nojaan. Opetussuunnitelman sanoma ja vaatimukset eivät kulje käsikädessä asiaan tarvittavien valmiuksien kanssa, toisin sanoen opettajilla ei ollut asiaan koulutusta tai yhdessä määriteltyjä konkreettisia tavoitteita. Yksilöt jäivät liian yksin luokissaan, eikä asenteen muutokseen ollut yhteistä valmennusta ja näkyä. Vastaava kontrollin tarve on näkyvässä yhteiskunnassa laajasti. Muutos on hyvä asia, muttei ilman ohjeistusta. Pahimmassa tapauksessa esim. oppilaat jäävät oman onnensa nojaan.

Myös Sahimaan (2018) mukaan suunta kohti itseohjautuvuutta on tarkoitukseltaan hyvä, saattaa matkalla olla myös haasteita. ”Pahimmillaan tästä seuraa, että työntekijä jää ilman tukea ja ohjausta, kun terve kontrolli ja tilivelvollisuus katoavat. Rytinällä tehty muutos voi jättää orvoksi. Vastaanotollani käy ihmisiä, jotka tuntevat tunnontuskia lorpailusta, vaikka todellinen ongelma on se, ettei heille ole tarjottu riittäviä työkaluja työssä suoriutumiseen.”

Martela ja Jarenko (2017, 166-167.) tarjoilevat ratkaisuja onnistuneeseen itseorganisointuneeseen, hajoitettuun valtaan. Onnistumisen edellytyksenä on ratkaisun löytäminen neljään avainkysymykseen. Tulee löytää jokaisen hyöty, estää vapaamatkustajia hyväksikäyttämästä tilannetta, rakentaa järkevä työnjako sekä neljäntenä keskinäisen koordinaation toimiminen yhteisen hyvän rakentamiseksi. Parhaimmillaan itseorganisointuminen ja itseohjautuvuus tarjoavat tavan organisointua, jossa jokaisen henkilökohtaiset ideat ja osaaminen tulevat täysmittaisesti hyödynnettyä. Kun organisaatio pystyy tarjoamaan ihmiselle kokemuksen yhteisestä kyvykkyydestä, on henkilöllä mahdollisuus sitoutus organisaatioon ja yhteisiin tavoitteisiin.

3 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet, toteuttaminen ja menetelmät

Opinnäytetyön tarkoituksena on auttaa organisaatiota toimintakulttuurin muutoksessa ja selvittää henkilöstön käsityksistä itseohjautuvuudesta. Lisäksi oli tarkoituksena selvittää, mitä organisaation tulisi huomioida jatkossa, jotta henkilöstö pääsee strategiaan tavoitteisiin. Organisaatioiden strategioissa on jo vuosia mainittu itseohjautuvuus ja opinnäytetyö avaa, mitä sana henkilöstön mielestä tarkoittaa ja kuinka positiivisen johtamisen keinoin voisi työhyvinvointia, työhön sitoutumista ja uskallusta itseohjautuvuuteen lisätä.

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää pilottivalmennus henkilöstölle, jossa vahvistetaan tietopohjaa itseohjautuvuudesta, positiivisesta johtamisesta sekä pedagogiikasta. Opinnäytetyön tavoitteena on myös tuottaa tietoa ja parannusehdotuksia valmennukseen, josta tulisi parhaimmillaan pysyvä rakenne organisaation sisäistä koulutusta ja perehdytystä. Valmennus toimisi jatkossa työkaluna, jotta strategian käytäntöönpano olisi tasalaatuista ja tieto organisaation arvoista ja odotuksista saavutettavaa.

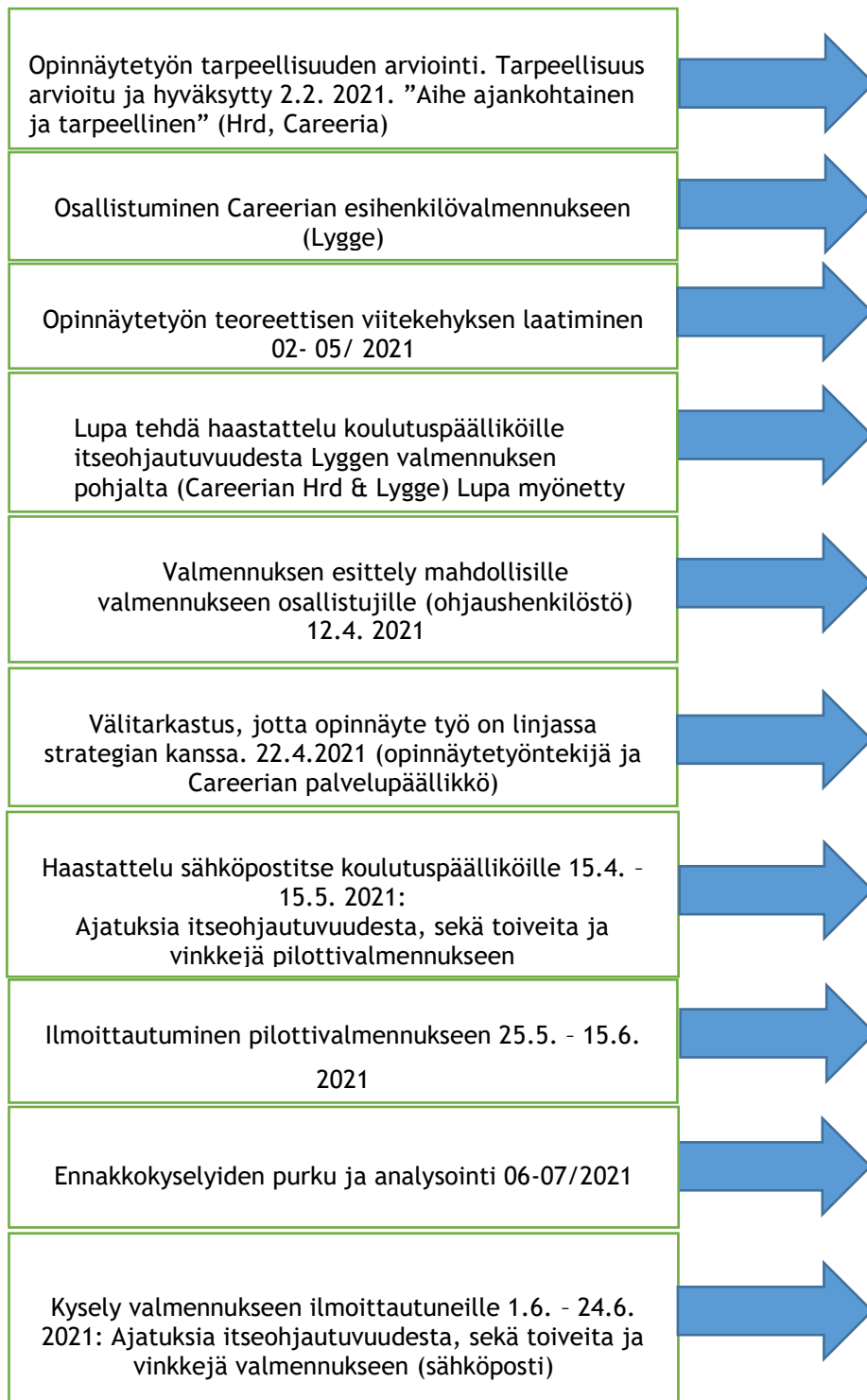
Tämä tutkimus syntyi kiinnostuksesta positiiviseen johtamiseen tavoitteena sitoutunut, motivoitunut ja itseohjautuva henkilökunta. Ajankohta tälle opinnäytetyölle oli otollinen, koska Careerian toimintamallin muutos ja strategian päivittäminen osuvat vuosille 2021 - 2022. Strategiassa painotetaan itseohjautuvan henkilöstön merkitystä.

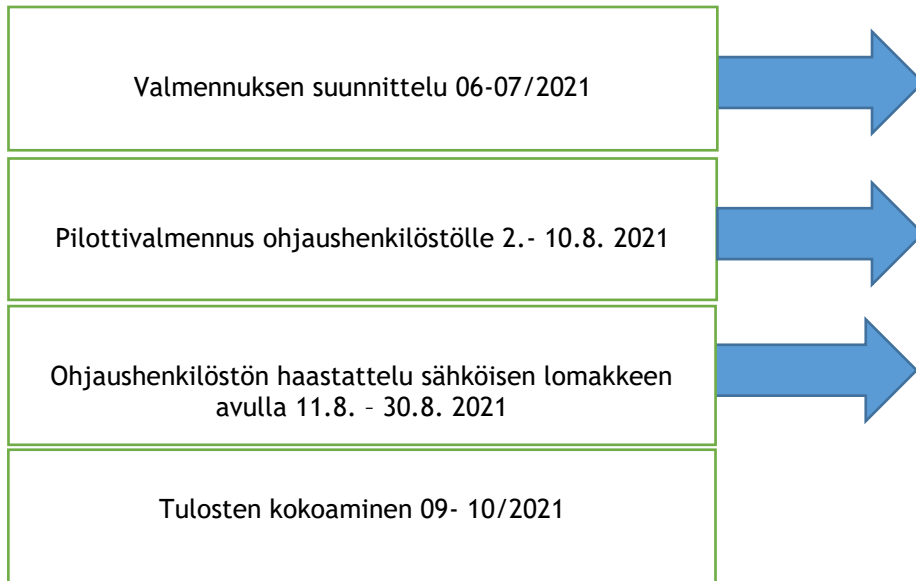
Tutkimuskysymykset ovat:

1. Kuinka valmennus vaikuttaa henkilöstön käsityksiin omista vahvuuksista, itseohjautuvuudesta ja työhön sitoutumisesta?
2. Mitä organisaation tulisi huomioida jatkossa, jotta strategiset tavoitteet toteutuisivat?
3. Kuinka valmennusta tulisi kehittää jatkossa?

Opinnäytetyö toteutetaan vuoden 2021 aikana. Haastattelututkimukseen osallistuneet ovat Careerian ohjaushenkilöstöä. Kehittämistyön aikana opinnäytetyön tekijä osallistuu itse muiden koulutuspäälliköiden tavoin johtamisvalmennukseen (Lygge), jossa yhtenä käsiteltävänä aiheena on itseohjautuvuus. Ennen pilottivalmennusta esihenkilöitä (koulutuspäälliköt) ja valmennukseen osallistuvia (ohjaushenkilöstö) haastatellaan pyrkimyksenä saada kattavasti henkilöstön ajatuksia itseohjautuvuudesta. Lisäksi em. henkilöstöryhmiltä pyydetään toiveita pilottivalmennuksen sisällöiksi. Valmennukseen osallistuneista 12sta ohjaushenkilöstä yhdeksän (9), vastasi haastatteluun sähköisen lomakkeen avulla. Tutkimusmenetelmänä oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisen, eli laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on luoda hajanaisesta aineistosta mielekästä ja yhtenäistä informaatiota. (Tuomi & Sarajarvi 2018,108).

3.1 Opinnäytetyön eteneminen





Kuvio 1: Kehittämisprosessi

3.2 Kehittämistyön eettisyys

Tutkimuseettisiä periaatteita ovat tutkimustyön rehellisyys, tarkkuus ja huolellisuus. Nämä tiedeyhteisön tunnustamat toimintatavat kulkevat mukana alusta saakka julkaisuun saakka. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2018, 24). Tieteellinen tutkimus on eettisesti hyväksyttävää ja tulokset luotettavia sekä uskottavia, jos tutkimus on toteutettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6). Eettisyys koskee lisäksi tutkimuksen laatua. Tutkijan on huolehdittava, että tutkimussuunnitelma on laadukas ja raportointi tehty hyvin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127.) Hyvään, tieteelliseen käytäntöön kuuluu tutkimuksen hyvä suunnittelu, toteutus ja raportointi. Tutkimukseen osallistujille tulee määritellä heidän oikeutensa ja vastuunsa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 150-151). Kehittämistyön luotettavuuden arvioinnissa on huomioitava myös opinnäytetyön tekijän oma sitoutuminen kehittämistoimintaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163).

