

# **Itseohjautuvuus ilmiönä sekä sen johtaminen organisaatio-, tiimi- ja yksilötasolla**

**Case: Lahden Talot Oy**

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (AMK)

2022

Kristina Kykkänen

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Kykkänen, Kristina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika 2022
	Sivumäärä 66 sivua	
Työn nimi <b>Itseohjautuvuus ilmiönä sekä sen johtaminen organisaatio-, tiimi- ja yksilötasolla</b> Case: Lahden Talot Oy		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (AMK)		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) Lahden Talot Oy		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön aiheena oli tutkia itseohjautuvuutta toimeksiantajan Lahden Talot Oy organisaatiossa. Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää toimeksiantajan määräämisen kohderyhmän itseohjautuvuuden nykytilaa. Tutkimuksen aikana mitattiin Lahden Talojen ylläpitopalveluiden tiimin itseohjautuvuuden tasoa sekä organisaation valmiusastetta lähteä kehittämään itseohjautuvuuden tasoa tiimissä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli myös selvittää itseohjautuvuuden hyötyjä sekä sen yhteyttä työhyvinvointiin.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperustassa keskityttiin tutkimaan itseohjautuvuutta ilmiönä sekä sen johtamista teoriatasolla. Itseohjautuvuutta tarkasteltiin organisaation, tiimitoiminnan sekä yksilön näkökulmasta. Tietoperustassa käytiin läpi myös itseohjautuvuuden yhteyttä työhyvinvointiin sekä organisaation kypsyysastetta Teal-mallin näkökulmasta. Tutkimus toteutettiin käyttäen sähköistä kyselylomaketta, jonka avulla saatiin kerättyä tietoa tutkimuskohteesta.</p> <p>Tutkimustuloksien pohjalta oli mahdollista tehdä johtopäätös, jonka mukaan tiimin toiminta perustuu enemmän perinteiseen hierarkkiseen malliin, kuin itseohjautuviin toimintatapoihin. Kuitenkin tuloksista oli mahdollista nähdä, että tiimillä on paljon potentiaalia lähteä kehittämään toimintaansa kohti itseohjautuvampaa toimintamallia. Tutkimustulokset osoittivat, että tiimin valmiustaso lähteä kehittämään toimintaansa, esimerkiksi opinnäytetyön kehitysehdoitusten kautta, oli varsin korkea.</p>		
Asiasanat Itseohjautuvuus, Itseorganisointuminen, Itseohjautuvat tiimit, Johtaminen		

## Abstract

Author(s) Kykkänen, Kristina	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2022
	Number of Pages 66 pages	
Title of Publication <b>Self-management as a phenomenon and its leadership on organizational, team and individual levels.</b> Case: Lahden Talot Oy		
Degree and field of study Bachelor of Business Administration		
Name, title and organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party) Lahden Talot Oy		
Abstract <p>The subject of the thesis was to explore self-management in the commissioner's organization Lahden Talot Oy. The aim of the research was to unravel the commissioners determined target groups' current state of self-management. During the research, the level of self-management of the Lahden Talot property managements team was measured, as well as the organization's degree of readiness to develop the level of self-management in the team. The purpose of the thesis was also to untangle the benefits of self-management and its connection to occupational well-being.</p> <p>The database of the thesis focused on studying self-management as a phenomenon and its management on a theoretical level. Self-management was examined from the point of view of the organization, teamwork and the individual. In the database, the connection of self-management and well-being at work was discussed as well as the degree of maturity of the organization from the perspective of the Teal model. The study was carried out by using a web survey.</p> <p>According to the results, it was possible to draw a conclusion that the team's operation is based more on the traditional hierarchical model than on self-management methods of operation. However, it was possible to see from the results that the team has a lot of potential to develop its operations towards a more self-managing operating model. The results showed that the team's level of readiness to start developing its activities, for example through the development proposals of the thesis, was quite high.</p>		
Keywords Self-management, Self-managed organization, Self-managing teams, Leadership		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet.....	1
1.2	Rajaus ja tutkimuskysymykset.....	2
1.3	Tutkimusmenetelmät.....	4
2	Toimeksiantajan esittely.....	5
2.1	Lahden Talot Oy.....	5
2.2	Nykytilanne.....	6
3	Opinnäytetyön tietoperusta.....	8
3.1	Itseohjautuvuus ilmiönä.....	8
3.2	Itseorganisoituminen.....	10
3.3	Itseohjautuvat tiimit.....	14
3.4	Yksilön itseohjautuvuus.....	17
3.5	Työhyvinvointi.....	20
3.6	Organisaation kypsyyssaste.....	21
4	Tutkimuksen toteutus.....	26
4.1	Tutkimuksessa sovellettavat menetelmät.....	26
4.2	Tutkimuskyselyn suunnittelu.....	27
4.3	Tutkimuskyselyn runko.....	29
4.4	Kysymysten yhteys teoriaosuuteen.....	30
4.5	Toteutuksen kuvaus.....	31
5	Tutkimustulokset.....	34
5.1	Kyselytutkimuksen tulokset.....	34
5.2	Kvantitatiiviset ja kvalitatiiviset tulokset.....	34
5.2.1	Tiimikohtaiset kysymykset.....	34
5.2.2	Yksilökohtaiset kysymykset.....	40
5.2.3	Tiimin johtamiseen liittyvät kysymykset.....	45
5.2.4	Työtehtäväkohtaiset kysymykset.....	50
5.2.5	Valmiustasoa mittaavat kysymykset.....	53
6	Johtopäätökset.....	55
6.1	Tulosten pohdinta.....	55
6.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	56
6.3	Kehitysehdotukset.....	57
6.4	Tutkimuksen arviointi.....	59
7	Lopuksi.....	61

Lähteet .....	62
---------------	----

## Liitteet

Liite 1. Saateviesti

Liite 2. Muistutusviesti

Liite 3. Kyselytutkimus

# 1 Johdanto

## 1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Tuottavuuden tasoa on Suomessa pidetty haasteellisena. Ongelmaan on yritetty löytää ratkaisua monilta tahoilta, kuten esimerkiksi kehittämällä organisaatiokulttuuria. Tämä vaatii laajalti rakenteellisia uudistuksia sekä toimintatapojen muuttamista. Kun kyse on liiketaloudellisesta kehityksestä, toimivaksi keinoksi mielletään usein perinteinen teollinen paradigma, jonka piiriin kuuluvat esimerkiksi johtaminen ylhäältä alaspäin, tarkat tavoitteet sekä suoritusten mittaaminen. Tämä tapa ei kuitenkaan huomioi tarpeeksi alati muuttuvaa toimintaympäristöä, jonka mukana tulevat haasteet voivat olla kompleksisia. (Sitra 2013.)

Havaittavissa on merkkejä siitä, että itseohjautuvuudesta on syntymässä uusi paradigma, jonka puolesta puhuvat monet menestyneet toimijat. Näiden yritysten määrä on kasvanut tasaiseen tahtiin viime vuosina. Useat tutkijat ja teoreetikot ovat myös kiinnostuneet itseohjautuvuudesta. Tämän ansiosta aihetta on alettu myös tutkimaan enemmän. Itseohjautuvuuden suosioon ja sen viime vuosien aikaiseen läpilyömiseen on kolme syytä. Yksi näistä on toimintaympäristön muuttuminen, johon liittyy globalisaatio, tiedonkulun nopeutuminen ja automatisaatio. Nämä megatrendit vaikuttavat liiketoimintaympäristöön siten, että se muuttuu kompleksisemmaksi ja on alati muuttuva. Tämä vaatii organisaatioilta entistä enemmän kykyä sopeutua. Toinen syy itseohjautumisen läpilyömiseen on työn luonteen muuttuminen ja niin sanotun rutiinistyön katoaminen. Nykypäivänä työtehtävät vaativat usein luovuutta ja itsenäistä tapaa työskennellä. Tämän tyyppiseen työntekoon perinteinen hierarkkinen tapa johtaa ei välttämättä sovellu kovin hyvin. Kolmas syy on modernin informaatioteknologian vaikutus organisoitumiseen ja sen tarjoamat mahdollisuudet erilaisiin tapoihin organisoitua tulevaisuudessa. (Martela & Jarenko 2017, 11–12.) Pääsääntöisesti itseohjautuvasti toimiva organisaatiomalleja löytyy myös Suomesta Best Place to Work -kyselyn kärkisijoilta. Itseohjautuvuudella on myös vaikutusta henkilöstön motivaatioon, tuottavuuteen sekä innovaatioon ja kilpailukykyyn. Tästä syystä myös kiinnostavuus itseohjautuvuutta kohtaan on lisääntynyt. (Salovaara 2019, 116–117.)

Opinnäytetyössä tarkastellaan itseohjautuvuutta sekä sen johtamista ilmiönä ja trendinä. Sen lisäksi tutkimuksellisen työn tarkoitus on selvittää toimeksiantona itseohjautuvuuden nykytilannetta ja valmiustasoa Lahden Talojen ylläpitopalveluiden tiimissä. Aiheesta on kirjoitettu myös muita opinnäytetöitä sekä tutkimuksia eri tarkoituksiin. Esimerkiksi Raka-Mehollin (2022, 4) opinnäytetyö tutkii itseohjautuvuuden eri ulottuvuuksia Kansaneläkelaitoksen asiantuntijaorganisaatiossa, jonka tutkimuksen tuloksena muodostui organisaatiolle suunnattu itseohjautuvuuden käsikirja. Myös vastaavanlainen itseohjautuvuutta mittaava

tutkimus on tehty Aalto-yliopiston toimesta, jonka tarkoituksena oli selvittää kyselytutkimuksen avulla työhyvinvoinnin ja itseohjautuvuuden yhteyttä suomalaisissa yrityksissä (Martela ym. 2021, 4–5). Raka-Mehollin opinnäytetyö sekä Aalto-yliopiston toteuttamat tutkimukset eroavat opinnäytetyöstä siten, että tämä tutkimus on suunniteltu mittaamaan juuri Lahden Talojen ylläpitopalveluiden tiimin toimintaa ja sen koettua johtamista, jonka tulosten perusteella on mahdollista luoda kehitysehdotuksia juuri kyseisen organisaation toimintaa varten. Kuitenkin nämä kaksi edellä mainittua tutkimusta tarjoavat tutkimuksellisen pohjan tulosten laajemmalle analysoinnille.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa laadukasta ja käyttökelpoista tutkimuksellista materiaalia yhteistyöyrityksen hyödynnettäväksi tulevaisuudessa. Sen tarkoituksena on selvittää itseohjautuvuuden valmiusastetta tietoperustan mukaan luodun tutkimuskyselyn tuloksiin vedoten, sekä tunnistaa mahdollisia kehityskohteita erityisesti tiimitoiminnassa. Organisaation on tällöin mahdollista kehittää omaa toimintaansa tarpeidensa mukaan. Opinnäytetyön keskiössä on erityisesti itseohjautuvien tiimien, sekä niiden johtamiseen liittyvät hyödyt ja mahdollisuudet. Opinnäytetyön yhtenä keskeisenä tavoitteena on myös esitellä erilaisia vaihtoehtoja perinteiselle johtamiselle ja tiimitoiminnalle sekä tuoda esiin uusia raikkaita ideoita ja mahdollisuuksia organisaation arkeen. Samalla opinnäytetyö haastaa ajattelemaan eri tavoin johtamisesta ja henkilöstön ohjautuvuudesta jokapäiväisessä toiminnassa ja antaa uutta perspektiiviä muutoksen mahdollisuuksiin liittyen.

## 1.2 Rajaus ja tutkimuskysymykset

Kiinnostusta herättävä aihe, sekä siitä tehdyt havainnot, ovat hyvä pohja tieteelliselle tutkimukselle (Hirsjärvi ym. 2013, 71). Tutkimus on rajattu koskemaan toimeksiantajan nimittämän tiimin henkilöstöä. Tehtävänanto tähän on tullut yhteistyöyrityksen puolelta, sillä aihe koettiin kiinnostavaksi ja opinnäytetyön tutkimustulokset tulevaisuudessa hyödynnettäväksi.