Kehittämistyöhön haettiin ja saatiin kohdeorganisaation (Careeria) hyväksyntä 2.2. 2021. Careerian henkilöstöhallinnon (Hrd) edustajat (2 henkilöä) totesivat opinnäytetyön erittäin ajankohtaiseksi ja tarpeelliseksi. Opinnäytetyön tekijä on työskennellyt kohdeorganisaation palveluksessa 7.1. 2010. alkaen. Kehittämistyö suunniteltiin ja aikataulutettiin sekä tutkijan oma aikataulu huomioiden, että organisaation strateginen aikataulu huomioiden. (Tutkimuksen aikataulu, kaavio alla luvussa 3.2.)

Haastatteluihin kutsutuille (ohjaushenkilöstö) esiteltiin kehittämistyön kulkua ensimmäistä kertaa kokouksessaan 12.4. 2021. He saivat etukäteistietoa valmennuksesta ja tutkimuksen kulusta, sekä tarkoituksesta. (Liite 1). Osallistujat antoivat suostumuksensa tutkimukseen ilmoittautumalla valmennukseen. (Liite 2) Valmennuksen osallistumisen jälkeen oli vielä mahdollisuus keskeyttää tutkimus. Vastausaikaa kyselyyn oli kaksi (2) viikkoa. Osallistujista 9/12 osallistui varsinaiseen tutkimukseen, eli haastattelututkimukseen webropol -kyselyn avulla. Sähköiseen kyselyyn haastattelun sijasta päädyttiin huonontuneen covid19 tilanteen takia. Palautelomake (liite 5) sisälsi vain avovastauksia ja antoi näin mahdollisuuden kirjoittaa halutessaan laajaa palautetta, jota voitiin hyödyntää tutkimuksessa ja valmennuksen jatkokehittelyssä.

Esihenkilöille lähetettiin tietoa kehittämistyöstä. Heitä pyydettiin osallistumaan kehittämistyön prosessiin pyytämällä ajatuksia itseohjautuvuudesta ja vinkkejä valmennuksen sisällöiksi. Vastausaikaa oli reilusti, yksi kuukausi. Esihenkilöiden osallistuminen kyselyyn oli vapaaehtoista. Vastaaminen tapahtui sähköpostitse. Esihenkilöistä 10 vastasi kyselyyn. Jokainen osallistuva oli tietoinen tutkimuksen tarkoituksesta, periaatteista ja vastuista. Tutkittavia informoitiin tutkimuksen kulusta ja henkilötietojen anonymiteetistä. (Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset... 2012) Tutkimuksessa noudatettiin

rehellisyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta. Tutkimuksessa noudatettiin avoimuutta ja vastuullista tiedeviestintää. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6)

3.3 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Analyysin tarkoituksena on luoda sanallinen, selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä.

Sisällönanalyysin avulla on pyrkimys järjestää aineisto tiiviiseen muotoon kadottamatta aineiston sisältämää informaatiota. Laadullisen aineiston analysoinnin tarkoituksena on lisätä informaatioarvoa, sillä hajanaisesta aineistosta pyritään luomaan mielekästä, yhtenäistä ja selkeää informaatiota. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108.) Aineistosta etsitään tutkimusongelman tai -tehtävän mukaisia kysymyksiä. Ensin tunnistetaan asiat, josta tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 101) Dokumentti voi olla esim. kirja, artikkeli, haastattelu tai raportti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103.) Induktiivinen aineiston analyysi on kolmivaiheinen prosessi: aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely ja abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108) Aineistosta etsitään tutkimusongelman tai -tehtävän mukaisia kysymyksiä. Ensin tunnistetaan asiat, josta tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 101)

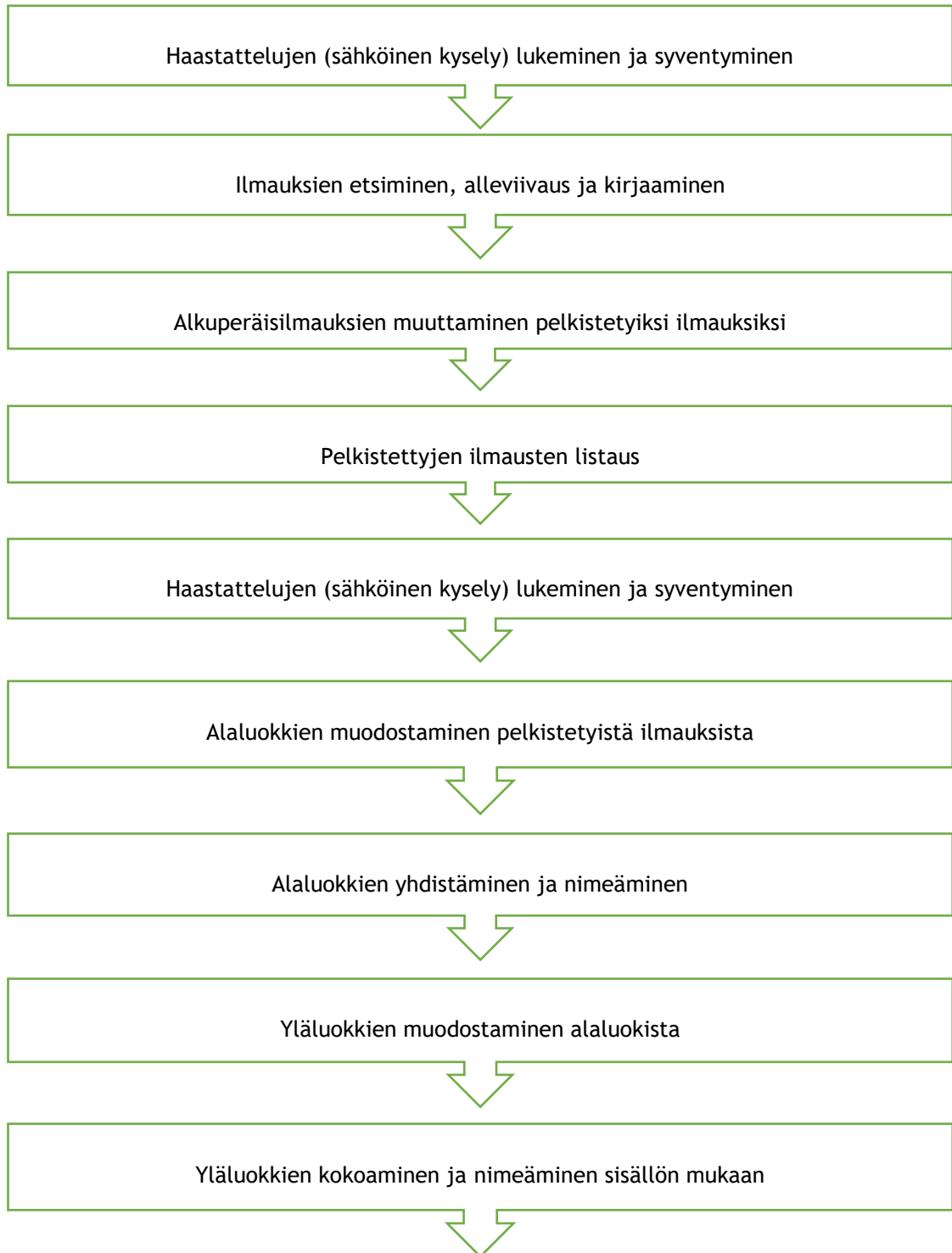
Tutkimusmenetelmäksi valikoitui haastattelu sähköisen lomakkeen avulla toteutettuna.

Aineisto analysoitiin aineistolähtöisen induktiivisen sisällönanalyysillä. Tässä tutkimuksessa dokumentti on sähköinen lomake. Kuviossa 2 esitetään tutkimusaineiston analyysin eteneminen vaiheittain.

Tämän tutkimuksen sisällönanalyysi koostuu viidestä (5) eri sisällönanalyysistä tutkimuskysymysten mukaisesti:

1. valmennuksen vaikutus/ itseohjautuvuus
2. valmennuksen vaikutus/ omien vahvuuksien tunnistaminen
3. valmennuksen vaikutus / työhön sitoutuminen
4. strategian jalkauttaminen
5. valmennuksen jatkokehittäminen

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi eteni Tuomen ja Sarajärven (2018, 109- 113). mallin mukaisesti.



Kuvio 2: Sisällönanalyysin eteneminen (mukaillen Tuomi & Sarajärvi, 2018 luku 4)

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetyt ilmaiset	Alaluokka	Yläluokka
<p>”En ollut syvällisesti ajatellut itseohjautuvuutta ja oli mielenkiintoista syventyä siihen ja sen monimuotoisuuteen””</p> <p>”Auttoi tunnistamaan itseohjautuvuuden osana Careerian toimintamallia”</p>	<p>Monimuotoisuuden oivaltaminen</p> <p>Kokonaisuuden ymmärtäminen</p>	Käsitteen vahvistuminen valmennuksen avulla	Tiedon lisääntyminen
<p>”Ei muuttanut hirveästi”</p> <p>”Valmennus vahvisti sitä käsitystä, mikä minulla oli itseohjautuvuudesta”</p>	<p>Ei muutosta aiempaan</p> <p>Oman käsityksen vahvistuminen</p>	Oman käsityksen vahvistuminen	Tiedon vahvistuminen

Taulukko 2 Esimerkki aineiston ryhmittelystä

Palautekyselyllä saatu aineisto luettiin ja tutkittiin huolellisesti heti palautekyselyn jälkeen, elokuussa 2021. Aineistosta etsittiin ja alleviivattiin ilmaisuja, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin. Seuraava vaihe oli pelkistäminen. Alkuperäisilmaukset, jotka olivat epäsuoria, muutettiin pelkistetyiksi ilmauksiksi. Tämän jälkeen pelkistetyistä ilmauksista etsittiin samankaltaisuuksia. Alaluokat nimettiin aineiston sisällön mukaan. Seuraavaksi alaluokat yhdistettiin yläluokiksi.

4 Pilottivalmennuksen kuvaus

Valmennuksen suunnittelu alkoi keväällä 2021. Tausta-aineiston karttuessa valmennuksen sisältö muodostui luontevasti. Kattavan tietoperustan lisäksi valmennuksen sisällöissä oli huomioitu sekä esihenkilöiden, että valmennettavien toiveet sisällöiksi.

Valmennus oli tarkoitus toteuttaa lähitoteutuksena, mutta koska Covid -19 tilanne huononi heinäkuun 2021 lopussa Delta-variantin jyllätessä, koko valmennus siirrettiin etätoteutukseen. Toteutus tapahtui Teamsin kautta. Uusi toteutustapa vaati nopeita muutoksia valmennuksen toteuttamissuunnitelmaan. Monet harjoitteet olisi ollut luontevampi toteuttaa kasvotusten keskustellen, pariharjoituksina ja pienryhmissä.

Valmennus toteutettiin kolmena iltapäivänä, kaksi tuntia kerrallaan. Yhteensä valmennus kesti kuusi tuntia, sisältäen tämän lisäksi ennakkohaastattelun sekä yhden välitehtävän kotona. Valmennus oli avoinna sisäisessä koulutuskalenterissa touko- kesäkuussa 2021. Valmennukseen ilmoittautui 12 ohjaushenkilöstöön kuuluvaa henkilöä. Valmennus koostui etukäteistehtävästä, luento-osuuksista, keskusteluista ja välitehtävästä. Luento-osuudet pohjautuivat tutkijan keräämään opinnäytetyön tietoperustaan, sekä jonkin verran myös tutkijan omiin kokemuksiin.

4.1 Pilottivalmennuksen sisältö

Alla (taulukko 3) valmennusohjelma, jossa esihenkilöiden ja ohjaushenkilöstön toiveet sisällöistä huomioitu.