Tutkimusongelma, tai niin sanottu pääongelma, juontaa juurensa tutkimuksen johtoajatukseen. Pääongelman ilmetessä ja sitä tutkittaessa muodostuu eri osaongelmia. Kun tutkimusongelma esitetään, on myös selvitettävä, miksi juuri tähän ongelmaan tai ongelmiin päädyttiin ja miksi ne on rajattu tietyllä tavalla. Tutkimusongelma sanan sijasta voidaan käyttää myös esimerkiksi sanaa tutkimustehtävä. (Hirsjärvi ym. 2013, 126.) Jotta on mahdollista lähteä tutkimaan itseohjautuvuutta ilmiönä ja yhteistyöorganisaatiota, tulee ensin määrittää yksi laaja tutkimuskysymys sekä muutama suppeampi kysymys, jotka auttavat tuomaan pääkysymykseen sisältöä.

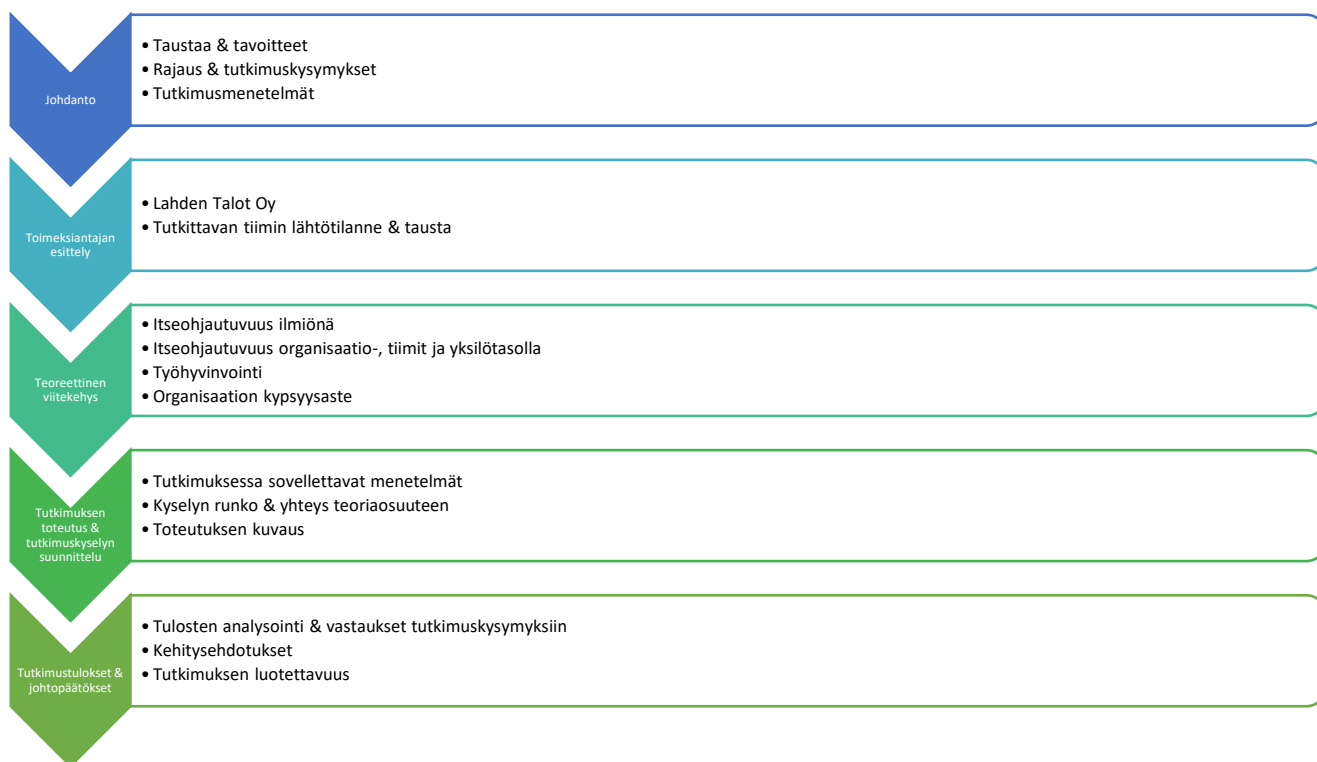
Työn päätutkimuskysymys sekä siihen johdattelevat alakysymykset ovat seuraavat:

- Mikä on itseohjautuvuuden nykytilanne Lahden Talojen ylläpitopalveluiden tiimissä?
  - Mikä on organisaation valmiusaste itseohjautumiseen?
  - Mikä on itseohjautumisen ja työhyvinvoinnin yhteys?
  - Mitä hyötyä itseohjautumisesta on?

Päätutkimuskysymys auttaa löytämään vastauksen siihen, mikä on itseohjautuvuuden nykytilanne organisaation yksittäisen tiimin suhteen. Tähän kysymykseen tullaan saamaan vastaus opinnäytetyön empiirisen osuuden avulla. Organisaation valmiusasteen määrittely taas auttaa mittaamaan tiimin kypsyyttä ja halukkuutta tulevaisuudessa kehittää toimintaansa itseohjautuvampaan suuntaan. Itseohjautumisen ja työhyvinvoinnin yhteys on myös syytä selvittää sen perusteella, olisiko itseohjautumisella positiivista vaikutusta organisaation työhyvinvointiin. Myös itseohjautumisen yleisiä hyötyjä yhteistyöyrityksen arkeen pyritään selvittämään opinnäytetyön avulla. Alakysymyksiin auttaa vastaamaan organisaation sisältä saatavan tiedon lisäksi myös opinnäytetyön teoriaosuus.

Opinnäytetyön aihetta rajataan myös sen tietoperustan eli teoreettisen viitekehyksen avulla. Viitekehys auttaa keräämään kaiken relevantin teorian tiedon aiheesta tutkimuksen empiiristä osuutta varten. Teoriaosuus auttaa myös vastaamaan osaan tutkimuskysymyksistä. Teoriaosuus jakautuu kuuteen alaotsikkoon. Ensimmäiseksi käsitellään itseohjautuvuutta käsitteenä ja ilmiönä. Kolme seuraavaa alaotsikkoa avaavat itseohjautumista sekä sen johtamista organisaation- tiimien ja yksilön näkökulmasta. Lisäksi alaotsikot selvittävät myös työhyvinvoinnin ja itseohjautumisen yhteyttä sekä lopuksi organisaation kypsyyden määrittämistä Teal-mallin avulla. Kuvio 1 havainnollistaa opinnäytetyön sisältöä.





Kuvio 1. Opinnäytetyön sisältö

### 1.3 Tutkimusmenetelmät

Aineiston keruu tapahtuu kvantitatiivisessa tutkimuksessa yleensä tutkimuslomakkeiden avulla, joiden avulla on mahdollista esimerkiksi kartoittaa olemassa olevaa tilannetta. Määrällinen tiedonkeruumenetelmä ei sellaisenaan kuitenkaan keskity ratkaisemaan tilanteeseen johtaneita syitä. (Heikkilä 2014, 15.) Opinnäytetyön empiria, eli sen tutkimuksellinen, osuus on siis suurimmaksi osaksi luonteeltaan kvantitatiivinen, eli määrällinen tutkimus. Kyselylomake tullaan lähettämään rajatulle kohderyhmälle eli Lahden Talojen ylläpitopalveluiden tiimille, jota tutkimus koskee.

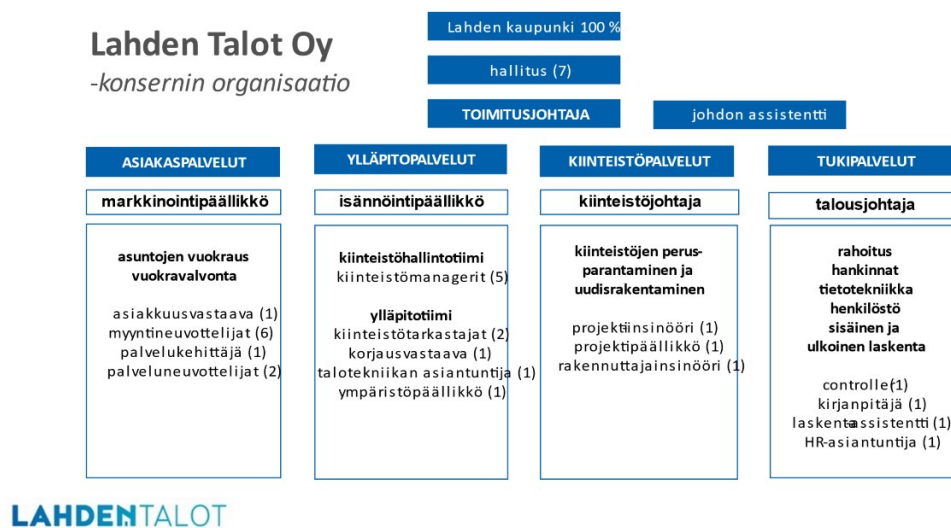
Laadullisen tutkimuksen avulla on mahdollista yrittää ymmärtää tutkimuskohdetta ja sen toimintamalleja (Heikkilä 2014, 15–16). Tutkimuskyselyssä hyödynnetään yhtenä kysymystyyppinä myös avoimia kysymyksiä, jotka kuuluvat laadullisten menetelmien kysymystyyppiin. Tutkimus on toisin sanoen osittain myös kvalitatiivinen.

## 2 Toimeksiantajan esittely

### 2.1 Lahden Talot Oy

Lahden Talot on koko Lahden kaupungin toiseksi suurin yhtiö. Toiminta aloitettiin vuonna 1998 kun kaupungin omistamat kiinteistöyhtiöt yhdistettiin uuteen yhtiöön. Yhtiöstä muodostettiin konserni vuonna 2007. Konsernin emoyhtiö Lahden Talot Oy jakautuu vielä kahteen eri tytäryhtiöön. Nämä ovat Lahden Asunnot Oy ja Lahden Palveluasunnot Oy. Konsernin vapaarahoitteisen kiinteistökannan omistaa Lahden Talot Oy. Pääosan yhtiön ARA-asuntokannan sekä opiskelija-asunnot omistavat Lahden Asunnot Oy, sillä kyseessä on aravalainsäädännössä tarkoitettu yleishyödyllinen yhtiö. Lahden Palveluasunnot Oy omistaa toisena yleishyödyllisenä yhtiönä erityisryhmille tarkoitettuja palvelutaloja ja erityisasuntoja. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2021 56,1 miljoonaa euroa. (Lahden Talot Oy.)

Lahden Talot on 100 % lahtelaisten omistama yhtiö. Yhtiön hallitus koostuu opinnäytetyön tekemisen hetkellä 7 henkilöstä. Yhtiön toimintaa johtaa toimitusjohtaja. Lahden Talojen henkilöstö jakautuu eri osa-alueisiin, kuten asiakaspalveluun, ylläpitopalveluihin, kiinteistöpalveluihin ja tukipalveluihin. Asiakaspalveluiden tiimiä johtaa markkinointipäällikkö. Tiimin toimintaan kuuluu asuntojen vuokraus ja vuokraohjaus. Tiimi koostuu asiakkuusvastavasta, myyntineuvottelijoista, palveluneuvottelijoista ja palvelukehittäjästä. Ylläpitopalveluiden tiimiä johtaa isännöintipäällikkö. Tiimi jakaantuu kiinteistöhallintotiimiin ja ylläpitotiimiin. Kiinteistöhallinnon tiimi koostuu kiinteistömanagereista ja ylläpitotiimi kiinteistötarkastajista, korjausvastaavasta, talotekniikan asiantuntijasta sekä ympäristöpäälliköstä. Kiinteistöpalvelun tiimiä johtaa kiinteistöjohtaja ja tiimi koostuu projekti insinööristä, projektipäälliköstä ja rakennuttajainsinööristä. Tiimin tehtävänä on kiinteistöjen perustarvonta sekä uudiskohteet. Tukipalveluiden tiimi johtaa talousjohtaja. Tiimi koostuu kontrollerista, johdon assistentista, kirjanpitäjästä, laskenta assistentista ja hr- assistentista. Tiimi vastuulla on rahoitus, hankinnat, tietotekniikka, henkilöstö sekä sisäinen ja ulkoinen laskenta. (Jokiaho 2022.) Kuvio 2 havainnollistaa organisaatiokaaviota.