Päivämäärä	Aihe	Sisällöt
2.8. 2021	Organisaatio	-Tietoa organisaation arvoista ja strategiasta -Tietoa säännöistä. Mitä minulta odotetaan? - Oma työrooli ja asiantuntijuus omassa organisaatiossa
5.8. 2021	Tietoperusta	- Positiivinen pedagogiikka, - Itseohjautuvuus ja reunaehdot - Sisäinen motivaatio - Työn imu - Muutosvastarinta - Vuorovaikutuksen merkitys toimintaan - Alaistaidot - Itseohjautuvuuden reunaehdot
5.- 10.8. 2021	Välitehtävä	Pohdi omia vahvuuksiasi. Haastattele tuttavaasi ja pyydä häntä listaamaan vahvuuksiasi.
	Vahvuudet ja perusedellytykset laadukkaalle työlle	-Vahvuudet: välitehtävän purku -Vuorovaikutus -Kuuntelun taito opetus - ja ohjaustyössä -Mitä itseohjautuva organisaatio edellyttää? -Mitä ovat yhteistyö ja verkostotyö?

Taulukko 3 Valmennusohjelma

5 Tulokset

Tulokset kattavat ennen valmennusta toteutetut haastattelut esihenkilöille ja ohjaushenkilöstölle, sekä valmennuksen jälkeen toteutetun haastattelun ohjaushenkilöstölle.

Ennen valmennusta esitetyt haastattelukysymykset olivat:

Mitä itseohjautuvuus mielestäsi on?

Toiveita ja ideoita henkilöstövalmennukseen

Valmennuksen jälkeen esitetyt haastattelukysymykset olivat:

1. Kuinka valmennus muutti käsityksiäsi itseohjautuvuudesta vai muuttiko?
2. Kuinka valmennus kehitti omien vahvuuksien tunnistamista ja työhön sitoutumista, vai kehittikö?
3. Mitä organisaation tulisi huomioida jatkossa, jotta strategian tavoitteet toteutuisivat?
4. Koulutuksen hyöty/ anti suhteessa omaan työhösi?
5. Kuinka koulutusta voisi jatkokehittää?

5.1 Henkilöstön toiveita ja ideoita henkilöstövalmennukseen

Kumpikin em. ammattiryhmä (koulutuspäälliköt ja ohjaushenkilöstö) toivoi valmennukselta työroolien selkeyttämistä - mitä henkilöiltä odotetaan, mitkä ovat säännöt, oma rooli ja asiantuntijuus organisaatiossa. Tietoa toivottiin myös siitä, mitä itseohjautuva organisaatio edellyttää. Yhteinen toive sisällöksi oli lisäksi vuorovaikutuksen merkitys työssä.

Esihenkilöt toivoivat lisäksi tietoa organisaation toiminnasta, arvoista ja strategiasta sekä itseohjautuvuuden reunaehdoista. Myös alaistaidoista ja muutosvastarinnasta, sekä innovatiivisuudesta haluttiin valmennuksessa keskusteltavan.

Ohjaushenkilöstö toivoi em. sisältöjen lisäksi lisätietoa vahvuuslähtöisestä ajattelusta, sekä vinkkejä positiivisen pedagogiikan näkökulmasta. Toivottiin ideoita itseohjautuvuuden toteuttamiseen, sekä uusia näkemyksiä siitä, kuinka ohjaajan työtä voisi kehittää. Myös ajatuksia siitä, kuinka opittua voi hyödyntää ohjaustyössä, toivottiin.

5.2 Esihenkilöiden ajatuksia itseohjautuvuudesta

Opinnäytetyöntekijän koonti luokiteltu vastausten perusteella seuraavasti:

Itseohjautuvuus määritelmänä

Itseohjautuvuuden mahdollistajat

Itseohjautuvuuden haasteet

Itseohjautuvuuden hyödyt

Itseohjautuvuus määritelmänä

Tuloksista ilmenee, että itseohjautuvuus kuuluu ammatillisen opettajan/ ohjaajan perustaitoihin. Se on keskeistä asiantuntijuuteen perustuvassa organisaatiossa ja henkilökohtaisen kasvun mahdollistama rakenne. Esihenkilön ajatellaan toimivain vain sparraajana ja strategian maastouttajana, sekä tarvittaessa myös olkapäänä alaisilleen. Itseohjautuvuuden katsottiin olevan omatoimista tekemistä, sisäistä yrittäjäjyötä. Itseohjautuva toimii tarkoin määriteltyjen raamien sisällä. Se on kykyä suoriutua tehtävistä itsenäisesti, omaa osaamista, asiantuntijuutta ja kyvykkyyttä huomioiden. Itseohjautuvuus ei perustu vain työidentiteettiin, vaan lisäksi vahvaan itsetuntemukseen ja siten kokonaisvaltaiseen kykyyn tunnistaa toimintatapojaan eri tilanteissa. Itseohjautuvuus tarkoittaa kykyä erottaa asioiden merkitykset toisistaan ja ymmärtää niitä asiaan kuuluvissa konteksteissaan. Itseohjautuvuus on vastuunottamista omista valinnoista ja päätöksistä. Valinnat ja päätökset, jotka vaativat välillä rohkeita ratkaisuja, takaavat kehittymisen.

Itseohjautuvuus tarkoittaa kykyä sisäistää tavoitteet ja toimia niiden suuntaisesti.

Keskeistä asiantuntijuuteen perustuvassa organisaatiossa.

Itseohjautuvuus tarkoittaa kykyä sisäistää tavoitteet ja toimia niiden suuntaisesti. Se on myös kykyä arvioida ja säädellä omaa toimintaa.

Itseohjautuvuus on vastuunottamista omista valinnoista ja päätöksistä, jotka vaativat välillä rohkeita ratkaisuja, jotta kehittyminen mahdollistuu.

Itseohjautuvuuden mahdollistajat

Tulosten perusteella itseohjautuvuus vaatii, että henkilö tunnistaa oman työn kannalta tärkeät työtehtävät. Itseohjautuva kokoaa tehtävän ympärille ne ihmiset, jotka tehtävän kannalta on keskeisiä esim. osaaminen. Itseohjautuva hoitaa verkostoon liittyvän tärkeää tiedottamisen ja viestinnän. Itseohjautuvuus vaatii, että henkilö etsii työtehtävän kannalta oleellisen tiedon, tai henkilön keneltä tieto löytyy. Itseohjautuva henkilö tietää omat rajat ja arvioi omaa osaamistaan, jaksamistaan. Itseohjautuvuus vaatii kykyä itsenäiseen työotteeseen, kykyä sisäistää tavoitteet ja toimia niiden suuntaisesti. Se on myös kykyä arvioida ja säädellä omaa toimintaa ja kysyä apua tarvittaessa. Kykyä ennakoida, toimia oma-aloitteisesti ja vuorovaikutteisesti, motivoituneesti. Itseohjautuva ryhmä tarvitsee myös selkeät pelisäännöt ja sitoutumisen kaikilta osapuolilta. Itseohjautuvan henkilön tulee osata käyttää valtaa ja vastuuta annettujen raamien sisällä itsenäisesti kohti asettua tavoitetta. Tämä vaatii riittäviä taitoja itseohjautuvuuteen. Itseohjautuvuus edellyttää myös rohkeutta ja luottamusta. Omien vahvuuksien tunnistamisen lisäksi itseohjautuvuutta edesauttaa aito kiinnostus tekemiinsä asioihin ja aktiivinen toimijuus toimintaympäristössään. Ei riitä, että tietää vahvuutensa, vaan on tunnistettava omat toimintatapansa. Itseohjautuvuuden kehittyminen vaatii myös innostusta ja motivoitumista.

Vaatii selkeätä vastuunjakoja, jotta jokaisella työntekijällä on omat roolinsa ja tehtävät.

Itseohjautuvuus on kyllä sitä, että esihenkilö toimii vaan sparraajana, olkapäänä ja strategian maastouttajana yksikössään.

Itseohjautuvuus käsitteenä voi tarkoittaa monenlaista ja -tasoista ja organisaatiossa pitäisikin asiasta keskustella. Ei oleteta asioiden sujuvan automaattisesti, vaan tarvitaan vastuut, sitoutumista ja osaamista sekä verkostoitumista.

Itseohjautuvuuden haasteet

Tulosten mukaan itseohjautuvuudelle asettaa haasteen se, että opettaja on itseohjautuva kyllä oman työnsä suunnittelussa ja toteutuksessa, mutta ei osaa ottaa huomioon reunaehtoja (talous ym. resurssit). Organisaatiossa on uutta tuulta ja toisista organisaatioista tulleita ja kaikilla erilainen organisaatioperintö mukamme, joka on haastavaa. Haastavaa on, jos henkilö kiinnittää huomionsa tavoitteiden kannalta ei-oleellisiin asioihin ja puuhaa niitä itsenäisesti ja itsepäisesti.

Täällä on nyt uutta tuulta ja toisista organisaatioista tulleita ja meillä kaikilla on erilainen organisaatioperintö mukamme. Mun yksikkö hakee vielä siis toiminnalleen muotoa.

Välillä porukka kaipaa tahtipuikkoa ja välillä näyttää kaikki sitten toimivan itseksensä.

Voiko henkilö voi olla myös negatiivisella tavalla itseohjautuva: kiinnittää huomionsa tavoitteiden kannalta ei-oleellisiin asioihin ja puuhaa niitä itsenäisesti ja itsepäisesti?

Itseohjautuvuuden hyödyt

Itseohjautuvuus on organisaation voimavara. Jos henkilöstö ei olisi itseohjautuvaa, olisi koulutuspäällikön työ mahdotonta. Onnistunut itseohjautuvuus näyttäytyy muille itsensä johtamisen taitona, joka auttaa koko yhteisön toimintaa. Kykeneväisyys itseohjautuvuuteen varmistaa kaikille muillekin ympärillä oleville ihmisille keskittymisrauhan oman tehtävänsä parhaaseen mahdolliseen toteuttamiseen. Hyvät itseohjautuvuuden kyvyt näkyvät myös kehittyneenä asiantuntijuutena (koskien työtä ja/tai henkilön oman itsensä asiantuntijuutta), jonka seurauksena yksilön koko identiteetti rakentuu vahvemmalle pohjalle kestävästi väistämättä eteen tulevia ristiriitatilanteita.

Helpottaa esimiehen työtä ja esimies voi vetäytyä taustalle antamaan työntekijöille mahdollisuuden toteuttaa asiat vapaasti.

Itseohjautuvuus on organisaation voimavara.

Kykeneväisyys itseohjautuvuuteen varmistaa kaikille muillekin ympärillä oleville ihmisille keskittymisrauhan oman tehtävänsä parhaaseen mahdolliseen toteuttamiseen.

5.3 Ohjaushenkilöstön ajatuksia itseohjautuvuudesta ennen valmennusta

Opinnäytetyöntekijän koonti luokiteltu vastausten perusteella seuraavasti:

Itseohjautuvuus määritelmänä

Itseohjautuvuuden mahdollistajat

Itseohjautuvuuden haasteet

Itseohjautuvuuden hyödyt

Itseohjautuvuus määritelmänä

Tulosten perusteella itseohjautuvuus on itselle paras ja luontevin tapa tehdä työtä organisaation tavoitteet huomioiden. Se on luottoa omaan ammattitaitoon ja osaamiseen sekä sitoutumista omaan työtehtävään, osana työyhteisöä. Itseohjautuvuus on halukkuutta ottaa vastuu omista toimistaan ja toimia aktiivisesti ilman, että jokin ulkopuolinen taho jatkuvasti ohjaa ja kontrolloi toimintaa tai tavoitteita. Itse-ohjautuvuus on sitä, että osaa itse ohjata toimintaansa, etsiä itse tietoa ja keinoja tehtävän suorittamiseen. Itse-ohjautuva työntekijä ei koe tarpeelliseksi varmistaa jokaista liikettään esim. esimieheltä tai kollegoilta. Itseohjautuvuus on sellaista, että on itse kiinnostunut hoitamaan asioita, ilman erillistä kehotusta ja ottaa asioista selvää. Itseohjautuva on tekemään työtään ja kokee iloa ja riemua sekä onnistumisen kokemuksia työstään. Itseohjautuva hallitsee ajankäytön ja saa tehtyä työn työajalla, sekä pystyy keskittymään työhönsä.