Kuvio 2. Lahden Talot Oy organisaatiokaavio

## 2.2 Nykytilanne

Tutkimus keskitetään yhteistyöyrityksen toimeksiannon mukaan ylläpitopalveluiden tiimin tiimitoimintaan ja johtamiseen. Kiinteistöhallinnon tiimi keskittyy pääosin asumishäiriöiden ratkaisuun sekä tiedotteiden tekemiseen. Ylläpitotiimi keskittyy yhtiön kiinteistöjen ja piha-alueiden ylläpitoon. Koko tiimin tärkein yhteinen tehtävä on olla olemassa asiakasta varten. Asiakaskokemus on tiimin toiminnassa kaiken keskiössä. Eri työtehtäviä tehdessä tärkeintä on pyrkiä aina siihen, että asiakkaiden etu tulee kaiken edellä. Työn laatua sekä sitä, miten asioita tehdään ja milloin, mietitään aina asiakkaan näkökulmasta. Myös prosessit, mitä asiakas ei suoranaisesti itse näe, pyritään aina tekemään onnistunut asiakaskokemus päämääränä. (Koskinen 2022.)

Ylläpitopalveluiden tiimi on vakiintunut nykyiseen muotoonsa vuonna 2013, jolloin yhdestä ryhmästä työntekijöitä muodostui kahteen eri osaan jakautunut tiimi. Muutos koettiin aikoinaan tarpeelliseksi, jotta eri työtehtävien ja osa-alueiden tehokkuus olisi mahdollisimman optimoitua. Tämä muutos vaikutti positiivisesti tiimin työhyvinvointiin. Tällä hetkellä tiimin työhyvinvointi on mittausten perusteella hyvä, mutta havaittavissa on ollut heittelyä organisaatioon ja tiimiin kohdistuneiden muutosten kohdalla. Viimeisin suuri muutos, joka on vaikuttanut tiimin toimintaan, on ollut huoneistotarkastuksien työtehtävien ulkoistaminen kilpailutetulle yritykselle. Tämä muutos on vaikuttanut tiimin työtehtäviin sekä osittain myös tiimin henkilöstön kokoonpanoon. (Koskinen 2022.)

Tiimi työskentelee muun Lahden Talojen henkilöstön tavoin paikan päällä yhtiön toimitiloissa. Sen lisäksi työntekijöiden on mahdollista työskennellä sovitusti etänä. Osa

työtehtävistä tapahtuu myös Lahden Talojen kiinteistöillä, eli työtehtävien suorittaminen vaatii jonkin verran liikkumista paikasta toiseen. Suurin osa työtehtävistä toteutetaan erilaisten sähköisten ohjelmien avulla. Asiakaspalvelu tapahtuu sähköisesti sekä myös paikan päällä kasvotusten yrityksen asiakaspalvelupisteellä. Opinnäytetyön tekohetkellä Lahden Talojen koko henkilöstö on juuri siirtynyt covid-19-pandemian jäljiltä etätyösuosituksesta tavalliseen arkeen, mikä tulee huomioida tutkimusvaiheessa olennaisena asiana. (Jokiaho 2022.)

### 3 Opinnäytetyön tietoperusta

#### 3.1 Itseohjautuvuus ilmiönä

Itseohjautuvuudesta voidaan puhua yleiskäsitteenä, jota on mahdollista hahmottaa kolmella eri tasolla organisaatiosta tiimeihin ja lopuksi henkilötasolla (Ala-Mutka 2019, 196). Itseohjautuminen voidaan ilmiönä jakaa myös yksinkertaisemmin kahteen eri osaan, sillä itseohjautuvuus voi tarkoittaa yksilön tai ryhmän ominaisuutta (Martela & Jarenko 2017, 12). Jotta seuraavaksi on mahdollista perehtyä itseohjautuvuuteen ja sen johtamisen teoriaan mahdollisimman tehokkaasti, on järkevää jakaa tämä aihe organisaatio-, tiimi- ja yksilötasolle. Koska tutkimus mittaa juuri tiimin itseohjautuvuutta, on tätä aihetta käsiteltävä myös erikseen yksilön itseohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen rinnalla.

Vuori (2021, 349) toteaa tutkimuksessaan, että itseohjautuvuus kuvaa uutta vaihtoehtoista tapaa organisoitua työelämäkeskustelussa. Vuoren (2021) mukaan kuitenkin itse termin käyttöön liittyy usein epäselvyyttä. Yksi syy tähän on termin suhteellisen uusi merkitys organisoitumisessa ja työelämässä. Vuoren mukaan vielä toistaiseksi ei löydy järjestelmällisesti kovinkaan monia esimerkkejä aiheeseen liittyen, vaan näkemys tästä perustuu hajanaisiin oletuksiin siitä, miltä itseohjautuvan organisaation tulisi näyttää ja toimia käytännössä. Toinen syy on Vuoren mukaan yksinkertaisesti käänös ongelma. Termi voi viitata suomen kielessä useaan eri tieteenalan piiriin, kuten esimerkiksi psykologiaan tai kasvatustieteisiin. (Vuori 2021, 349.) On siis osattava käyttää aiheen tiimoilta aina oikeanlaista termiä, sillä itseohjautuvuudesta voidaan puhua eri nimikkeillä.

Itseohjautumista tai sen osa-alueita on tutkittu jo pitkään, vaikka varsinainen läpimurto aiheen tiimoilta on tapahtunut vasta viime vuosikymmeninä. Esimerkiksi Ala-Mutkan (2019) mukaan itseohjautuvuudella voidaan tarkoittaa useita eri asioita, mutta on pääosin kiinni yksilön autonomiasta sekä vuorovaikutuksesta. Ala-Mutkan mukaan itseohjautuva yksilö omalla toiminnallaan kykenee tekemään parempia päätöksiä työnteon kannalta yhdessä muiden kanssa. Kun yksilöllä on päätösvaltaa, ei ulkopuolelta tulevia käskyjä tarvita, mikä muuttaa organisaation rakennetta. (Ala-Mutka 2019, 194.) Laloux (2016) taas käsittelee itseohjautumisen paradigmaa Teal-mallin avulla. Laloux'n mukaan itseohjautuva Teal-organisaatio luopuu hierarkkisesta rakenteestaan, jolloin se toimii kuin elävä organismi. Myös yksilön luontainen tarve toimia kokonaisena ja sisäisesti motivoituneena nousee esiin tässä mallissa. (Laloux 2016, 55.) Tätä aihetta käydään läpi yksityiskohtaisemmin opinnäytetyössä seuraavissa kappaleissa. Hamel (2011) puolestaan kritisoi keskitason johdon hyödyllisyyttä perinteisessä ylhäältä alaspäin johdetun organisaation toiminnassa. Hamelin mukaan keskitason johtoportaat ovat yritykselle kalliita ja eivät loppupeleissä edistä

tuottavuutta. Myös päätöksenteko ja tiedonkulku hidastuu, kun työntekijöiden ja ylimmän johdon välillä on usea keskitason johtaja. (Hamel 2011.) Kuten edellä mainitut esimerkit osoittavat, itseohjautuvuus vaatii siihen valmiin organisaation, jotta se voi toimia.

Hallinnoinnin ja johtajuuden tutkimuksen historiassa itseohjautuvuus on yleensä epätoivottua. Hallinnointi perustuu historiallisesti pitkälti kontrollointiin, suunnitteluun sekä poikkeuksien hallintaan, minkä päämääränä on tehokkuus ja sen ennustettavuus. Johtajuustutkimuksessa itseohjautuvuus on jokseenkin läsnä lähinnä johtajan omassa tavassa toimia, kuitenkin siten, että yksilön ja erityisesti työntekijöiden itseohjautuvuutta ei käsitellä. (Kostamo 2017, 102–103.) Molempien tutkimusten kohdalla niiden perinteiset mallit ovat murtumassa. Sekä johtajuuden että hallinnoinnin tutkimuksessa tarkastelunäkökulma on muuttumassa laajemmaksi. Yksilöille sekä sosiaaliselle toiminnalle ominaisia piirteitä huomioidaan paremmin ja tilannekohtaisia muuttujia tarkastellaan enemmän. Monet dynaamiset näkemykset siis haastavat staattisia näkemyksiä. Tällöin itseohjautuvuuden tarve itseohjautumisena tai itseorganisoitumisena tulee ajankohtaiseksi. (Kostamo 2017, 139.)

Kun itseohjautuvuutta tarkastellaan johtamisen näkökulmasta, on mahdollista jakaa perinteisen johtajan roolia haastava näkökulma kahteen osaan, jotka osittain myös liittyvät toisiinsa. Nämä ovat hajautuneen johtajuuden ja systeeminen näkökulma. Hajautetun johtajuuden näkökulmaan voi liittää useita eri malleja ja teorioita. Näitä kaikkia kuitenkin yhdistää se, että johtajuus jakautuu työntekijöiden välillä. Tätä näkökulmaa on tutkittu johtajuustutkimuksessa jo jonkin aikaa, mutta se on lisääntynyt huomattavasti 2000-luvulla. Systeeminen näkökulma tarkastelee johtajuuden hajautumista enemmän ympäristöön liittyen kuin ihmisten välillä. Tätä näkökulmaa johtajuustutkimuksessa on tutkittu pääasiassa 2000-luvulla. (Kostamo 2017, 131)

Itseohjautuvuus on kasvava trendi. Erilaiset ympäristön muutosvoimat, kuten työn luonne, automatisaatio, globalisaatio, kompleksisuuden lisääntyminen vaikuttavat muutosnopeuteen. Moni yritys on menestynyt itseohjautumisen periaatteiden avulla. Sillä on ollut paljon vaikutusta innovaatioiden tuottamisen sekä nopean kehittämisen kannalta, mutta myös parhaiden osaajien rekrytoimisen ja myönteisen työmotivaation kannalta. (Martela & Jarenko 2017, 39) Työelämän trendit vuonna 2022 ovat Workday Designersin raportin mukaan työntekijäkokemuksen kehittäminen, johtamisen muutos, osaamisen johtaminen sekä jaksaminen ja tapa tehdä työtä. Raportin mukaan osaajapula, hybridityö ja jaksaminen ovat henkilöstöjohtamisen ajankohtaisimpia aiheita tällä hetkellä. Erityisesti covid-19-pandemia on aiheuttanut haasteita. Kun pandemian aikana tapahtuneisiin muutoksiin on totuttu, jatkossa yritysten tulee panostaa yhteisöllisyyteen ja jaksamiseen työpaikalla. Menestyneiden organisaatioiden voimavarana on ollut hyvinvoiva ja motivoitunut työyhteisö, joka puhalttaa

yhteen hiileen. (Helle & Varamäki 2021.) Itseohjautuvuutta voi olla siis mahdollista hyödyntää, kun tarkoituksena on löytää uusia ratkaisuja työyhteisön hyvinvointiin tai toimintatapoihin.

### 3.2 Itseorganisoituminen

Tieteen termipankin määritelmän mukaan, organisaatio tarkoittaa ihmisjoukon muodostamia fyysisiä, inhimillisiä ja sosiaalisia rakenteita jonkin asian olemassaolon tai toiminnan perusteella. Organisaatio syntyy eri tavoitteiden saavuttamisesta käytössä olevien voimavarojen säätelyn avulla. Tämän lisäksi organisaation sisällä muodostuu oma kulttuuri, uskomuksia, arvoja, oletuksia ja normeja, sillä se koostuu ryhmästä yksilöitä, joilla jokaisella on keskeisen vuorovaikutuksen takia vaikutusta näihin asioihin. Samalla organisaatio toimii vuorovaikutuksellisesti ulkoisen ympäristönsä kanssa. (Hatch 2006; Shafritz & Ott 2001, Tieteen termipankin 2022 mukaan.)

Monet organisaation johtamiseen liittyvät teoriat, kuten esimerkiksi kompleksisuusajattelu, prosessiajattelu sekä kokeilukulttuuri liittyvät vahvasti itseohjautuvuuteen. Puustisen ja Jalosen (2020) mukaan kompleksisuusajattelussa on kyse maailman ymmärtämisestä kokonaisuutena. Sen kaikki asiat ovat yhteydessä toisiinsa, eikä sen osia voi tarkastella yksittäisesti ottamatta huomioon koko systeemiä. Kompleksisuusajattelu haastaa sen vastakohtaan, mekanistisen maailmankuvan, joka perustuu yksinkertaisiin syy ja seuraus suhteisiin. Kompleksisuusajattelu on saanut alkunsa luonnontieteiden tutkimuksesta, jota on lähdetty soveltamaan myöhemmin organisaatiotutkimukseen. Kompleksisuusajattelun käsiteperheeseen kuuluu muun muassa itseorganisoituminen. (Puustinen & Jalonen 2020, 14–30.) Kun kompleksisuusajattelua tarkastellaan johtamisen näkökulmasta, puhutaan kompleksisuuden johtamisen teoriasta. Tämä teoria on syntynyt vastaamaan nykypäivän kompleksista maailmaa ja erityisesti sen teknologisen ympäristön ominaisuuksia. Kompleksinen johtaminen luo kehiksen organisaation johtamiselle. Teorian mukaan organisaatiota johdetaan kompleksisena adaptiivisena systeeminä, jossa vallitsee luova ja innovatiivinen ympäristö. (Baltacı & Balcı 2017, 36–39.)

Kompleksisuusajatteluun liittyy organisaatio prosessina- ajattelu. Organisaatio prosessina- ajattelu on vahvasti liitoksissa itseohjautuvuuteen. Prosessiajattelu on ajankohtaista samoin perustein kuin itseohjautuvuus, sillä nykymaailman murrosvaiheen ilmiöt, kuten kompleksisemmat systeemit, digitalisaatio sekä työkäytännöt muuttuvat. Todellisuuden ajatellaan olevan jatkuvasti liikkeessä sen pysyvyyden sijaan. Organisaatio on tällöin muuttuva prosessi, joka yksilökeskeisyyden sijaan pyrkii enemmän synergistä ekosysteemiajattelua kohti. Myös sen johtaminen keskittyy lähinnä hyväksymään jatkuvasti muuttuvaa ympäristöä sellaisena, kun se on, sekä hyödyntämään sen tuomia mahdollisuuksia kaikkien kesken.

Johtajuutta jaetaan tällöin koko systeemin kesken. Esihenkilön asema voi esimerkiksi muuttua olosuhteiden mukaan. (Heikkilä & Puutio 2018, 10–12.) Prosessiajattelussa organisaation rakentamisen ehtoja määrittää sen toiminnan tarkoitus. Tarkoituksena on organisointua mahdollisimman kestäväksi. Se edellyttää yhteistyötä, monimuotoisuuden hyödyntämistä sekä muutosjoustavuutta. Se mahdollistaa uusiutumisen, kun ympäristö tarjoaa mahdollisuuden muutoksista oppimiseen, kokeiluihin sekä yllätyksiin. Kyse on siis kyvystä hyödyntää muuttuvaa ympäristöä. (Heikkilä & Puutio 2018, 15–17.)

Kokeilukulttuuri tarkoittaa sellaista ympäristöä, missä vallitsee avoin käsitys siitä, että kokeilemalla uusia asioita voidaan oppia paljon uutta. Tällöin on mahdollista reagoida nopeastikin kehittämistä vaativiin asioihin. Sen tarkoituksena on kerätä hyödynnettävä tietoa kokeilusta sen onnistuessa tai epäonnistuessa. Epäonnistumista ei pidetä huonona asiana, sillä siitäkin on mahdollista oppia jotain hyödyllistä. (Nieminen 2019.) Kokeilukulttuuri ei ole vain menetelmä, vaan kyseessä on tapa toimia ja ajatella. Se syntyy osallistamisen, avoimen vuorovaikutuksen sekä hajautetun päätöksenteon avulla. Sillä on kaksi osaa, joista toinen keskittyy siihen, miten asioita tehdään ja toinen siihen, miten näitä johdetaan. Johtamisen kannalta on käytettävä ketteriä menetelmiä sen kehittämisen kannalta. Tämä koskee esimerkiksi ideoiden vastaanottamista ja palautteen antamista ennen ja jälkeen kehittämissessien. Itseohjautuvuutta ja kokeilukulttuuria yhdistää niiden riippuvuus toisistaan. Jos organisaatiota halutaan kehittää enemmän itseohjautuvaan suuntaan, on ensin lähestyttävä muutosta kokeilemalla. (Ala-Mutka 2019, 115–117.)

Itseohjautuminen näkyy organisaatiossa itseorganisoitumisena. Tämä tarkoittaa sitä, että perinteiset ylhäältä johdetut rakenteet minimoidaan, jolloin ennalta määrätyt komentoketjut, hierarkiat ja kiinteät roolit eivät ole käytössä. Ei ole esimerkiksi tiettyä esihenkilöä, keneltä tulisi pyytää lupa erikseen päätöksentekoa varten. Organisoituminen kehittyy sen tarpeen mukaan. Itseorganisoitumisen vastakohtaksi kutsutaan ylhäältä organisoitumiseksi. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaation johto luo sille valmiiksi annetun rakenteellisen hierarkian. Tällöin ihmisillä ei ole yhtä paljon liikkumavaraa organisaation toimintaa ja sitä koskevia päätöksiä kohtaan, kuin itseorganisoitumisessa. Päätöksiä ei voi tässä mallissa tehdä ilman ylemmän johdon hyväksyntää. Nämä kaksi esimerkkiä ovat ääripäitä ja tosielämässä eri organisaatiomallit löytyvät jakaumalta. Toisessa päässä on kontrolloitu organisaatio, jossa työntekijät ovat käskyjen toteuttajia ja toisessa on työntekijöille valtaa ja liikkumatilaa antava organisaatio. On kuitenkin tehtävä selväksi se, ettei yksikään yli kymmenen työntekijän organisaatio ei ole absoluuttisen itseorganisoitunut vailla minkäänlaisia yhdessä sovittuja toimintamalleja ja rakenteita. (Martela & Jarenko 2017, 13–14.)



Erilaisia tapoja organisoitua on monenlaisia. Seuraavaksi opinnäytetyössä käydään läpi erilaisia tosielämän esimerkkejä itseohjautuvista organisaatioista sekä niiden vastakohtista. Martela ja Jarenko (2017, 16) ovat kirjassaan jaotelleet erilaisia organisaatiomalleja nelikenttä taulukon avulla kuviossa 3.

Itseohjautuvia	<b>Osallistava rakenne:</b> - <u>Pipelife</u> - Toyota	<b>Yhteisorganisoitu rakenne:</b> - <u>Buurtzorg</u> - Morning Star
<b>HENKILÖSTÖ</b>	<b>Perinteinen hierarkkinen rakenne:</b> - General Motors	<b>Tuloskontrolloitu rakenne</b> - Uber
Ulkoisohjautuvia		
	Keskusjohtoinen	Itseorganisoituva
	<b>ORGANISAATIO</b>	

Kuvio 3. Organisaatioiden jaottelu itseohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen määrän mukaan (Mukailtu Martela & Jarenko 2017, 16)

Organisaatiota, jossa yksilöt ovat mahdollisimman itseohjautuvia, mutta sen rakenteet ovat perinteiset, kutsutaan osallistavaksi organisaatioksi. Kuitenkin tämän tyyppisessä organisaatiossa yksilöt saavat suunnitella tapansa toteuttaa työtänsä omaehtoisesti. Esihenkilön roolia on luonnehdittu tämän kaltaisessa organisaatiossa enemmän valmentajaksi kuin perinteisen kontrolloivaksi. Suomessa tämän kaltaista yritystä edustaa muoviputkia valmistava Pipelife, joka on useana vuotena listattu Great Place to Work- listan kärkisijoilla. (Martela & Jarenko, 2017, 18.)

Yhteisöorganisoitu organisaatio on sekä organisaationsa rakenteelta, että yksilötasolla itseohjautuva. Tällaisesta organisaatiosta puuttuu lähes kokonaan perinteiset hierarkiat ja esihenkilöt. Ylin johto yhdessä muun henkilöstön kanssa määrittää yhteiset tavoitteet sekä varmistaa mahdollisimman hyvät olosuhteet henkilöstölle näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Päätöksiä tehdään itsenäisesti, mutta kuitenkin yhteisiä pelisääntöjä ja käytäntöjä

noudattamalla. Nämäkin säännöt ja käytännöt ovat kuitenkin aina tarvittaessa muokattavissa. (Martela & Jarenko 2017, 17.) Esimerkiksi Morning Star, maailman yksi suurimmista tomaatintuotannon yrityksistä, toimii tällä tavalla. Yrityksen visioon kuuluu tehdä jokaisesta sen jäsenestä itseohjautuva ammattilainen, jotka kommunikoivat keskenään ja koordinoivat työtehtävänsä yhdessä muiden työntekijöiden, sidosryhmien sekä ympäristön kanssa. (Hamel 2011.)

Selvästi yleisin organisaatiomalli on perinteinen hierarkkinen organisaatio, jonka ylin johto päättää, kuinka organisaatiota johdetaan, välittäen käskyt ylhäältä alaspäin. Pyramidimaisella hierarkialla on usein monta tasoa, ja esimerkiksi poikkeusten tai ideoiden hyväksyminen voi tämän takia kestää kauan. Johdon kannalta tämän tyyppinen malli on helposti sisäisesti kontrolloitava, mutta yksilölle se ei anna paljoa liikkumavaraa. Esimerkkinä tämänkaltaisesta yrityksestä on General Motors, jonka vaikeuksina on ollut vastata kilpailijoidensa liikkeisiin jäykän organisaatiomallinsa vuoksi. (Martela & Jarenko 2017, 19.) Tulokontrolloitu organisaatio on jokseenkin erikoinen organisaatiomalli. Esimerkkinä tämänkaltaisesta yrityksestä toimii liikkuvuusyritys Uber. Tämän kaltaisessa yrityksessä keskijohtoa tai hierarkioita ei ole, mutta henkilöstön motivaatio perustuu tulosten saavuttamiseen. (Martela & Jarenko 2017, 20.)

Organisaation itseohjautuvan toiminnan kannalta täytyy jokaisella sen osalla olla yhteinen päämäärä ja tavoitteet (Salovaara 2017, 77). Yhteistyötä täytyy osata organisoida, sillä itseohjautuvuus ei muuten onnistu. On hyväksyttävä, että johtajuutta edelleen tarvitaan, sillä se helpottaa yhteistyötä luomalla systemaattisuutta ja selkeyttä. (Salovaara 2017, 90.) Organisaatiossa on mahdollista olla johtajuutta ilman esihenkilöitä, jolloin johtajuutta löytyy syvältä organisaation rakenteista, eikä yksittäisistä ihmisistä. Se tosin vaatii kaikilta toimijoilta uudenlaista tapaa ajatella. Tämänkaltaiseen muutokseen ei voi siirtyä organisaatiossa hetkessä, sillä yhteiskunnassa on totuttu ihannoimaan eräänlaisia sankarijohtajia. Tämän takia henkilöstön ja keskijohdon tulee kehittää uudet toimintamallinsa maltillisesti yhdessä poh-tien ja kokeilemalla. (Salovaara 2019, 120.)