Omassa työssä pystyn ite kattamaan, miten edetään, mikä on fiksumpi tapa asioita hoitaa ja tehdä organisaation kannalta.

Minusta itseohjautuvuus on työntekijän itselleen parasta ja luontevinta tapaa tehdä työtään organisaation tavoitteet huomioiden.

Mielestäni itse- ohjautuvuus on sitä, että ihminen, joka tietää esim. perustehtävänsä työssä osaa itse ohjata toimintaansa, etsiä itse tietoa ja keinoja tehtävän suorittamiseen. Itse-ohjautuva työntekijä ei koe tarpeelliseksi varmistaa jokaista liikettään esim. esimieheltä tai kollegoilta.

Itseohjautuvuuden mahdollistajat

Tulosten mukaan itseohjautuvuudessa tulee luottaa työntekijään ja hänen haluunsa tehdä työtään parhaalla mahdollisella tavalla, omia vahvuuksiaan hyödyntäen. Organisaation tulee antaa raamit minkä sisällä ollaan, mutta muu on hänen omaa näkemystään työn hoitamisesta. Henkilön pitää pystyä ajattelemaan itse, sekä tekemään ratkaisuja. Tarvittaessa tulee saada apua ja vinkkejä, mutta aina ei välttämättä suorita ratkaisuja. Itseohjautuvuus vaatii, että tunnistaa omat vahvuudet ja myös kehityskohteet sekä samalla kantaa vastuun omassa työroolissaan. Itseohjautuvuus vahvistuu silloin, kun henkilö huomioidaan ja hän voi vaikuttaa asioihin ja päätöksiin. Itseohjautuvuus vaatii myös taitoja ja halukkuutta suunnata omaa toimintaa, asettaa tavoitteita ja tehdä yhteistyötä. Vuorovaikutus ja yhdessä tekeminen ovat tärkeää, täytyy muistaa pitää oman tiimin ja esihenkilön kanssa palavereita tarvittaessa.

Työntekijöiden pitää ensin olla hyvin kartalla omista työtehtävistään ja osata kaikki mahdolliset ohjelmat, sen jälkeen työntekijä voi itse alkaa kehittämään omaa työtään.

Koen vahvasti, että itseohjautuvuuteni vahvistuu silloin, kun minut "nähdään" ja voin vaikuttaa asioihin & päätöksiin ja mielipiteelläni, ajatuksillani sekä tekemiselläni on väliä & merkitystä. Myös ympäristö, joka kannustaa tutkimiseen, kokeilemiseen, seikkailuun ja oman työskentelytavan löytymiseen (vaikkapa virheiden kautta), vahvistaa omaa motivaatiotani ja itseohjautuvuuttani.

Itseohjautuvuus on mielestäni myös sitä, että hallitsen ajankäytön ja saan tehtyä työni työajallani sekä pystyn keskittymään työhöni.

Itseohjautuvuuden haasteet

Tulosten perusteella itseohjautuvuudelle asettaa haasteen se, että opettaja on itseohjautuva kyllä oman työnsä suunnittelussa ja toteutuksessa, mutta ei osaa ottaa huomioon reunaehtoja (talous ym. resurssit). Organisaatiossa on uutta tuulta ja toisista organisaatioista tulleita ja kaikilla erilainen organisaatioperintö mukana, joka on haastavaa. Haastavaa on, jos henkilö kiinnittää huomionsa tavoitteiden kannalta ei-oleellisiin asioihin ja puuhaa niitä itsenäisesti ja itsepäisesti.

Toiset ihmiset ovat luonteeltaan enemmän itseohjautuvia kuin toiset, joten tämä on osaltaan myös temperamenttikysymys.

Jos henkilöllä on haasteita oman toiminnan ohjaamisessa, ohjaajan rooli on erittäin tärkeä, että esim. opiskelijan itseohjautuvuus kehittyy. Henkilön pitää ensin olla hyvin kartalla omista työtehtävistään ja osata kaikki mahdolliset ohjelmat, sen jälkeen voi itse alkaa kehittämään omaa työtään.

Vaikka usein yritysmaailmassa puhutaankin paljon itseohjautuvuudesta, ei se silti vie pois vuorovaikutuksen ja yhdessä tekemisen tärkeyttä.

Itseohjautuvuuden hyödyt

Tulosten mukaan hyötyjä on paljon. Työntekijää ei tarvitse koko ajan johtaa ylemmältä. Voi löytää itselleen tehokkaimman ja mielekkäimmän tavan tehdä työt ja esihenkilölle jää aikaa muuhun. Itseohjautuvuus innostaa ideoimaan ja työtehtävistä saa mielekkäitä, kun voi itse määrittellä, miten työnsä hoitaa. Itse-ohjautuva ihminen kehittää itseään ja työtaitojaan jatkuvasti, ottaa vastuun omasta kehityksestään sekä ammattitaidostaan, eikä odota, että määrätään yläpuolelta eikä siirrä vastuuta muille "kyllä joku muu hoitaa" - asenteella.

Itseohjautuvuus on työntekijälle hyvä mahdollisuus tehdä työstään mielekkäämpää ja itse hallita ajankäyttöä.

Itseohjautuva työnote antaa parhaimmillaan tekijälleen autonomian tunnetta ja vahvistaa myös uskoa omaan tekemiseen ja omiin kykyihin.

Itseohjautuvuus innostaa ideoimaan ja vaikka työt olisivat ”aina samaa” niin niistä saa mielekkäitä, kun voi itse määritellä, miten työnsä hoitaa.

5.4 Valmennus

Etukäteistehtävä ja hyvä etukäteistiedotus koskien valmennuksen sisältöjä auttoi osallistujia orientoitumaan tulevaan valmennukseen. Jo ensimmäisellä valmennuskerralla valmennuksen tavoite oli osallistujille selvä ja se osaltaan auttoi heitä sitoutumaan valmennukseen.

Ensimmäinen valmennuskerta oli kertausta organisaation arvoista ja uudesta strategiasta. Valmennukseen osallistuvien työtehtävät kerrattiin ns. henkilöstösäännöstä, joka kuvaa tarkasti eri ammattiryhmien tehtävänkuvan. Osallistujat kokivat kertauksen hyödyllisenä ja kertaus auttoi orientoitumaan valmennuksen jatkoon. Tulosten mukaan mahdollisessa jatkovalmennuksessa olisi hyvä olla ennakkotehtävä, jossa osanottajat voisivat pohtia, kuinka ovat ensimmäisen valmennuksen jälkeen toteuttaneet itseohjautuvuutta.

Toinen valmennuskerta oli teoriapainotteinen. Valmennuksessa käytiin läpi tietoperusta opinnäytetyön tekijän johdolla, opinnäytetyön teoriaosuuteen viitaten. Osallistujille annettiin runsaasti aikaa keskustella valmennuksen aikana. Keskustelua syntyi runsaasti ja valmennettavat olivat aktiivisia ottamaan puheenvuoroja. Etenkin vahvuudet ja itseohjautuvuus synnyttivät runsaasti keskustelua ja mielipiteitä.

Toisen ja kolmannen valmennuskerran välillä oli välitehtävä. Osallistujat haastattelivat tuttaviaan ja pyysivät heitä kertomaan haastattelijan vahvuuksista. Kehittämisehdotuksena tulosten perusteella on palautettava tehtäväpaketti, jolla osanottajat saisi vielä paremmin sitoutettua oman konkreettisen tekemisen kautta valmennukseen.

Kolmannella valmennuskerralla välitehtävä käsiteltiin yhdessä. Harjoitus koettiin hyödylliseksi ja osallistujat saivat uutta tietoa, kuinka muut ihmiset heidät kokevat. Kolmas valmennus oli vuorovaikutteinen ja keskustelua syntyi erityisesti kuuntelemisen ja kuulluksi tulemisen taidosta. Myös mahdollisuudesta vaikuttaa itse työyhteisön hyvinvointiin keskusteltiin aktiivisesti. Erityisesti omien vahvuuksien tunnistamisesta ja hyödyntämisestä toivottiin lisää tietoa esimerkiksi mahdollisessa jatkovalmennuksessa.

Tulosten perusteella pilottivalmennusta on mahdollisuus kehittää vuorovaikutteisempaan suuntaan. Valmennuksen tulee olla jatkossa kestoiltaan hieman pidempi ja saavuttaa koko henkilöstö. Lisäksi jatkovalmennusta toivotaan tulosten perusteella, jossa osaamista voisi syventää ensimmäisen valmennuksen jälkeen.

5.5 Ohjaushenkilöstön ajatuksia itseohjautuvuudesta valmennuksen jälkeen

Valmennukseen osallistuneista 12 henkilöstä, yhdeksän (9) osallistui haastatteluun. Tulokset alla esitetään viiden (5) otsikon kautta: itseohjautuvuus, omien vahvuuksien tunnistaminen, työhön sitoutuminen, strategian jalkauttaminen ja valmennuksen kehittäminen. Tulokset otsikoitiin sisällönanalyysin otsikoiden mukaan. Yhteensä tutkimuksesta syntyi 48 alkuperäisilmausta ja 13 yläluokkaa. Haastattelu toteutettiin välittömästi valmennuksen jälkeen. Valmennukseen osallistuneille lähetettiin linkki sähköiseen palautelomakkeeseen. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa.

Itseohjautuvuutta koskevia pelkistettyjä ilmauksia oli kaksitoista, joista muodostui kolme (3) yläluokkaa; tiedon lisääntyminen, tiedon vahvistuminen ja tulevaisuuteen suuntautuminen.

Tiedon lisääntyminen

Alkuperäisilmauksista löytyi kuusi (6) vastausta, joiden perusteella koettiin tiedon lisääntyneen.

Oli mielenkiintoista kuulla ja jakaa ajatus siitä, kuinka erilaisten ihmisten ja kirjallisuuden mukaan käsitys itseohjautuvuudesta voidaan määritellä kovin monin tavoin.

En ollut syvällisesti ajatellut itseohjautuvuutta ja oli mielenkiintoista syventyä siihen ja sen monimuotoisuuteen.

Tulosten mukaan käsite itseohjautuvuus koettiin monimuotoiseksi. Näkökulman koettiin laajentuvan ja tiedon itseohjautuvuudesta lisääntyvän.

Tiedon vahvistuminen

Alkuperäisilmauksista löytyi neljä (4) vastausta, joiden perusteella kolme koki tiedon vahvistuneen, yksi henkilö koki, ettei valmennuksella ollut juurikaan vaikutusta.

Ei muuttanut hirveästi.

Olen aina ajatellut olevani itseohjautuva, mutta nyt sain lihaa rangan päälle ja ajatuksia, jotka vielä pohdituttivat.

Tulosten mukaan oma käsitys itseohjautuvuudesta vahvistui valmennuksen myötä.

Tulevaisuuteen suuntautuminen

Alkuperäisilmauksista löytyi kaksi (2) vastausta, joiden perusteella koettiin tulevaisuuteen suuntautumisen lisääntyneen.

Kiinnitän valmennuksen jälkeen enemmän huomiota itseohjautuvuuteen ja siihen, miten voisin kehittää sitä.

Antoi valmiuksia ymmärtää sen, kuinka omalla toiminnalla voi itse vaikuttaa työhön/työilmapiiriin/työhyvinvointiin.