Itseorganisoituminen vaatii siis myös luovaa innovatiivista ympäristöä ja asennetta muutosten rinnalle. Esihenkilön tai johdon on tärkeää mahdollistaa, tukea ja edistää henkilöstöään, jotta se voi omalla luovuudellaan olla mahdollisimman innovaatiokykyinen, minkä on huomattu vaikuttavan positiivisesti myös kilpailukykyyn (Forsman ym. 2019, 204). Laloux'lla (2016) on myös oma näkemys organisaation johdon vaikutuksen siirtymisestä itseorganisoituvaan suuntaan. Hänen mukaansa organisaatio, jota halutaan lähteä kehittämään itseohjautuvammaksi Teal-mallin näkökulmasta, vaatii kahta asiaa. Ensimmäinen on ylimmän johdon oma arvomaailma ja avoimuus itseorganisoitumista kohtaan. Teal-mallin mukainen

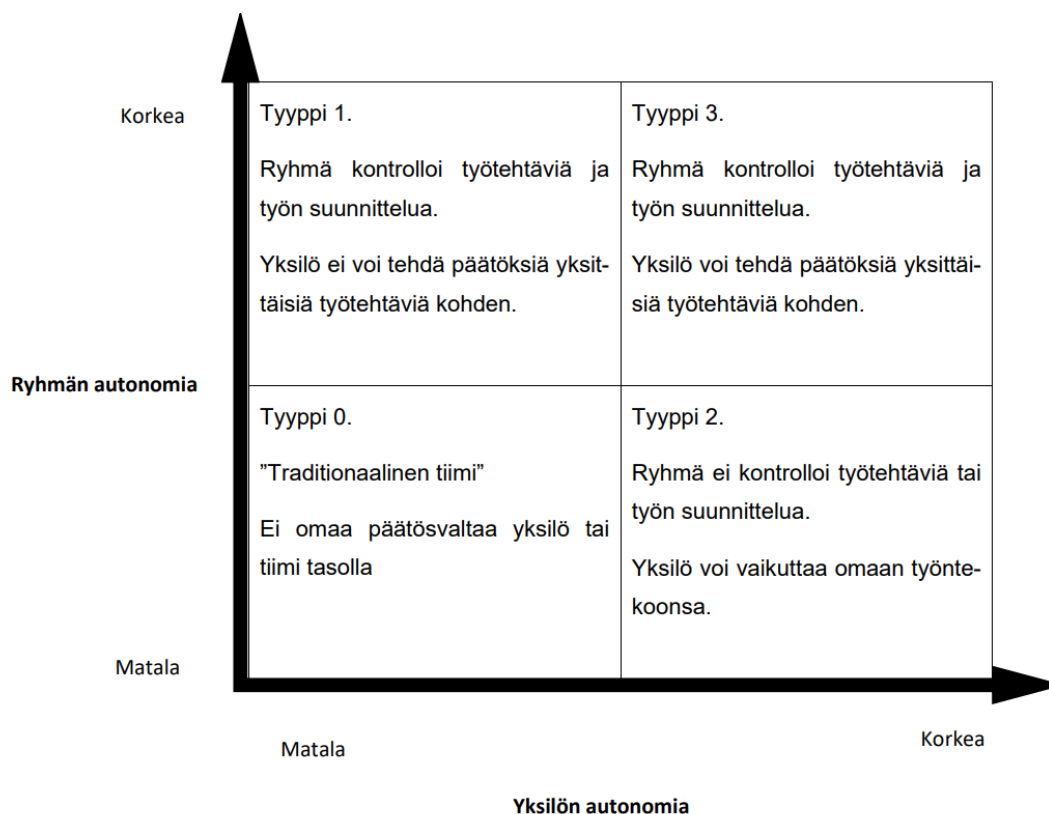
tapa itseorganisoitua vaatii sen ajatusmaailman perinpohjaista omaksumista. Toinen on organisaation omistajien tai heidän edustajien myötämielisyys ja ymmärrys itseorganisoitumista kohtaan. Innovatiiviselle tavalle organisoitua voi olla aluksi helppoa antaa mahdollisuus, kun se tuottaa tulosta. Ensimmäisen vastoinikäymisen kohdalla tutkitusti on havaittu, että kontrolli ylhäältä alaspäin halutaan palauttaa. Tällöin itseorganisoitumisen merkitystä ei ymmärretä kuin pinnallisesti. (Laloux 2016, 134.)

### 3.3 Itseohjautuvat tiimit

Tiimit ovat strategisesti hyödyllisiä, kun tarkoituksena on olla mahdollisimman tehokas. Usein organisaatiot muodostuvat useista tiimeistä. Parhaimmillaan tiimien on mahdollista tehdä parempia päätöksiä ja ratkaista kompleksisiakin ongelmia, kuin yksin itsenäisesti toimivat työntekijät. Myös luovuus ja taitojen kehittäminen on helpompaa tiimeissä. Tiiminä on myös mahdollista reagoida muutoksiin ketterästi. (Carew ym. 2010, 165–166.)

Sillä välin, kun erilaiset organisaatiomallit voidaan jakaa osittain itseorganisoituviin ja osittain ylhäältä alaspäin johdettuihin organisaatioihin, keskeltä löytyvät organisaatiot, joiden sisäiset tiimit ovat vahvasti itseorganisoituneita. Tällöin tiimin jäsenet päättävät keskenään omasta toiminnastaan. Sillä välin tiimien toiminnalle on asetettu tietyt tarkat rajat ja tulostavoitteet, joita tiimi taas ei voi muuttaa mielivaltaisesti. Toisin sanoen itseohjautuvat tiimit voivat yhdistyä perinteisiin byrokraattisiin rakenteisiin. Yleisesti organisaatioiden välillä on paljon vaihtelua siinä, kuinka paljon annetaan vapauksia tehdä työtä ja kuinka paljon työn rakenteita voidaan muokata. Yksilö- ja tiimitasolla nämä vapauden eri asteet voivat olla hyvinkin erilaisia. On tärkeää myös todeta, ettei itseorganisoituminen tarkoita totaalista vapautta yksilölle ilman minkäänlaisia rajoja. (Martela & Jarenko 2017, 14.)

Ei ole olemassa yhtä tiettyä mallia itseohjautuvasta tiimistä, vaan erilaisia tiimejä voi olla eri organisaatioissa hyvinkin monenlaisia. Tiimin itseohjautuvuuden tason voi määrittää ryhmän autonomian ja yksilön autonomian jakaumalta. Lisäksi itseohjautuvuutta tiimissä määrittävät muun muassa sen työtehtävät, työhön liittyvät erityisominaisuudet, kontekstuaaliset ominaisuudet sekä organisaatiokulttuuri. (Langfred 2000, 564–565.) Kuviossa 4 asiaa havainnollistetaan nelikenttätaulukon avulla.



Kuvio 4. Eri itseohjautuvien tiimien tyyppiä (Mukailtu Langfred 2000, 565)

Ensimmäisessä mallissa, eli tyyppissä 0, on kyseessä hyvin traditionaalinen tiimi. Tämän tyyppisellä tiimillä ei ole päätösvaltaa yksilö- tai tiimi tasolla. Tiimi ei voi keskenään tehdä ratkaisuja yhteisestä toiminnasta, kuten ei myöskään yksilö omista työtehtävistään. Tämän kaltaisen tiimin toiminta sopii parhaiten sellaisiin ympäristöihin, joissa työn prosessi ei ole epävarmaa, mutta vaatii järjestelmällistä ja koordinoitua valvontaa, kuten esimerkiksi teollinen tuotanto. Myös joissain työtehtävissä tämän kaltainen tiimi toimii, jossa yksilön toimintaa rajoittaa erilaiset lailliset, kulttuuriset tai muut ei teolliseen tuotantoon liittyvät asiat. Tyyppi 1 mallissa tiimi kontrolloi yhteisten toimintatapojen suunnittelua, mutta yksilö ei voi vaikuttaa omiin työtehtäviinsä. Tässä mallissa yksilön autonomia on siis vähäistä. Tyyppin 2 mallissa tiimi ei kontrolloi ryhmänä toimintatapojaan, mutta yksilöllä on mahdollisuus vaikuttaa omiin työtehtäviinsä. Tällaisia tiimejä esiintyy, kun keskitytään tulospainotteisuuteen enemmän, kuin sisäisiin prosesseihin. Tyyppin 3 mallissa on kyse tiimistä, jossa sekä ryhmä että yksilö päättävät toimintatapansa ja työtehtävänsä. Tällaiset tiimit ovat hieman harvinaisempia, mutta niitä esiintyy esimerkiksi ohjelmistokehittämisessä, designissa tai luovien alojen töissä. (Langfred 2000, 564–565).

Eräs hyvä esimerkki itseohjautuvista tiimeistä ja niiden toimivuudesta on paljon tutkittu ja itseohjautuvuudesta kertovassa kirjallisuudessa esiintyvä Buurtzorg. Alankomaissa toimiva

Buurtzorg on kotihoitoapalvelua tarjoava organisaatio. Jos de Blockin vuonna 2006 perustama vallankumoukselliseksi kuvailtu toimintamalli mahdollistaa usean 10–12 henkisen hoitajatiimin toiminnan tietyssä naapurustossa noin 50 hoidettavaa asiakasta kohden. Yritys on kasvanut yhdeksi suurimmista naapurusto kotihoidon tarjoajista Alankomaissa. Tiimit vastaavat työtehtävistään ja organisoitumisesta täysin keskenään, toisin kuin perinteisessä hierarkkisessa organisaatiossa. Alankomaissa toimivista kotihoidon palveluista on opittu, että siirtyminen itseohjautuviin tiimeihin vaatii asenteellista muutosta ylimmästä johdosta alkaen muihin työntekijöihin. (Renkema ym. 2018, 81–82.) Laloux toteaa myös, että Buurtzorg on noussut sekä asiakkaiden että työntekijöiden näkökulmasta varsinaiseksi menestystekijäksi (Laloux 2016, 49).

Organisaation on luotava tarpeeksi tukea antava ja itseohjautuvia tiimejä ymmärtävä systeemi, jotta tiimit menestyvät tehtävässään. Vaikka tiimin sisäiset prosessit olisivatkin moitteettomia, voi se silti tutkimusten mukaan suoriutua huonosti, ilman vaadittavia resursseja tai informaatiota koko organisaation osalta. Itseohjautuva tiimi ei voi siis tehdä kunnollisia päätöksiä ilman tietoa organisaation toiminnasta tai ilman kunnollista perehdytysuunnitelmaa. Lisäksi tiimeille on myönnettävä tarpeeksi laadukkaat materiaaliset resurssit työn tuottamaa tuotetta tai palvelua varten. (Cohen 1993, 37.) Rekrytoinnit vaikuttavat myös tiimien kokoonpanoon ja sitä myötä sen dynamiikkaan ja tehokkuuteen. Ala-Mutkan mukaan tiimien on sen itseohjautumisen kannalta hyvä suorittaa esimerkiksi rekrytointi itse, sillä yhteensopivuuden kannalta päätöksenteko voi olla vaikeaa tiimin ulkopuolelta. Esimerkiksi Teliällä tiimit hoitavat rekrytoinnin itse, sillä tiimin dynamiikka ja koheesio, joka vaikuttaa itseohjautuvuuteen, voi nopeasti muuttua, jos rekrytoinnit tehdään harkitsemattomasti. (Ala-Mutka 2019, 181.)

Jotta tiimi voi toimia itseohjautuvasti, täytyy sen saada myös esihenkilöltä erityistä tukea. Itseohjautuva tiimi tarvitsee johtamista, mutta eri muodossa, kuin perinteisellä tavalla ajateltuna. Mikäli tiimistä halutaan yhdessäohjautuva ja sitä kautta lisätä yksilöiden itseohjautumista, tulee tiimiä johtaa seuraavasti. Tehtävänkuvat ja roolit tiimissä tulee selkeyttää, jotta vältetään kuormitusta aiheuttavalta epäselvyydeltä. Toinen asia on omien ja muiden odotuksien ja yhteisten tavoitteiden selkeyttäminen. Kun nämä asiat ovat kaikkien mielestä realistiset ja yhteistä hyvää varten, sitouttaa se tiimiä, ja samalla ohjaa sen toimintaa. Raamien luominen toiminnalle on myös tärkeää. On erityisen tärkeää tehdä selväksi, kenellä on valtuuksia ja mihin, sekä mistä asioista on mahdollista tehdä päätöksiä, ja mihin asti. Yhteisistä pelisäännöistä ja niiden noudattamisesta on myös sovittava tiimin kesken. Tähän liittyy muun muassa työajoista ja tavoitettavuudesta sopiminen. Lopuksi esihenkilön on muistettava antaa tukeaan tiimille niin sosiaalisesti kuin informaation kannalta. Myös koko tiimin välinen palautteenanto sekä kahdenkeskeinen vuorovaikutus työntekijöiden kanssa

on tärkeää. (Valtonen 2021.) Myös kommunikaation ja viestinnän sujuvuus tiimin kesken on erityisen tärkeää, sillä huonot vuorovaikutustaidot lisäävät epävarmuutta (Heikkilä & Heikkilä 2005, 190–193).

Esihenkilötön tiimi toimii siten, että sillä ei ole lähiesihenkilö, mutta organisaatiosta saattaa löytyä kauempaa esihenkilö tai vähintään toimitusjohtaja. Tällöin johtaja pitää huolta strategian ja vision toteutumisesta ja viestinnästä. Hän myös ratkoo mahdolliset suuret konfliktit. Tällaisessa tiimissä on huolehdittava, ettei vastuun kantamisesta johtuva stressi kuormita tiimiä, sillä vastuu jaetaan koko tiimin kesken, kun esihenkilöä ei ole. Tällainen tiimi vaatii toimiakseen vahvaa yhteistyön tasoa. Esihenkilö voi tiimissään toimia myös eräänlaisena palvelevana johtajana tai valmentajana. Palveleva johtaminen eroaa perinteisestä käskytävästä johtamisesta siten, että kyse on enemmän työntekijöiden voimaannuttamisesta. Kun palveleva johtaminen viedään vielä seuraavalle tasolle, kyse on valmentamisesta. (Ala-Mutka 2019, 213–214.)

### 3.4 Yksilön itseohjautuvuus

Yksilön näkökulmasta itseohjautuminen tarkoittaa ominaisuutta, jolloin ihminen toimii omaehtoisesti eikä tällöin tarvitse ulkopuolista ohjausta tai kontrollia. Yksilön tulee olla itsemotivoitunut, hänellä tulee olla jokin päämäärä ja tarvittava osaaminen työhönsä, jotta hän voi toimia itseohjautuvasti. Itsemotivoitunut henkilö toimii ilman ulkoista painostusta, jolloin hänellä on halu pysyä liikkeessä. Päämäärä eli käsitys tavoitteista toimii suuntana, mitä kohti henkilö itseohjautuvasti pyrkii lähestymään. Ilman tarvittavaa osaamista henkilön on vaikea toimia itsevarmasti tehtävässään. Kun työ voidaan suorittaa varmasti ilman jatkuvaa tukea, on itseohjautuminen mahdollista. Tämä koskee työkohtaisia perehdytystä vaativia teknisiä tehtäviä, mutta koskee erityisesti yksilön kykyä johtaa itseään. (Martela & Jarenko 2017, 12–13.)

Kun siirrytään vähemmän hierarkkiseen organisaatiomalliin ja valtaa jaetaan yksilöille, on henkilöstöä pystyttävä yksilökohtaisesti voimaannuttamaan. Näin kehitetään yksilöiden itsensä johtajuutta. (Fowler ym. 2010, 91.) Työyhteisö ja sen yksilöt selviävät paremmin muuttuvassa ympäristössä, kun keskitytään tukemaan ja kehittämään yksilön omaa voimaa. Yksilön kapasiteetti suoriutua työstä on usein paljon suurempi, kuin mitä oletetaan. Voimaannuttamisen avulla tätä kapasiteettia on mahdollista tuoda esiin. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 14.) Yksilön itseohjautuminen on siis vahvasti liitoksissa myös yksilön voimaantumiseen.

Työpaikka voi olla itseohjautuvassa organisaatiossa parhaimmillaan ympäristö, missä yksilön on mahdollista löytää itsestään kokonaan uusia piirteitä, joista on hyötyä itse työn

kannalta. Tästä syystä monet itseohjautuvat organisaatiot ovat luoneet prosesseja ja toimintatapoja, mitkä auttavat luomaan turvallisen ympäristön jokaiselle. Tällaiset organisaatiot ovat yhteisöllisyyden kannalta rikkaita ja voimaannuttavia paikkoja työskennellä. Jokainen sen jäsen tuo esiin toinen toisistaan parhaat puolensa ja ilmapiiri motivoi jokaista olemaan paras versio itsestään. (Laloux 2016, 91.) Aalto-yliopiston toteuttamassa tutkimushankkeessa, jonka tehtävänä oli selvittää itseohjautuvuuden tilaa Suomessa, tulokset osoittavat työn imun yhteyttä itseohjautuvuuteen. Tulosten perusteella itseohjautuvalla työskentelyllä ja itseorganisoitumisella on yhteys useammin koettuun työn imuun. (Martela ym. 2021, 19–20.)

Esihenkilön on pystyttävä kohtaamaan jokainen alaisensa yksilönä, jolla on omat tarpeet ja tavoitteet, sekä saada itse tarvittavaa tukea organisaatiolta johtamistyöhönsä. Kaikki eivät koe valmentamista samalla tavalla, sillä osa saattaa tarvita valmentamista arjessa enemmän kuin toiset, ja päinvastoin. (Viitala 2019, 180–181.) Palauteen antaminen ja vastaanottaminen edistävät yksilötasolla työyhteisön voimaantumista. Spontaanin palautteenannon lisäksi palautetta tulisi antaa myös suunnitellusti ja se tulisi toteuttaa palautetta saavan henkilön näkökulmasta mahdollisimman rakentavaksi. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 114–115.) Itseohjautuvuuden ja yksilön itsensä johtamisen taso paranee, mitä useammin palautetta annetaan. Tämä edellyttää palautteen olevan yksilöä kohden rehellistä ja rakentavaa sekä ennen kaikkea turvallista. (Vainio ym. 2021.)

Jos ilmapiiri ja yleinen asenne eivät ole suotuisia innovatiivisuutta kohtaan, voi henkilöstö kokea haluttomuutta tuoda omia ideoitaan esiin. Tämä voi johtua esimerkiksi oletuksesta ideoiden tyrmäämisestä. Uudistumiseen ja innovaatioon liittyy usein paljon tunteita. Toisinaan erityisesti organisaation johdon kohdalla innovatiivisuus voi rajoittua arkisiin operatiivisiin haasteisiin, vaikka strategisen uudelleen ajattelun kohdalla olisi mahdollista uudistaa innovaation kautta. (Järvi ym. 2017, 295.) Yksilöiden innovatiivisuutta tukee itseohjautuvuuden näkökulmasta valmentava johtaminen, jonka tarkoituksena on tehostaa itseohjautuvuutta (Viitala 2019, 169). Tarkoituksena on valmentavan otteen kautta ohjata työntekijöitä suoriutumaan mahdollisimman hyvin työtehtävistään, mikä lisää henkilöstössä ammatillisuutta ja itsevarmuutta (Viitala 2019, 174–175).

Kettunen (2018) toteaa kirjoittamassaan Kauppalehden artikkelissa, että itseohjautuvuuden vieminen käytäntöön voi olla haastavaa yksilötasolla. Kettusen mukaan haasteita voi esiintyä yksilöiden kyvyssä omaksumaan uusia toimintatapoja, mitä itseohjautuvuuden mukana tulee. Myös Fowler, Blanchard ja Hawkins (2010) sanovat samaa; samalla kun esihenkilöiden on opittava jakamaan valtaa alaisensa kesken, on muun henkilöstön totuttava ottamaan sitä vastaan (Fowler ym. 2010, 92). On siis mahdollista huomata, että siirtyminen

itseohjautuvuuteen vaatii johtajuutta, oli kyseessä sitten edellä käsitelty itseorganisoituminen tai itseohjautuminen yksilötasolla. Itseohjautuvuuteen ei ole kannattavaa siirtyä yksilö-, tiimi- tai organisaatiotasolla liian nopeasti.

Etätyöskentely on varsinkin nykypäivänä yksi organisaatioita koskettava osa-alue, mikä vaatii yksittäiseltä työntekijältä itseohjautuvia piirteitä. Etätyö onkin loistava esimerkki yksilön itseohjautuvuudesta. Nopeatahtinen työympäristö vaatii työntekijöitä ja tiimejä työskentelemään virtuaaliympäristössä (Carew ym. 2010, 166). Erityisesti covid-19-pandemian aikana moni työntekijä etätöihin siirtyessään joutui omaksumaan nopeasti uusia taitoja ja kehittämään itsensä johtamista (Vainio ym. 2021).

Esihenkilön rooli on siis itseohjautumiseen siirtyessä tärkeää, etenkin jos yksilöt ovat tottuneet organisaation toimivan tavalla, jossa päätökset kulkeutuvat perinteisesti esihenkilön kautta. Tämä on tilanne suurimmassa osassa organisaatioissa, joissa yksilöä johdetaan hyvin selkeästi kerrotuilla työtehtävillä, jolloin yksilön ei tarvitse itse suunnitella tai priorisoida työtehtäviään. Jos lähtökohta on tämä, tulee yksilöä johtaa kannustavasti ja valmentavalla tavalla kohti itseohjautuvampaa toimintamallia. On otettava kuitenkin huomioon se, ettei työntekijöitä jätetä täysin yksin vastuuseen kaikessa ja ettei johtajuuden tarve poistumissään välissä pois. (Kettunen 2018.) Itseohjautuvuutta yksilössä edistävä esihenkilö kuuntelee työntekijän näkemyksiä ja tarpeita parhaansa mukaan. Tällöin esihenkilö keskustelee yhdessä työntekijän kanssa tämän ideoista sekä kiinnostuksen kohteista, jolloin henkilökohtaiset tavoitteet ja osaamisen kehittäminen ikään kuin räätälöidään yksilön ominaisuuksien mukaan. Tämä luo edellytykset yksilön itseohjautumiselle. (Lemmetty & Collin 2019, 279.)

Buckinghamin (2022, 68–70) mukaan työn merkityksellisyyteen vaikuttaa rakkaus omaan työhön. Buckinghamin mukaan yhdistämällä yksilöiden omia vahvuuksia ja rakastamia asioita työtehtäviin, saadaan aikaan paljon parempaa tulosta. Työtehtäviä on siis osattava räätälöidä sellaisiksi, joita työntekijöiden on mahdollista rakastaa. Aivoissa syntyy samantlaisia kemiallisia yhdistelmiä, kuin romanttisessa rakkaudessa silloin, kun ihminen tekee asioita, joita rakastaa. Nämä yhdisteet parantavat yksilön suorituskykyä, havainnointia, muistia ja kognitiivista osaamista. Tällöin yksilö on työtä tehdessään suorastaan liekeissä, ilman loppuun palamista. Jotta organisaatio pystyy luomaan tämän kaltaisen työympäristön, on noudatettava kolmea eri periaatetta. Vaikka positiivinen asiakaskokemus on monella yrityksellä kaikista tärkein päämäärä, on Buckinghamin mukaan osattava ajatella asiaa myös siltä kannalta, että työntekijät ovat yrityksen tärkein sidosryhmä. Toinen keskeinen piirre Buckinghamin mukaan on, että jokaista työntekijää on kohdeltava uniikkina yksilönä, jolla on omat vahvuutensa ja kiinnostuksen kohteet. Tällöin työtehtävät on mukautettava niiden



mukaan. Kolmas asia, jonka Buckingham esittää on organisaation johdon tuoma turva ja johdonmukaisuus tätä periaatetta kohtaan niin arjessa kuin jokaista sääntöä ja prosessia myöten. Työntekijöiden ei kuitenkaan tarvitse rakastaa joka ikistä asiaa työssään. Riittää, kun omasta työstään löytää 20 % hyviä asioita. Kaikkia töitä ei voida suunnitella rakkaus mielessä, mutta jokaisesta työstä on mahdollista löytää niin pieniä, kuin isojakin asioita, joita on mahdollista rakastaa.

### 3.5 Työhyvinvointi

Jotta seuraavaksi on mahdollista tutkia työhyvinvoinnin ja itseohjautuvuuden yhteyttä, on ensin selvitettävä mitä työhyvinvointi on. Sosiaali- ja terveysministeriö määritelmän mukaan työhyvinvoinnin muodostaa kokonaisuus, johon kuuluu muun muassa työn mielekkyys sekä henkilöstön terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Hyvä ja motivoiva johtaminen vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin. Työyhteisön ilmapiiri yhdessä työntekijöiden ammattitaidon kanssa lisäävät myös työhyvinvointia. Työhyvinvoinnilla on suuri merkitys työssä jaksamisen kannalta. Kun työhyvinvointi on työyhteisössä hyvä, työn tuottavuus on hyvä ja sairauspoissaoloja on vähemmän. Myös työhön sitoutuminen on suoranaisesti yhteydessä työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin edistäminen on sekä työnantajan, että työntekijöiden vastuulla. Työnantajan vastuulla on huolehtia työympäristön turvallisuudesta, hyvästä johtajuudesta ja työntekijöiden tasapuolisesta kohtelusta. Työntekijän vastuulla on oman työkykynsä ja oman ammatillisen osaamisensa kehittäminen. Jokainen työyhteisön jäsen voi vaikuttaa työhyvinvointiin. (Sosiaali- ja terveysministeriö.)

Kompleksisuus -ajattelun ja sitä kautta itseohjautumisen hyötyjä on mahdollista tarkastella myös työhyvinvoinnin näkökulmasta. Työhyvinvoinnin johtaminen on nykypäivänä yhä tärkeämpää. Kun ymmärrys siitä, että kaikki on jatkuvassa liikkeessä, voimattomuuteen tai kykenemättömyyteen liittyvä stressi vähenee. Jos yksilö ajattelee ympäristön muuttumisen välttämättömänä tapana elää, kasvaa myös samalla ymmärrys siitä, että kaikkeen ei pysty itse vaikuttamaan. Joidenkin muutosten tulee antaa tapahtua ja niihin on osattava sopeutua, jos niihin ei pysty itse vaikuttamaan. Eräänlainen perfektionismi voi haitata kehitystä muuttuvassa ympäristössä, jos tarkoituksena on yrittää estää normaalitilaan vaikuttavat muutokset. Esimerkiksi urheilusuoritusta suorittava henkilö ei kehity, jos harjoittelee aina samalla tavalla. (Forma ym. 2017.) Myös hyvä itsetunto auttaa suoriutumaan paremmin työtehtävistä ja se auttaa kohtaamaan työelämässä tapahtuvat muutokset, tekemään parempia ratkaisuja sekä ratkaisemaan ristiriitatilanteita (Heikkilä & Heikkilä 2005, 126). Itseohjautuvuus vaatii kompleksista ajattelumaailmaa sekä vahvaa itsetuntoa. Näillä kahdella asialla on yhteys yksilön työhyvinvointiin.