Tulosten mukaan tulevaisuuteen suuntautuminen ja oman toiminnan vaikutuksen merkityksen oivaltaminen kasvoivat valmennuksen aikana.

5.6 Omien vahvuuksien tunnistaminen

- Omien vahvuuksien tunnistamista koskevia pelkistettyjä ilmauksia oli yhdeksän (9), joista muodostui kaksi (2) yläluokkaa; työminän kehittyminen ja yleinen työhyvinvointi.

Työminän kehittyminen

Alkuperäisilmauksista löytyi seitsemän (7) vastausta, joiden perusteella koettiin valmennuksella olevan vaikutusta omien vahvuuksien tunnistamiseen ja työminän kehittämiseen.

Valmennus antoi hyvää ajateltavaa omien vahvuuksien kehittämiseen ja hyödyntämään niitä töissä.

Koen, että valmennus vahvisti ymmärrystäni omista vahvuuksistani ja antoi luottoa myös hyödyntää niitä omassa työssäni ja elämässäni yleensä.

Tulosten mukaan omien vahvuuksien tunnistamisella on positiivista vaikutusta työminän kehittymiseen.

Yleinen työhyvinvointi

Alkuperäisilmauksista löytyi seitsemän (7) vastausta, joiden perusteella koettiin valmennuksella olevan vaikutusta yleiseen työhyvinvointiin.

Kyllä, vahvuuksien kautta työmotivaation ylläpitäminen oli todella mielenkiintoista.

Antoi valmiuksia ymmärtää sen, kuinka omien vahvuuksien tunnistamisella voi itse vaikuttaa työhön/ työilmapiiriin/ työhyvinvointiin.

Tulosten mukaan omien vahvuuksien tunnistaminen lisää motivaatiota ja sillä on positiivista vaikutusta työhyvinvointiin.

5.7 Työhön sitoutuminen

Työhön sitoutumiseen liittyviä pelkistettyjä ilmauksia oli kolme (3), joista muodostui yksi yläluokka; Työyhteisön merkitys.

Työyhteisön merkitys

Näen että yhdessä tekeminen ja asioista yhdessä jutteleminen vahvistaa omaa roolia osana Careeria yhteisöä ja näin ollen myös lisää ”me-henkeä”.

Uskon myös, että työhön sitoutumiseni vahvistui eritoten yhteisten kokemusten jakamisen myötä sekä vahvan vertaistuen ja valmentajan kohtaavan ohjaustyylin ansiosta.

Tulosten mukaan vertaiskeskusteluilla ja me-hengen vahvistumisella on positiivinen vaikutus työhön sitoutumisessa. Tulosten mukaan työyhteisön merkitys työhön sitoutumisessa oli ilmeinen.

5.8 Strategian jalkauttaminen

Strategian jalkauttamista koskevia pelkistettyjä ilmauksia oli viisitoista (15), joista syntyi viisi yläluokkaa; vuorovaikutus, positiivisuus, tiedottaminen ja resurssit.

Vuorovaikutus

Alkuperäisilmauksia löytyi viisi (5), joiden perusteella koettiin, että vuorovaikutuksella on merkitystä strategian jalkauttamisessa.

Uskon, että yhteisöllisyyden kokemiseen, työhyvinvointiin sekä henkilökunnan kuulemiseen kannattaisi panostaa organisaatiossa.

Aikaa pitää jättää vapaaseen keskusteluun ja vuorovaikutukseen.

Tulosten mukaan henkilöstön kuuleminen, kunnioittaminen, välittäminen ajan antaminen keskusteluille auttaa sitoutumaan strategiaan. Vuorovaikutus työyhteisössä on erittäin tärkeää.

Positiivisuus

Alkuperäisilmauksia löytyi kolme (3), joiden perusteella koettiin positiivisuudella olevan merkitystä strategian tavoitteisiin pääsemiseksi.

Itseohjautuvuus on sanana jo hyvin tuttu useammasta työympäristöstä ja nimenomaan, kuten Katjan koulutuksessakin, lähestyminen asiaa kohtaan tehtiin positiivisen näkökulman kautta. Loistavaa! Tämä inspiroi.

Ehkä tulevia aikoja ajatellen henkilöstökyselyssä voisi kartoittaa onko itseohjautuvuus positiivisesti jylläävä, luova lähde ja varmistaa, ettei siitä koidu yksilölle liikaa raskautta, jääkö yhteisössä yksin/kuormittuu eli työ ei saa olla liian itseohjautuvaa/raskasta/ei tarpeeksi tuettua.

Tulosten mukaan positiivinen suhtautuminen ja henkilöstölle kohdistettu tuki strategiassa mainitun itseohjautuvuuden jalkauttamisessa ovat tärkeitä. Tulosten mukaan tarvitaan positiivista suhtautumista ja positiivista johtajuutta.

Tiedottaminen

Alkuperäisilmauksia löytyi kaksi (2), joiden perusteella koettiin selkeällä tiedottamisella olevan merkitystä strategian tavoitteisiin pääsemiseksi.

Selkeät tavoitteet ja työnkuvat.

Selkeät infot asioista, ei mitään pikapuheinfoja ja epäselviä ihme kaavioita, joista ei saa selvää.

Tutkimuksen mukaan selkeä tiedottaminen on tärkeää strategian käytäntöön panemisessa ja henkilöstön työnkuvien hahmottamisessa.

Resurssit

Alkuperäisilmauksia löytyi kaksi (2), joiden perusteella resurssien järkevällä suuntaamisella oli merkitystä strategian jalkauttamisessa.

Riittävästi resursseja tehdä myös vaativat työtehtävät.

Tehkää kivijalka nyt huolella, jotta ei tarvitse paikkailla jatkuvasti nopeilla ja vaativilla aikatauluilla.

Tulosten mukaan resurssien järkevä ja pysyväisluontoinen kohdistaminen on onnistuneen strategian toteutumisen edellytys.

Säännöllisyys

Alkuperäisilmauksia löytyi kolme (3), joiden perusteella säännöllisyydellä oli merkitystä strategian jalkauttamisessa.

Käydä strategiaa säännöllisesti läpi henkilökunnan kanssa.

Keskustelujen pohjalta on jäänyt vaikutelma, että strategia koetaan irralliseksi tai ettei se koske minua vaikkakin se ohjaa meidän kaikkien työtä.

Tulosten mukaan strategian säännöllinen läpikäyminen on tärkeää, jotta siitä tulee kaikkien työtä ohjaava asiakirja.

5.9 Valmennuksen kehittäminen

Valmennuksen kehittämiseen liittyviä pelkistettyjä ilmauksia löytyi yhdeksän (9), joista syntyi kaksi (2) yläluokkaa; kattavuus & säännöllisyys, sekä konkretia.

Kattavuus & säännöllisyys

Alkuperäisilmauksia löytyi neljä (4), joissa otettiin kantaa valmennuksen kattavuuteen, keston ja valmennuksen säännöllisyyteen.

Tämä toimisi mielestäni laajemmallekin porukalle opettajille ja muillekin työntekijöille.

Valmennusta voisi olla 1x/vuosi.

Tulosten mukaan valmennus koettiin hyödylliseksi. Valmennuksen keston ehdotettiin olevan pidempi ja valmennuksen toivottiin kattavan kaikki henkilöstöryhmät.

Konkretia

Alkuperäisilmauksia löytyi viisi (5), joissa annettiin kehittämisideoita valmennuksen jatkokehittelyä varten jatkuvuuden ja kehittämisen näkökulmasta.

Voisi olla ennakkotehtävä/ pohdinta miten tämän ekan valmennuksen jälkeen on toteuttanut itseohjautuvuutta.

Syventävä vaihe voisi pitää sisällään enemmän vuorovaikutteista keskustelua sekä syvemmin keskustelua siihen, miten meillä arjessa menee.

Tulosten mukaan valmennusta voisi kehittää vuorovaikutteisemmiksi, konkreettisemmiksi ja antaa enemmän valmennukseen liittyviä etukäteis- ja välitehtäviä osallistujille.

6 Johtopäätökset

Itseohjautuvuus on käsitteenä edelleen monimuotoinen. Tämä ilmeni sekä opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä, että haastattelun tuloksissa. Käsite itseohjautuvuus vahvistui valmennuksen avulla ja tieto asiasta lisääntyi. Opinnäytetyössä kävi ilmi, että tutkittavat oivalsivat käsitteen monimuotoisuuden ja oppivat linkittämään asian laajempaan kokonaisuuteen. Näkökulmien koettiin laajentuvan ja käsitteen ymmärtäminen vahvistui valmennuksen avulla. Tieto itseohjautuvuudesta lisääntyi valmennuksen avulla.

Kuten aiemmin tietoperustassa todettiin, ei itseohjautuvuudelle löydy yhteisesti sovittua, akateemisesti verifioituvaa käsitettä. Ilmiönä itseohjautuvuus ei ole uusi, mutta koko käsite edelleen epämääräinen. Yleensä itseohjautuvuudella tarkoitetaan henkilön kykyä johtaa itseään. (Savaspuro 2019, 25)

Jarenko (2017) kirjoittaa blogissaan ”Kolme tärkeintä kysymystä itseohjautuvuuden vahvistamisessa” ettei itseohjautuvuus ole itseisarvo, eikä tee itsessään hyvää ja elämästä maistuvaa. Kolme tärkeintä kysymystä, joihin organisaation tulisi vastata ennen muutokseen lähtöä, ovat: Miksi itseohjautuvuutta halutaan lisätä, missä asioissa ihmisten toivotaan organisoituvan itse sekä miksi he eivät toimi tällä hetkellä itseohjautuvasti, joissa heidän haluttaisiin niin tekevän.

Organisaation olisi hyvä huomioida, että moni kokee jo toimivansa itseohjautuvasti, mutta yhteinen keskustelu ja käsitteen määrittely puuttuu. Yhteisen ymmärryksen löytyminen keskustelujen kautta käsitteen selkiinnyttämiselle olisi tarpeen. Tähän tulisi varata aikaa, eli tarvittavat resurssit. Tuoreessa tutkimuksessa osoitetaan, että ”työssäkävien suomalaisten joukossa vahvempi kokemus itseohjautuvuudesta on yhteydessä suurempaan työn imuun ja alhaisempaan työuupumukseen” (Martela, Hakenen, Hoang, Vuori 2021, 4).

Henkilöstön vahvuuksien löytäminen, tunnistaminen, vahvistaminen, kehittäminen sekä hyödyntäminen ovat sekä yksilö-, että työyhteisötasolla merkittäviä. Työminän kehittyminen omien vahvuuksien tunnistamisen kautta korostui vastauksissa, ja vahvuuksien kehittämiseen oli selvästi motivaatiota tulevaisuudessa. Arvostettiin yhteistä keskustelua vahvuuksista. Koko työyhteisö voisi jatkossa hyötyä siitä, että yksilön vahvuuksia tuotaisiin enemmän yhteiseen keskusteluun ja tarkasteluun. Yksilön maksimaalinen omien vahvuuksien käyttö ja toisten vahvuuksien tiedostaminen on varmasti yhteydessä työmotivaatioon ja yleiseen työhyvinvointiin.

Martelan (2015, 100- 105) mukaan tutkimus on osoittanut, että luonteenvahvuuksiin kannattaisi panostaa. Kun pääsee toteuttamaan persoonallisuuden vahvuuksia, pääsee toteuttamaan itseään ja saa onnistumisen kokemuksia. Ensin vahvuudet tulee tunnistaa testien tai luonteenvahvuusharjoitusten kautta. Harjoitusten idea ei ole etsiä heikkouksia,

vaan keskittää huomio vahvuuksiin. Harjoitusten jälkeen on aika tutustua vahvuuksiin tarkemmin ja soveltaa. Työelämässä voi pohtia, kuinka vahvuuksia voi käyttää työyhteisössä enemmän. Myös Hakasen (2011, 73). mukaan jokaisen työntekijän kohdalla työn voimavarojen hyödyntäminen lähtee voimavarojen tunnistamisesta. Vahvuudet ovat niitä voimavaroja, jotka kannattaa nostaa esille työssä ja pitää niistä kiinni, olosuhteista huolimatta.

Tulosten mukaan yhteistyöllä työyhteisössä koettiin olevan eniten merkitystä suhteessa työhön sitoutumiseen. Vertaiskeskustelu ja yhdessä tekeminen toisten kanssa toi varmuutta ja me-hengen kokemuksen sekä auttoi työhön sitoutumisessa. Läheisyyden, eli yhteenkuuluvaisuuden tunne syntyy, kun yksilö kokee yhteyttä toisiin ihmisiin. Ihminen tarvitsee toisia, jotka hyväksyvät hänet ja arvostavat häntä sellaisena kuin hän on. Hyväntekeminen on tunne, että pystyn teoillani vaikuttamaan positiivisesti ympärillä olevien ihmisten elämään. (Martela 2015, 50-53, mukailen Deci & Ryan)

Positiivinen näkökulma itseohjautuvuuteen koettiin tärkeäksi. Painotettiin, että tulisi varmistaa, että itseohjautuvuus itsessään on positiivisuutta tuova voima, eikä yksilön rasite jäädessään liikaa yksin. Myös maininta hyvän johtamisen yhteydestä työn imun varmistamiseksi oli löydettävissä vastauksista. Tutkimuksessaan Hyytiäinen, Roos, Astala, Harmoinen ja Suominen (2012) toteavat, että arvostava johtaminen oli yhteydessä työhön sitoutumiseen sekä lähimmältä johtajalta saatuun tukeen urakehityksessä. Alhainen työhön sitoutuminen saattaa olla osallisena alentuneeseen työhyvinvointiin, sekä työsuoritusten heikentymiseen. (Knight, Pattersson, Dawson, 2016). Wenströmin (2020, 13-15.) mukaan innostus on työssä ja muutoksessa eteenpäin vievä voima. Positiivinen johtaminen ja organisointi sopivat erityisen hyvin pedagogisiin organisaatioihin, koska ne kytkeytyvät humanistisiin arvoihin ja ihmiskäsitykseen. Samalla ne edustavat asioita, joita nykypäivän koulutukselta vaaditaan, eli tuloksellisuutta, tehokkuutta ja laatua. Myös Sundholm (2000) osoitti tutkimuksessaan, että myös autonomisesti orientoituneet henkilöt kaipaavat esimieheltä palautetta, joka on arvostuksen ja kiinnostuksen osoitus, sekä apua toiminnan syy-seuraussuhteiden järjestämisessä.

Selkeä tiedottaminen organisaation muutostilanteissa koettiin tutkimuksen mukaan tärkeäksi. Tavoitteet ja työnkuvat tulisi olla selkeitä ja kaikkien tiedossa, jotta tiedetään kuinka organisaatio odottaa henkilökunnan toimivan. Muutoksiin liittyy aina paljon tiedotettavaa. Infojen toivottiin olevan selkeitä ja niihin toivottiin käytettävän aikaa. Pikapuheet ja epäselvät kaaviot eivät anna riittävää informaatiota.

Tulosten mukaan resurssien järkevää kohdentumista peräänkuulutettiin. Tulisi olla resursseja tehdä myös vaativat työtehtävät. Lisäksi toivottiin, että muutoksessa organisaation tavoitteet ja kivijalka tehtäisiin nyt huolella, ettei uusiin muutoksiin ja paikkailuihin olisi tarvetta. Resurssit kohdistuisivat näin tehokkaammin ja tuloksellisemmin itse perustehtävään.

Strategiasta ja sen konkreettisista vaikutuksista tiedottamisen tulisi olla tulosten mukaan säännöllistä. Olisi hyvä pohtia, kuinka strategia näkyy käytännössä. Osa henkilöstöstä kokee strategian irrallisena, vaikka se ohjaa kaikkien työtä ja koskee jokaista työntekijää.

Tulosten mukaan henkilöstövalmennukselle toivottiin jatkoa ja valmennus koettiin tarpeelliseksi. Valmennuksen kesto voisi olla pidempi ja tulisi koskea koko henkilöstöä. Valmennuksen olisi hyvä olla säännöllistä, vuosittain toteutettavaa. Tehtäviä, konkretiaa, vuorovaikutteisuutta ja käytännön harjoitteita toivottiin lisää. Esimerkkinä konkreettisesta harjoitteesta mainittiin käytännön vinkkejä omien vahvuuksien tunnistamiseen ja kehittämiseen. Tutkimuksen mukaan valmennuksen sisältö ja yhteisöllinen ilmapiiri saivat kiitosta.

Opinnäytetyön jatkokehittäminen olisi tarpeellista. Vaikka käsitteestä itseohjautuvuus on puhuttu jo pitkään, niin mallin siirtäminen strategian kautta arjen tasolle vaatii jatkotutkimuksia. Jos organisaatio päättää ottaa itseohjautuvuuden osaksi toimintamalliaan, olisi hyvä tutkia kuinka siinä onnistuttiin ja mitä haasteita toimintamallissa oli. Martela, Hakanen, Hoang ja Vuori (2021, 4). toteavat tuoreessa tutkimuksessaan että ”työssäkäyvien suomalaisten joukossa vahvempi kokemus itseohjautuvuudesta on yhteydessä suurempaan työn imuun ja alhaisempaan työuupumukseen” Organisaatiotasoinen lisätutkimus aiheesta olisi tarpeellinen, jotta varmistetaan että suunta tulevaisuuteen on toivotun mukainen. Vai pitäisikö jo nyt unohtaa käsite itseohjautuvuus ja siirtyä suoraan käsitteeseen yhteisöohjautuvuus?

Salovaara (2021) vie nimittäin asian astetta pidemmälle ja haastaa käsitteen itseohjautuvuus. Vaikka rakenteet olisivat edelleen hierarkiset, kuitenkin todellisuudessa arkea johtavat organisaation todelliset lineaariset ja verkostomaiset työtavat. Hän ei enää edes puhu luennollaan itseohjautuvuudesta, vaan yhteisöohjautuvuudesta. Salovaara & Mäkkeli (2021, 39-40) toteavat, että organisoitumisen keskiössä on yhteistyön mahdollistaminen, ei yksilö. Yhteisöohjautuvuus ei tarkoita vain yksilön työn tukemista, vaan koko organisaation rakenteiden tarkastelua.

7 Pohdinta

Opinnäytetyö, sekä haastattelut toteutettiin eettisten ohjeiden mukaan ja tuloksia voidaan pitää luotettavina. Opinnäytetyöntekijä pysyi puolueettomana. Vastaajilla oli yhtäläiset olosuhteet (sähköinen lomake) ja yhtäläinen aika vastata haastatteluun. Tulokset on koottu avoimesti ja yksityiskohtaisesti. Opinnäytetyöntekijän kuuluminen työyhteisöön ja oma perehtyneisyys käsiteltäviin asioihin on voinut toimia vahvuutena. Lukija saa runsaasti tietoa aineiston analysoinnista ja koonnista. Opinnäytetyön tulosten luotettavuus olisi lisääntynyt, jos aineisto olisi analysoitu kahden henkilön toimesta. Opinnäytetyössä huolehdittiin riittävästä tiedottamisesta ja osallistujien itsemääräämisoikeuden toteutumisesta.

Pilottivalmennukseen osallistuneet olivat aktiivisia ja sitoutuneita koko valmennuksen ajan. Pilottivalmennukseen osallistui 12 henkilöä, haastatteluun valmennuksen jälkeen vastasi yhdeksän (9) henkilöä. Valmentaja ja opinnäytetyöntekijä olivat sama henkilö, joka saattoi osaltaan vaikuttaa lopullisiin tuloksiin. Opinnäytetyöntekijä ei pilottivalmennuksissaan kuitenkaan vaikuttanut henkilöstöön teoriaosuuksissa mielipiteillään, vaan pysytteli opinnäytetyössä mainituissa kirjallisissa lähteissä. Asiat, jotka olivat valmentajan omia ajatuksia, eivät liittyneet tutkimuskysymyksiin. Mahdollisessa jatkotutkimuksessa valmentaja ja opinnäytetyöntekijä voisivat olla eri henkilö.

Haastatteluissa saturaatiopiste saavutettiin etenkin tuloksissa valmennuksen vaikutuksista omien vahvuuksien tunnistamiseen, sekä ehdotuksissa strategian toimeenpanemiseksi. Myös valmennuksen vaikutus käsitteen itseohjautuvuus määrittelemiseen ja näkökulman laajentumiseen, saavutti saturaatiopisteen. Valmennuksella koettiin olevan erittäin positiivinen vaikutus omien vahvuuksien tunnistamiseen ja kehittämiseen, sekä työminän kehittymiseen. Ehdotuksia strategian toimeenpanemiseksi tuli runsaasti. Organisaation panostusta työntekijöiden kuulemiseksi välittävällä otteella korostettiin lukuisissa vastauksissa. Organisaatio saa opinnäytetyöstä paljon käytännön tietoa henkilöstön ajatuksista, toiveista ja odotuksista. Valmennuksen vaikutus käsitteen itseohjautuvuus - laajentumiseen ja vahvistumiseen, oli merkittävä. Tieto lisääntyi, vahvistui ja hyödynnettävyys tulevaisuudessa oli ilmeistä. Saturaatiopistettä ei taasen tullut esiin valmennuksen varsinaisesta vaikutuksesta työhön sitoutumiseen.

Opinnäytetyön tarkoitus toteutui. Opinnäytetyö antoi runsaasti lisää tietoa organisaatiolle muutostilanteessa. Organisaatio pystyy hyödyntämään tuloksia strategiaan tavoitteisiin pääsemiseksi. Käsitteestä itseohjautuvuus saatiin paljon lisätietoa. Valmennusta on mahdollisuus kehittää palautteen perusteella. Valmennus auttaa henkilöstöä pysähtymään tärkeiden, kaikille yhteisten perusasioiden äärelle alan substanssista riippumatta. Valmennuksen avulla henkilöstö tulee kuulluksi, sekä saa lisää tietoa asioista, joilla voi vaikuttaa omaan sekä yhteisön työhyvinvointiin.

Opinnäytetyö on työelämälähtöinen ja erittäin ajankohtainen. Organisaatiomuutoksia ei tulisi tehdä hätiköidysti, vaan selvittää ensin todelliset muutostarpeet. Ensin tulisi kertoa selkeästi, mihin muutoksella pyritään ja selvittää, toimiiko organisaatio jo itseohjautuvasti.

Opinnäytetyön aihe ja tulokset ovat hyödynnettävissä ja sovellettavissa muissakin organisaatioissa. Opinnäytetyössä kehitetty henkilöstövalmennus sopii eri organisaatioille alasta riippumatta.

Opinnäytetyöntekijän oma ymmärrys itseohjautuvuutta kohtaan lisääntyi. Tiedon lisääntyminen auttaa johtamistyössä. Opinnäytetyön valmistuttua on mahdollisuus kehittää valmennusta palautteen perusteella ja toteuttaa se koko henkilöstölle.

Lähteet

Painetut

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto. Arene ry. Opinnäytetyön eettiset suositukset. Pdf.

Akola, A. 2020. Itseohjautuvuus ja intuitio, suunnistus työyhteisön supervoimiin. Helsinki: Basam Books.

Bakker A., Leiter M. 2010. A Handbook of Essential Theory and Research. Taylor & Francis Group.

Cameron S., Dutton J., & Quinn R., 2003. Positive organizational scholarship. Foundations of a New Discipline. San Fransisco: Berrett- Koehler Publisher, Inc.

Carlson, M. & Järvinen, K. 2012. Mielekäs työ, uuden ajan uraopas. Helsinki: Sanoma Pro.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000) The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. Psychological Inquiry. Vol. 11, No. 4, pp. 227-268.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.