Johtamisen muodon muuttuminen on mahdollista vaikuttaa työhyvinvointiin positiivisella tavalla. Itseohjautumisella on suuri rooli erilaisten epävarmuuksien ylittämiseen, mitä ihmiset kokevat työpaikoilla. Jos organisaatiossa ei ole varsinaista perinteistä esihenkilöä, jonka miellyttäminen koetaan painostavana, tai alaisia, joiden toimintaa esihenkilön on herkeämättä seurattava, poistaa se stressiä yksilötasolla. (Laloux 2016, 91).

Aikaisemmin mainitun Aalto-yliopiston toteuttaman tutkimuksen mukaan tutkituissa suomalaisissa itseohjautuvissa yrityksissä työuupumus ja työhyvinvointi olivat paremmalla tasolla, mitä enemmän itseohjautuvaksi työntekijä koki oman toimintansa. Myös stressiä koettiin tutkitusti vähemmän enemmän itseohjautuvien yksilöiden kohdalla. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että itseohjautuvuudella on positiivinen vaikutus työhyvinvointiin. (Martela ym. 2021, 11.) Tampereen yliopiston tutkimuksen mukaan työhyvinvointi on yritysten ja organisaatioiden menestymisen kannalta tärkeää. Työhyvinvoinnilla on vahva yhteys tuottavuuteen, kustannuksiin, laatuun sekä kilpailukykyyn. Myös uudistumisen kannalta työhyvinvointi on olennaista. Tutkimuksen mukaan itseohjautumisella on suoria ja epäsuoria työhyvinvoinnin eri osa-alueisiin. Työhyvinvointiin vaikuttaa myös monet muut tekijät, eikä yksikään itseohjautuva yritys, organisaatio tai yksilö ole samanlainen. (Larjovuori ym. 2021, 16–17.)

Esimerkiksi aikaisemmin mainittu esimerkkiyritys Buurtzorg sai itseohjautuvien tiimiensä ja organisoitumistapansa ansiosta niin paljon hyvää mainetta sairaanhoitajien kesken loistavan työhyvinvoinnin ansiosta, että työhakemuksia yritykselle lähetetään useita kuukausittain. Useat hoitajat suosivat Buurtzorgin mallia ja ovat jättäneet taakseen traditionaaliset hoiva alan yritykset. (Laloux 2016, 49.)

### 3.6 Organisaation kypsyysaste

Yksi tapa määrittää organisaation kypsyysaste itseohjautumisen suhteen on Laloux'n (2016) Teal-malli. Malli on yhdistelmä evoluutioteoriaa sekä organisaatiokulttuurin johtamista. Yhteiskunta on kautta aikojen kehittynyt vaihe vaiheeltaan eteenpäin aina metsästäjäkeräilijä ajoilta maatalouden- sekä teollisen vallankumouksesta eteenpäin. Nämä muutokset vaativat yhteiskuntaa muokkaamaan toimintatapojaan entistä tehokkaammaksi. Ei ole siis yllättävää, että jatkuvasti kehittyvässä yritysmaailmassa syntyy erilaisia tapoja johtaa ja organisoitua. (Laloux 2016, 18–19) Kuvio 5 havainnollistaa Teal-mallin eri tasoja.

Kehitystaso	Metafora	Läpimurrot
Teal (evolutiivinen)	Elävä organismi	Evolutiivinen tarkoitus Itseorganisoituminen Kokonaisvaltaisuus
Vihreä (moniarvoinen)	Perhe	Yrityskulttuuri Tasa-arvoiset sidosryhmät Valtuuttaminen
Oranssi (tuloksetkeskeinen)	Kone	Tulosjohtaminen Innovointi Meritokratia
Meripihka (sovinnainen)	Armeija	Stabiilit roolit Toistettavat prosessit
Punainen (impulsiivinen)	Susilauma	Käskyvalta Työjako

Kuvio 5. Johtamisen kehitystasot (Mukailtu Prominda 2016)

Teal-mallin alin kehitystaso on merkitty punaisella värillä. Tämä taso kuvaa sellaista organisaatiomallia, jossa valta on kaiken keskiössä. Johtaminen ja työnjako tapahtuu ylhäältä alaspäin. Historiallisesti ajatellen tämän tyyppinen organisaatiomalli on aikoinaan ollut ratkaiseva tapa selviytyä ryhmänä, kansana tai heimona. Nykypäivän punaisen organisaatiomallin arkkityyppiä voi verrata esimerkiksi mafiaan tai jengitoimintaan. Myös susilaumaa käytetään vertauskuvana tälle mallille. Organisaatiomalli pohjautuu ylimmän auktoriteetin pelolle ja lojaliteetille. Tämän tyyppiset organisaatiot ovat usein epävakaita impulsiivisen toimintamallinsa ansiosta, mutta selviytyvät usein muuttuvissa olosuhteissa nopeasti. (Laloux 2016, 20–21.)

Seuraava Teal-mallin kehitystaso on kuvattu meripihkan väriseksi. Tämä malli pohjautuu vahvasti historiallisten maatalousyhteiskuntien sosiaalisiin ja uskonnollisiin toimintamalleihin. Nämä yhteiskunnat toimivat vahvasti eri sosiaalisten hierarkioiden kautta, jotka juontavat juurensa jonkin tyyppisen mytologian tai uskonnon mallintamiseen. Tällä mallilla on sisäistetty käsitys oikeasta ja väärästä, sekä yhteinen arvomaailma. Jokainen tietää oman paikkansa ja roolinsa. Tämä taso eroaa punaisesta tasosta siten, että tässä mallissa ryhmä toimii vähemmän impulsiivisesti. Tätä tasoa voi verrata esimerkiksi nykypäivänä armeijan tai Katoliseen kirkkoon. Stabiilit toimintamallit takaavat toivotun tuloksen ja kuka tahansa organisaation osa on korvattavissa. Myös tälle mallille on tyyppillistä erilaiset työnimikkeet ja niiden merkityksellisyys organisaatiossa. (Laloux 2016, 22–23.)

Seuraava taso Teal-mallissa on sen oranssi taso eli tavoitteellinen taso. Tämä organisaatiomalli on syntynyt tieteen ja teollisuuden vallankumouksen aikakautena. Tässä vaiheessa ihmisten maailmankuva on muuttunut; enää ei uskota maailmakaikkeuden olevan ainoastaan muuttumattomien oikean ja väärän sääntöjen sekä normien hallinnassa. Sen sijaan sen uskotaan olevan kompleksinen systeemi, jonka toimintaa on mahdollista osata ennakoita ja sen myötä hallita. Oranssin tason aikakautena yhteiskunta on kehittynyt eteenpäin huomattavasti. Muun muassa tämän kehitystason aikana elinajanodote on noussut yhteiskunnan kehittymisen myötä. Tämä organisaatiomalli on hyvin yleinen nykypäivänäkin. Organisaatio toimii kuin koneisto, jonka suunnittelevat johtajat ja konsultit. Työntekijät ovat voimavara, jotka toimivat kuin koneiston rattaat. Muutosten tulee olla tarkkaan suunniteltuja ja vikojen ilmetessä niitä pyritään korjaamaan oikeilla työkaluilla. Myös liiketoiminnalliset strategiat ja meritokratia ovat tässä organisaatiomallissa läsnä. Oranssilta organisaatiomallilta löytyy myös omat varjopuolensa. Tuloksellisuuteen pohjautuva malli helposti sortuu vastuuttomaan ahneuteen. Hyvänä esimerkkinä tästä on yritystoiminta, mikä riistää yhteiskunnalle tärkeitä luonnonvaroja ja kuormittaa ympäristöä halvempien raaka-aineiden ja parempien tulosten vuoksi. (Laloux 2016, 24–29.)

Toiseksi kehittynein taso Teal-mallissa on sen vihreä taso. Tätä organisoitumisen tasoa kuvaillaan monikolliseksi tai perheeksi. Tämä organisaatiomalli on saanut alkunsa järjestäytyneestä ihmisoikeusaktivismista. Kun kyseessä on ollut orjuuden lopettaminen, naisten oikeuksien parantaminen tai uskonvapauden saavuttaminen, on pieni joukko ihmisiä omalla toiminnallaan ja järjestäytymisellään saanut aikaan suuria yhteiskunnallisia muutoksia. Toisin kuin oranssissa mallissa, joka on vahvasti sidonnaisena liiketalouteen ja politiikkaan, on vihreä malli hyvin läsnä akateemisessa toiminnassa sekä hyväntekeväisyysorganisaatioissa. Tämän organisaatiomallin tavoitteena on toimia kuin yksi suuri perhe. Kaikki ovat tasa-arvoisia keskenään ja luottavat toisiinsa. Yhteisössä vallitsee harmonia ja jokaisen ääni tulee tulla kuulluksi. Tämän organisaatiomallin läpimurtoja on ollut esimerkiksi

työntekijöiden voimaantuminen ja valtuuttaminen, arvoihin perustuva liiketoiminta sekä sidosryhmien arvostaminen. Tällainen malli kuulostaa hyvinkin ihanteelliselta ympäristöltä, mutta voi usein olla järjestäytyneisyyden osalta sekavaa. Päätöksen teko ja vastuu asemat voivat tämän tyyppisessä organisaatiossa olla epäselviä. Tämä malli ei ole täysin päästänyt irti hierarkiapyramidista, mutta on sitoutunut olemaan korostamatta ylempien tahojen valtaa liikseen. Osassa organisaatioista valtaa on pyritty jakamaan ylhäältä alaspäin, jotta työntekijöiden voimaantuminen olisi paremmalla tasolla, mutta ei silti pysty toimia ilman ennalta määrättyä hierarkiaa. (Laloux 2016, 30–32.)

Laloux'n (2016) Teal-mallin itseohjautuvien taso on kuvattu sinivihreällä värillä, jonka mukaan malli on nimetty. Tätä tasoa kuvataan evoluutionalliseksi ja metaforana tälle tasolle käytetään usein sanaa elävä organismi. Päätöksen teko pohjautuu ulkopuolisten vaikuttajien sijasta sisäisiin tekijöihin ja pakottaa yksilöä miettimään ratkaisuja omatuntonsa kautta. Nykypäivänä usein suorituskeskeisen ympäristön ansiosta suositaan vain tiettyjä ominaisuuksia, jolloin osa luontaisista kyvyistä jää käyttämättä, ja tähän Teal-tasolla pyritään saamaan tasapainoa. (Laloux 2016, 38–39.) Yksi suurimpia Teal-tason läpimurtoja ovat itseohjautuvuus, sisäinen kokonaisuus sekä evoluutionaarinen tarkoitus. Nämä tekijät haastavat tapaa ajatella organisaatioista ja sitä, millaisia niiden tulisi olla. Itseohjautuvuus on avain muuttaa organisaatioiden rakenteita enemmän systeemin omaiseksi, jossa jaettu johtajuus ja kollektiivinen viisaus ohjaa arkea. Teal-tasolla yksilöt elävät organisaatiossa todellisena omana itsenään, jolloin puhutaan sisäisestä kokonaisuudesta. Usein työelämässä yksilöiltä odotetaan tuomaan esiin vain tietyn tyyppisiä piirteitä, joiden uskotaan olevan hyödyllisiä ainoastaan työn teon suhteen. Näin esillä on vain hyvin kapea versio, jolloin kaikkea potentiaalia ei päästä hyödyntämään. Evoluutionalliseksi Teal-tasoa kuvaillaan siksi, että se kehittyy ja muuttuu jatkuvasti tarpeen mukaan eikä yritä ennakoita tai kontrolloida tulevaisuutta. Nämä kolme ominaisuutta kaikki tukevat toinen toistaan. (Laloux 2016, 55.)