Heinonen, O-P. 14.3.2021. Tarkoituksen mukaisuus. Kolumni Länsi-Suomi lehdessä.

Hirsjärvi S., Remes P., & Sajavaara P. 2018. Tutki ja kirjoita. 22.painos. Porvoo: Bookwell oy.

Hyytiäinen K., Roos M., Astala L., Harmoinen M. ja Suominen T. (2015). Työhön sitoutuminen, ammatista lähteminen, urakehitys ja joustavuus kehitysvammahuollossa - Yhteys arvostavaan johtamiseen. Hoitotiede; 2015; 27,3; ProQuest Central

Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen. Käytännön opas. 5.painos. Helsinki: Talentum.

Lipponen, K., Litovaara, A. & Katajainen, A. 2016. Voimaa, hyvän elämän polku. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.

Manka, M. & Manka, M. 2018. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent.

Martela, F. 2015. Valonöörit. Sisäisen motivaation käsikirja. 5.painos. Helsinki: Gummerus.

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus, miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.

Martela F., Hakanen J., Hoang N., Vuori J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomensa- onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai - pahoinvoinnin lähde? Kansallisesti edustavaan aineistoon (N=2000) perustuva tutkimus. Aalto University publication series. Business + economy 3/2021.

Peterson, C. & Seligman, M.E.P. 2004. Character Strengths and Virtues. A Handbook and Classification. New York: Oxford University Press

Sajaniemi, N. 2018. Saako opettaja opettaa? Opettaja lehti 15.6. 2018.

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

Sundholm L. 2000. Itseohjautuvuus organisaatiomuutoksessa. Väitöskirja. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 172.

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Wenström, S. 2020. Positiivinen johtaminen, johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla. Jyväskylä; PS- kustannus.

Sähköiset

Cherkowski s., Kutsyuruba B. & Walker K. 2020 Positive leadership: animating purpose, presence, passion and play for flourishing in schools.

<https://www.emerald.com/insight/0957-8234.htm/>

Knight C., Patterson M. & Dawson J. 2017. Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. Institute of work psychology, University of Sheffield Management school, South Yorkshire, UK. Journal of organizational behavior, J. Organiz. Behav. 38, 792-812. Published online 13 December 2016 in Wiley Online Library. (www.wileyonlinelibrary.com) DOI: 10.1002/job 2167

Heinonen O-P. 2017 Reformissa rikotaan rajoja ammatillisen koulutuksen hyväksi. Uutinen OPH 19.5. 2017. <https://www.oph.fi/fi/uutiset/2017/reformissa-rikotaan-rajoja-ammattillisen-koulutuksen-tulevaisuuden-hyvaksi>.

Jarenko K. 2017. Kolme tärkeintä kysymystä itseohjautuvuuden vahvistamisesta. Blogikirjoitus. Filosofian akatemia. Luettu 13.9. 2021.

<https://filosofianakatemia.fi/blogi/kolme-tarkeinta-kysymysta-itseohjautuvuuden-vahvistamisessa/>

Kelloway E.K, H. Weidand, M.C. McKee & H. Das (2013) Positive Leadership and Employee wellbeing. Journal of Leadership & Organizational Studies 20(1) 107-117. Baker College 2013. Reprints and permission: sagepub.com/journalsPermissions.nav. DOI 10.1177/1548051812465892. <http://jlo.sagepub.com>

Lomas T.& Schimschal S.E. 2018. Gritty Leaders: The impact of grit on Positive Leadership Capacity. Depart of Psychology University of East London. London UK. Applied Psychology. Psychological reports 122(4) 1441-1470. The Author(s) 2018. Article reuse guidelines: <http://sagepub.com/journalspermission> DOI: 10.1177/0033294118785547. journals.sagepub.com/home/prx

Sahimaa J. 2018. Teen tyhjäänpäiväistä mukatyötä. Helsingin Sanomat 20.08.2018 <https://www.hs.fi/ura/art-2000005794791.html>

Sahimaa J.2019. Todella moni kaipaa työhönsä enemmän merkitystä ja siihen on keskeinen syy. Helsingin Sanomat 29.03. 2019. <https://www.hs.fi/ura/art-2000006052029.html>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). 2012. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Wehmeyer M.& Field S.2007. Self- Determination: Instructional ans Assessment Strategies. Sage Publications. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/reader.action?docID=1994073>

Julkaisemattomat

Salovaara P. 2021. Luentomuistiinpanot 9.9. 2021. ”Hyvästi hierarkia - miten rakennetaan tulevaisuuden työpaikka” Renesans & LaaS Company.

Salovaara P. & Mäkkeli J.2021. Kohti yhteisöohjautuvuutta. Teoksessa Gamrasi (toim) Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Haaga-Helian julkaisut 3/21. Helsinki: Haaga-Helian Ammattikorkeakoulu (39 - 55)

Kuviot

Kuvio 1: Kehittämispöytä 20	20
Kuvio 2: Sisällönanalyysin eteneminen (mukaillen Tuomi & Sarajärvi, 2018 luku 4)..... 23	23

Taulukot

Taulukko 1: Luonteenvahvuudet (mukaillen Peterson & Seligman 2004) 11	11
Taulukko 2 Esimerkki aineiston ryhmittelystä 24	24
Taulukko 3 Valmennusohjelma 25	25

Liitteet

Liite 1: Tiedote tutkimuksesta 48	48
Liite 2: Koulutuksen lisätiedot, sisäinen ilmoittautuminen 49	49
Liite 3: Saatekirje esihenkilöille ennen kyselyä (sähköposti) 51	51
Liite 4 Palautekysely (Webropol) henkilöstövalmennuksen jälkeen. 52	52
Liite 5: Sisällönanalyysi Valmennuksen vaikutus/ itseohjautuvuus 53	53
Liite 6: Sisällönanalyysi Valmennuksen vaikutus/ omien vahvuuksien tunnistaminen 54	54
Liite 7: Sisällönanalyysi Valmennuksen vaikutus/ työhön sitoutuminen 56	56
Liite 8: Sisällönanalyysi Strategian jalkauttaminen 57	57
Liite 9: Sisällönanalyysi 59	59

Liite 1: Tiedote tutkimuksesta

TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

Laurea Ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen, YAMK
Katja Kangasmäki

Tutkimuksen työnimi ja tutkimuksen omistaja:

”Positiivinen ja itseohjautuva organisaatio”- valmennuksen kehittäminen Careerian henkilöstölle, Katja Kangasmäki

Tutkimukseen osallistuminen:

Osallistujat ovat antaneet luvan osallistua tutkimukseen ilmoittautumalla Careerian sisäiseen valmennukseen ”Positiivinen, oppiva ja itseohjautuva organisaatio” 2.- 10.8. 2021.

Vapaaehtoisuus:

Tämä tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Voit kieltäytyä osallistumasta ja keskeyttää osallistumisesta milloin tahansa kertomatta syytä.

Henkilötietojen kerääminen:

Tutkimuksessa ei kerätä henkilötietoja. Palauteaineisto tulee tutkijalle anonymisti ja suorat tekstiviittaukset ovat täten lopullisessa tutkimuksessa tunnistamattomia.

Tutkimuksen kulku:

Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa laadullista tietoa ja hyödyntää sitä pilottivalmennuksen jatkokehittämisessä. Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena haastattelututkimuksena hyödyntäen webropol palautelomaketta valmennuksen jälkeen, tutkijan laatimien kysymysten pohjalta. Palaute kerätään välittömästi valmennuksen jälkeen, mutta osallistujilla on kaksi (2) viikkoa vastausaikaa niin halutessaan. Tutkimuksen arvioitu valmistumisaika on 31.10. 2021. Tutkimuksen myötä valmistuu opinnäytetyö Laurean ammattikorkeakouluun. Sosiaali -ja terveysalan johtaminen YAMK.

Lisätiedot tutkimuksesta:

Katja Kangasmäki
katja.kangasmaki@careeria.fi

Liite 2: Koulutuksen lisätiedot, sisäinen ilmoittautuminen

Koulutuksen lisätiedot

Liitetiedostot

Ei liitetiedostoja

Perustiedot

Koulutuksen nimi:
Positiivinen, oppiva ja itseohjautuva organisaatio

Koulutuslaji:

Koulutusalue:
Henkilöstön kehittäminen

Järjestäjä:
Careeria Oy

Verkkokoulutuksen linkki/tai muu lisätieto::

Koulutuksen paikka:
Verkko

Koulutuksen kategoriat:
Opettajuus

06100
Teams

Paikkojen lukumäärä:
18

Paikkalukumäärä on rajoitettu:
Ei

Pätevyys voimassa (pvm.) saakka:
Ei

Esimieshyväksyntä:
Koulutus vaatii esimiehen hyväksynnän

Verkkokoulutus:
Ei

Laadun palautekysely:
Lähetää

Vaikutuksen palautekysely:
Ei lähetä

Aika

Koulutus alkaa/päättyy:
03.08.21- 10.08.21

Koulutuksen kesto:
6 h

Kellonaika alkaa/päättyy:
14:00- 16:00

Viimeinen ilmoittautumispäivämäärä:
24.06.21

Hinta

Koulutuksen hinta (alv. 0 %) per henkilö:
0

Koulutuskorvauksen tunnit:
6,0000 h

Yhteystiedot

Yhteyshenkilö:
Katja Kangasmäki

Sähköposti:
katja.kangasmaki@careeria.fi

Puhelinnumero:

Muu tieto:

Muut tiedot

Lisätietoja: 3 x 2h pilottivalmennus/ työpaja ammatillisille ohjaajille elokuussa. Sisältö tarkentuu kesäkuussa 2021. Valmennuspäivät ovat 3.8., 5.8 ja 10.8.21 klo 14 - 16.

Kouluttajat/Luennoitsijat: Katja Kangasmäki

Kohderyhmä: Ohjaushenkilöstö

Liite 3: Saatekirje esihenkilöille ennen kyselyä (sähköposti)

Hei koulutuspäälliköt,

Tarvitsen hieman apuanne ja toivon että mahdollisimman moni vastaa minulle 15.4. - 15.5. 2021 välisenä aikana seuraaviin kysymyksiin. Vastaathan vain minulle. Lopullisessa tutkimuksessa ei ole mahdollista tunnistaa haastateltuja. Kiitos jo etukäteen vaivannäöstäsi!

1. Lähetäthän minulle tämän hetkisiä, omia ajatuksiasi /tuntemuksiasi sanasta itseohjautuvuus, ei kirjallisuudesta haettua tietoa.
2. Anna minulle myös vinkkejä, mitä muuta *valmennuksessani voisi olla sisältöinä (alla). Valmennusta on tarkoitus parantaa pilotin jälkeen ja jatkossa siitä voi tulla puolestani koko henkilökunnalle suuntautuva valmennus. Voin toimia kouluttajana, *jos* niin halutaan.

Opinnäytetyön aiheeni on seuraava (tarkentuu vielä):

Positiivinen, itseohjautuva organisaatio- Sisäinen valmennus opetus -ja ohjaushenkilöstölle: ”Omien vahvuuksien löytäminen, hyödyntäminen ja työhön sitoutuminen”

3 x 2 tunnin valmennus on tulossa ohjaushenkilöstölle elokuussa 2021. Olen esitellyt heille asian Teams- kokouksessa 12.4.2021.Pyydän heiltäkin etukäteen ajatuksia sanasta itseohjautuvuus, sekä vinkkejä valmennuksen sisällöistä. Valmennuksen jälkeen kerään webropol palautteen

*Valmennukseni sisältää teoriaa ja harjoitteita seuraavista aiheista:

- Vahvuudet
- Positiivinen pedagogiikka
- Itseohjautuvuus
- Sisäinen motivaatio
- Työn imu
- Opitun siirtäminen ohjaus-ja opetustyöhön

Opinnäytetyöni liittyy siis kiinteästi uuteen strategiaan. Materiaalia opinnäytetyötäni varten kerään myös Lyggen esimiesvalmennuksen ryhmävälitehtävistä.

Ystävällisin terveisin,
Katja Kangasmäki

Liite 4 Palautekysely (Webropol) henkilöstövalmennuksen jälkeen.

Kysymykset

1. Kuinka valmennus muutti käsityksiäsi itseohjautuvuudesta tai muuttiko?
2. Kuinka valmennus kehitti omien vahvuuksiesi tunnistamista ja työhön sitoutumista tai kehittikö?
3. Mitä organisaation tulisi huomioida jatkossa, jotta strategian tavoitteet toteutuisivat?
4. Koulutuksen hyöty/ anti suhteessa omaan työhösi?
5. Kuinka valmennusta voisi jatkokehittää?

Liite 5: Sisällönanalyysi

Valmennuksen vaikutus/ itseohjautuvuus

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetyt ilmaiset	Alaluokka	Yläluokka
<p>”En ollut syvällisesti ajatellut itseohjautuvuutta ja oli mielenkiintoista syventyä siihen ja sen monimuotoisuuteen”</p> <p>”Auttoi tunnistamaan itseohjautuvuuden osana Careerian toimintamallia”</p> <p>”Koin että sain asiaan laajempaa näkövinkkelä”</p> <p>” Selkeytti ja toi uusia näkökulmia, mitä itseohjautuvuus on”</p> <p>”Sain idean siitä, mitä itseohjautuvuus on”</p> <p>”Oli mielenkiintoista kuulla ja jakaa ajatus siitä, kuinka erilaisten ihmisten ja kirjallisuuden mukaan käsitys itseohjautuvuudesta voidaan määritellä kovin monin tavoin”</p>	<p>Monimuotoisuuden oivaltaminen</p> <p>Asian linkittäminen</p> <p>Näkökulman laajentuminen</p> <p>Näkökulman laajentuminen</p> <p>Käsitteen selkiytyminen</p> <p>Ajatusten jakaminen määritelmästä</p>	<p>Käsitteen vahvistuminen valmennuksen avulla</p>	<p>Tiedon lisääntyminen</p>
<p>”Ei muuttanut hirveästi”</p> <p>”Valmennus vahvisti sitä käsitystä, mikä minulla oli itseohjautuvuudesta”</p> <p>”Olen aina ajatellut olevani itseohjautuva, mutta nyt sain lihaa rangan päälle ja ajatuksia jotka vielä pohdituttivat”</p> <p>”Vahvisti omia käsityksiä itseohjautuvuudesta”</p>	<p>Ei muutosta aiempaan</p> <p>Oman käsityksen vahvistaminen</p> <p>Oman käsityksen vahvistaminen</p> <p>Oman käsityksen vahvistaminen</p>	<p>Oman käsityksen vahvistuminen</p>	<p>Tiedon vahvistuminen</p>
<p>”Kiinnitän valmennuksen jälkeen enemmän huomiota itseohjautuvuuteen ja siihen, miten voisin kehittää sitä”</p> <p>”Antoi valmiuksia ymmärtää sen, kuinka omalla toiminnalla voi itse vaikuttaa työhön/työilmapiiriin/työhyvinvointiin”</p>	<p>Huomion kiinnittäminen asiaan</p> <p>Valmius ymmärtää oman toiminnan merkitys</p>	<p>Uusia oivalluksia omaan työhön</p>	<p>Tulevaisuuteen suuntautuminen</p>

Liite 6: Sisällönanalyysi

Valmennuksen vaikutus/ omien vahvuuksien tunnistaminen

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokka	Yläluokka
<p>”Koen että sain paljon vinkkejä siihen miten pärjätä omalla persoonalla tässä työssä”</p> <p>”Herätti pohtimaan omia vahvuuksiani”</p> <p>”Valmennus antoi hyvää ajateltavaa omien vahvuuksien kehittämiseen ja hyödyntämään niitä töissä”</p> <p>”Löysin valmennuksen pohdintojen kautta itsessäni kehitettäviä alueita ja löysin uusia vahvuuksia itsessäni”</p> <p>”Omien vahvuuksien tunnistaminen onnistui hyvin”</p> <p>”Koen, että valmennus vahvisti ymmärrystäni omista vahvuuksista ja antoi luottoa myös hyödyntää niitä omassa työssäni ja elämässäni yleensä”</p> <p>”Valmennus vahvisti omien vahvuuksien tunnistamista”</p>	<p>Omalla persoonalla työskentely</p> <p>Omien vahvuuksien pohdinta</p> <p>Omien vahvuuksien kehittäminen ja hyödyntäminen</p> <p>Omien ominaisuuksieni kehittäminen</p> <p>Uusien vahvuuksien löytäminen</p> <p>Omien vahvuuksien löytäminen</p> <p>Ymmärrys omia vahvuuksia kohtaan lisääntyi</p> <p>Vahvuuksien tunnistaminen vahvistui</p>	<p>Omien vahvuuksien tunnistaminen ja vahvistuminen</p>	<p>Työminän kehittyminen</p>

<p>”Kyllä, vahvuuksien kautta työmotivaation ylläpitäminen oli todella mielenkiintoista”</p> <p>”Antoi valmiuksia ymmärtää sen, kuinka omien vahvuuksien tunnistamisella voi itse vaikuttaa työhön/ työilmapiiriin/ työhyvinvointiin”</p>	<p>Työmotivaation ylläpitäminen</p> <p>Työhyvinvointiin vaikuttaminen</p>	<p>Yleinen vaikutus työhön</p>	<p>Yleinen työhyvinvointi</p>

Liite 7: Sisällönanalyysi

Valmennuksen vaikutus/ työhön sitoutuminen

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokka	Yläluokka
<p>”Omien vahvuuksien esille tuominen muiden kertomana toi mukavasti varmuutta ja loi mielekkään sitoutumisen tunteen omaan työhön. ”</p> <p>”Näen että yhdessä tekeminen ja asioista yhdessä jutteleminen vahvistaa omaa roolia osana Careeria yhteisöä ja näin ollen myös lisää ”me-henkeä”</p> <p>”Uskon myös, että työhön sitoutumiseni vahvistui eritoten yhteisten kokemusten jakamisen myötä sekä vahvan vertaistuen ja valmentavan kohtaavan ohjaustyylin ansiosta!</p>	<p>Vertaiskeskustelun mielekkyyys</p> <p>Me-hengen vahvistuminen</p> <p>Yhteisten kokemusten jakaminen</p>	<p>Yhteistyön merkitys työhön sitoutumisessa</p>	<p>Työyhteisön merkitys</p>

Liite 8: Sisällönanalyysi
Strategian jalkauttaminen

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokka	Yläluokka
<p>”Työntekijöiden kuuleminen ja kunnioittaminen on arjessa hyvin tärkeää”</p> <p>”Aikaa pitää jättää vapaaseen keskusteluun ja vuorovaikutukseen”</p> <p>”Uutena työntekijänä koen, että työntekijöistä välitetään ja se vahvistaa työntekijän panosta ja tätä kautta vie kohti strategisia tavoitteita”</p> <p>”Avoin, kuunteleva ja huomioiva työyhteisö”</p> <p>”Uskon, että yhteisöllisyyden kokemiseen, työhyvinvointiin sekä henkilökunnan kuulemiseen kannattaisi panostaa organisaatiossa”</p>	<p>Kuulemisen ja kunnioittamisen tärkeys</p> <p>Aikaa vuorovaikutukselle</p> <p>Välittämiskulttuurin merkitys</p> <p>Kuulemisen ja kunnioittamisen tärkeys</p> <p>Organisaation panostus</p>	<p>Kunnioittava kohtaaminen</p>	<p>Vuorovaikutus</p>
<p>”Itseohjautuvuus on sanana jo hyvin tuttu useammasta työympäristöstä ja nimenomaan, kuten Katjan koulutuksessakin, lähestyminen asiaa kohtaan tehtiin positiivisen näkökulman</p>	<p>Positiivinen näkökulma asiaan</p>	<p>Positiivinen lähestymistapa</p>	<p>Positiivisuus</p>

<p>kautta. Loistavaa! Tämä inspiroi”</p> <p>”Ehkä tulevia aikoja ajatellen henkilöstökyselyssä voisi kartoittaa onko itseohjautuvuus positiivisesti jylläävä, luova lähde ja varmistaa, ettei siitä koidu yksilölle liikaa rasitetta (jääkö yhteisössä yksin/kuormittuu eli työ ei saa olla liian itseohjautuvaa/raskasta/ei tarpeeksi tuettua”</p> <p>”Organisaatiossa on myös hyvä mahdollistaa työn imun löytyminen (hyvä johtaminen, luottamus) ”</p>	<p>Positiivisuuden ja tuen varmistaminen</p> <p>Työn imun mahdollistaminen</p>		
<p>”Selkeät tavoitteet ja työnkuvat”</p> <p>”Selkeät infot asioista, ei mitään pikapuheinfoja ja epäselviä ihme kaavioita, joista ei saa selvää”</p>	<p>Selkeät ohjeet</p> <p>Selkeät infot ja kaaviot</p>	<p>Informaation selkeys</p>	<p>Tiedottaminen</p>
<p>”Riittävästi resursseja tehdä myös vaativat työtehtävät”</p> <p>”Tehkää kivijalka nyt huolella, jotta ei tarvitse paikkailla jatkuvasti nopeilla ja vaativilla aikatauluilla”</p>	<p>Resurssien riittävyys vaativiin työtehtäviin</p> <p>Strategian pysyvyys</p>	<p>Resurssien järkevä kohdentaminen</p>	<p>Resurssit</p>
<p>”Käydä strategiaa säännöllisesti läpi henkilökunnan kanssa”</p> <p>”Lisäksi tulisi pohtia, miten strategia näkyy käytännössä”</p> <p>”Keskustelujen pohjalta on jäänyt vaikutelma, että strategia koetaan irralliseksi tai ettei se</p>	<p>Säännöllinen strateginen keskustelu</p> <p>Strategia käytännössä</p> <p>Strategian irrallisuus työssä</p>	<p>Strategian konkreettisuus</p>	<p>Säännöllisyys</p>

koske minua vaikkakin se ohjaa meidän kaikkien työtä”			
---	--	--	--

Liite 9: Sisällönanalyysi

Valmennuksen kehittäminen

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokka	Yläluokka
”Tämä toimisi mielestäni laajemmallekin porukalle opettajille ja muillekin työntekijöille”	Valmennus koko henkilökunnalle	Kehittämisehdotukset valmennuksen toteutukseen	Kattavuus ja säännöllisyys
”Valmennus olisi voinut olla pidempi”	Valmennuksen pidempi kesto		
”Tämä valmennus olisi voinut olla pidempikin”	Valmennuksen pidempi kesto		
”Valmennusta voisi olla 1x/ vuosi”	Valmennuksen säännöllisyys		
”Voisi olla ennakkotehtävä/ pohdinta miten tämän ekan valmennuksen jälkeen on toteuttanut itseohjautuvuutta”	Ehdotus ennakkotehtävästä	Kehittämisehdotukset valmennuksen sisältöön	Konkretia

<p>”Voisiko laatia jonkun palautettavan pienen tehtäväpaketin”</p>	<p>Ehdotus tehtäväpaketista</p>		
<p>”Itse voisin hyötyä siitä, että on jotakin konkreettista kirjoittamista, jolloin jää paremmin mieleen”</p>	<p>Toive konkreettisesta kirjoittamisesta</p>		
<p>”Syventävä vaihe voisi pitää sisällään enemmän vuorovaikutteista keskustelua sekä syvemmin keskustelua siihen miten meillä arjessa menee.”</p>	<p>Toive vuorovaikutteisemmasta valmennuksesta</p>		
<p>”Enemmän käytännön harjoituksia”</p>	<p>Toive käytännön harjoitteista</p>		