Teal-tasolla toimivat organisaatiot eivät koe tarpeen muuttaa ympäröivää maailmaa, vaan muuttuvat sen mukana. Tällöin muutokset on mahdollista myös havaita aikaisemmin, jotta niihin pystytään reagoimaan. Esimerkiksi metsässä ei ole yhtä luonnonkappaletta, joka päättää muiden puolesta, kuinka toimia talven tullessa, vaan koko ekosysteemi toimii yhdessä samantapaisesti muutoksen kohdatessaan. Tällä tavoin toimii myös itseohjautuva Teal-tason organisaatio. Jokainen toimii omien aistiensa varassa yhteisen päämäärän eteen. (Laloux 2016, 128.) Itseohjautuvuutta voi kuitenkin esiintyä myös muilla Teal-mallin tasoilla kuin vain Teal-tasolla monenlaisissa eri muodoissa. Esimerkiksi oranssissa organisaatiossa voi olla itseohjautuvia yksilöitä ja vihreässä organisaatiossa on usein miten itseohjautuvia tiimejä. Teal-taso ei siis ole ainoa mallin taso, jolla itseohjautuvuutta voi olla havaittavissa. (Markula & Rautanen 2020.) Huomioon otettavaa on myös se, että yksikään

organisaatio ei ole täysin puhtaasti itseohjautuva, sillä kaikki tähän asti tutkitut organisaatiot ovat itseohjautuvia hybridejä, jotka kaikki itseorganisoituvat omalla tavallaan (Salovaara 2019, 111).

Koska esimerkiksi Teal-malli perustuu ajatukseen, että organisaation tulee olla tietyllä kypsyydellä eri asteisen itseohjautuvuuden näkökulmasta, on todettava, että itseohjautuvuus edellyttää tiettyjä ominaisuuksia voidakseen toimia. Myös aikaisemmat havainnot edellisissä kappaleissa tukevat tätä väitettä. Jos yksilö, tiimi tai organisaatio ei ole itseohjautuvuuden näkökulmasta tarpeeksi kypsä, voi itseohjautuvuuden käyttöönotto vaikuttaa myös negatiivisesti. Itseohjautuvuudelle tulee olla tarpeeksi hyvät edellytykset ja käytänteet organisaatiossa, jotta se ei ajaudu sekasortoon (Ala-Mutka 2019, 210).

Salovaara (2019, 115–117) on koonnut neljä yleisintä keskeistä kritiikkiä herättävää tekijää itseohjautumiseen liittyen. Ensimmäinen näistä on kysymys itseohjautuvuuden mahdollisesta kaoottisuudesta. Usein pelätään, että ilman perinteisiä rakenteita ja esihenkilöitä ajautetaan automaattisesti kaaokseen. Yksilöiden itseohjautumisen toisinaan uskotaan myös aiheuttavan sekasortoa, sillä sen katsotaan tarkoittavan, että yksilö saa vapaat kädet tehdä mitä vaan, hyvässä ja pahassa. Kuitenkin itseohjautuvassa organisaatiossa on aina jonkinlaisia rakenteita ja johtajuutta, mutta vain eri muodossa. Myös yksilön kohdalla kyse ei ole siitä, että kuka vaan saa tehdä mitä haluaa. Kyse on siitä, että jokainen on yhdessä vastuussa yhteisestä päämäärästä ja siitä, miten itse sitä pääsee toteuttamaan. Toinen kritiikkiä herättävä kysymys on, että soveltuuko itseohjautuminen kaikille. Lisääkö jaettu johtajuus stressiä tai soveltuuko vastuun kantaminen kaikille? Tutkimusten mukaan vielä ei ainakaan ole näyttöä siitä, että itseohjautuvuudella ja stressin lisääntymisellä olisi suora yhteys. Sen sijaan on tutkimusnäyttöä siitä, että stressiä aiheuttaa huono johtajuus sekä toimimattomat systeemit. Toisaalta siirtyminen uuteen tapaan toimia voi aiheuttaa stressiä yksilöissä, sillä kaikki muutos voi aiheuttaa stressiä. Kolmas keskeinen kritiikkiä herättävä tekijä on itseohjautuvuuteen tottuminen organisaatiossa. Itseohjautuvat mallit poikkeavat perinteisistä malleista, ja tämä vaatii ihmisiä sopeutumaan. Tähän asiaan voidaan vaikuttaa esimerkiksi rekrytoinneilla. Neljäs ja viimeinen Salovaaran mainitsema kritiikkiä herättävä tekijä on uusien metataitojen vaatiminen yksilöltä. Jotta kaikki menisi hyvin, on keskustelutaitojen, fasilitointi sekä yhteiset päätöksentekotaidot oltava mahdollisimman korkealla tasolla.

## 4 Tutkimuksen toteutus

### 4.1 Tutkimuksessa sovellettavat menetelmät

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kyselytutkimus. Kyselytutkimus on sekoitus kvantitatiivisia sekä kvalitatiivisia kysymysmuotoja. Tutkimusta pohjustaa opinnäytetyön teoriaosuus. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa usein mitattavat asiat muodostuvat teorioiden pohjalta (Vilkkä 2007, 26). Kaikki tutkimuksen kysymykset perustuvat teoriaosuuden aikana kerättyyn tietoon itseohjautuvuudesta ilmiönä ja sen johtamisesta organisaatio-, tiimi- sekä yksilötasolla. Osallistuvaa havainnointia käytettiin opinnäytetyössä siten, että sen aikana tehdyt havainnot yhdessä teoriaosuuden muodostaman pohjan avulla, luovat kyselytutkimukselle kehykset.

Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu tutkimansa aiheen, asian tai ryhmän toimintaan tutkittavan ehdoilla. Osallistuva havainnoitsija osallistuu ryhmän toimintaan, mutta osaa esittää myös kysymyksiä tutkimukseen liittyen. Tässä menetelmässä on tärkeää muistaa, että omat tulkinnat ja tutkimukselliset havainnot on osattava pitää erillään. (Hirsjärvi ym. 2013, 216–217.) Tämä menetelmä valittiin tukemaan tutkimuskyselyn luomista, koska opinnäytetyön tekijä toimi opinnäytetyöprosessin aikana yhtenä yhteistyöyrityksen työntekijöistä, jolloin menetelmän käyttö oli loogista. Jos tätä menetelmää ei olisi ollut mahdollista käyttää, olisi kuva tiimin toiminnasta ollut suppeampi kyselyä suunniteltaessa.

Kyselytutkimusta käytetään tyypillisesti menetelmänä, jolla pyritään kuvaamaan määrällisesti joukon tai ryhmän käsityksiä ja mielipiteitä sekä asenteita. Menetelmän avulla pyritään kuvaamaan miten eri ryhmät vastaavat heille esitettyihin kysymyksiin jakaumatasolla, useimmiten joko yleiskartoituksena, vertailukeinona tai esitutkimuksena. Kyselytutkimuksen peruseräiteisiin kuuluu sen systemaattisuus ja edustavuus tarkoittaen, että sen tulee olla tarpeeksi hyvin suunniteltu ja toteutettu, sekä tutkittavan kohteen tulee rajattu käsittelemään ilmiön kannalta relevanttia otosta. Myös objektiivisuus ja määrällisyys kuuluvat kyselytutkimuksen peruseräiteisiin. Kyselyn tuloksena on löydettävä mahdollisimman täsmällistä dataa, joka on mahdollista esittää numeerisesti. (Anttila 2014.) Kyselytutkimuksesta käytetään myös usein nimeä survey-tutkimus. Usein tällä menetelmällä kerättävä aineisto on kvantitatiivista. Aineistoa kerätään myös standardoidusti, jolloin jokaiselta vastaajalta kysytään kysymykset samalla tavalla. (Hirsjärvi ym. 2013, 193–194.)

Tutkimuksessa käytettävällä lomakkeella on suuri merkitys tutkimuksen lopullisen onnistumisen suhteen (Hirsjärvi ym. 2013, 198). Kyselylomakkeen tulee olla ulkoasultaan ja helpokäyttöisyydeltään mahdollisimman tarkkaan suunniteltu ehyt kokonaisuus (Hirsjärvi ym. 2013, 204). Anttilan (2014) mukaan kyselytutkimus on suhteellisen taloudellinen keino

kerätä tietoa. Kerättävä tieto on tulkittava mahdollisimman todenmukaisesti, johon auttaa sen järjestäminen numeeriseksi, mikä lisää kerätyn tiedon luotettavuutta. Kyselytutkimus tarjoaa myös mahdollisuuden anonymiteettiin, jolloin vastaukset ovat mahdollisesti todenmukaisempia. Haasteena kyselytutkimukselle on mahdollinen vastauskato, mikä voi johtua vastaajien haluttomuudesta vastata kyselyyn. Jos kato on liian suuri, se voi vaikuttaa tutkimustuloksiin merkittävästi. (Anttila 2014.) Vastauskadon lisäksi mahdollisia haittoja kyselylle voi olla vastaajien asenne kyselyä kohtaan, vastaajien kyky ymmärtää kysymyksiä oikein sekä vastaajien ymmärrys kyselyn aiheesta. Lomakkeen luominen vaatii myös paljon taustatyötä, taitoa ja aikaa sen laatijalta, jolloin edellä mainitut kompastuskivet on osattava ottaa huomioon. (Hirsjärvi ym. 2013, 195.) Kuvio 6 havainnollistaa tutkimuksen toteutuksen runkoa.



Kuvio 6. Tutkimuksen toteutuksen runko

Nämä menetelmät koettiin parhaiksi tavoiksi mitata Lahden Talojen ylläpitopalveluiden tiimin itseohjautuvuuden nykyistä tasoa ja valmiusastetta. Kyselytutkimukset ovat hyvä valinta, kun halutaan kerätä laajaa tutkimusaineistoa useilta kohderyhmään kuuluvilta henkilöiltä sekä kysyä useita kysymyksiä kerralla (Hirsjärvi ym. 2013, 195). Sähköinen kyselylomake on hyödyllinen työkalu tutkimuksen kannalta, sillä lomakkeen voi lähettää kohderyhmälle sähköpostin välityksellä. Myös kyselyn tuloksia on mahdollista järjestää yksinkertaiseen muotoon vastausajan umpeuduttua, jolloin analysointivaihe sujuu mutkattomammin.

#### 4.2 Tutkimuskyselyn suunnittelu

Kun vaadittava taustatyö opinnäytetyön tutkimuksellista osuutta varten on saavutettu teoreettisen viitekehyksen avulla, on mahdollista luoda sitä varten kyselytutkimus.



Kyselytutkimuksen rakentamisessa oli mahdollista hyödyntää osallistuvan havainnoinnin menetelmää. Anttilan (2014) mukaan kyseinen menetelmä soveltuu usein tukemaan muita tutkimusmenetelmiä tutkimuksen aikana. Sitä voidaan käyttää esimerkiksi esitutkimuksen aikana tai täydentämään jo kerättyä alustavaa tietoa. Strukturoimaton havainnointi on hyödyllinen menetelmä silloin, kun tavoitteena on kerätä mahdollisimman paljon ennakkotietoa aiheesta, jolloin sitä ei pysty suunnitella liikaa etukäteen. (Anttila 2014.)

Osallistuva havainnointi tarjoaa sen edun, että havainnoiteja voi tehdä reaaliajassa. Sen avulla on mahdollista tehdä havainnoita kaikesta, mitä tutkittavan kohteen ympärillä tapahtuu. Haasteena osallistuvassa havainnoinnissa on tutkijan tapa ihmisenä havainnoida omasta perspektiivistään asioita. Haasteena on myös oikeiden havaintojen liittäminen tutkimuskysymykseen eli menetelmän kokonaisvaltainen hallitseminen. (Anttila 2014.) Jotta menetelmän käyttäminen tutkimuksessa onnistuu tarkoitetulla tavalla, täytyy havainnoinnin yhteydessä kiinnittää huomiota vain niihin asioihin, jotka ovat olennaisia. Toinen tekijä menetelmän onnistuneen käytön kannalta on tutkijan omien henkilökohtaisten mielipiteiden erottaminen tutkimuksesta havainnoinnin yhteydessä, jotta kokonaiskuva ei vääristy. (Anttila 2014.) Tässä tapauksessa tutkimuksen kehukset muodostuvat aiheeseen liittyvästä teoriasta ja havainnoita kirjattiin ylös reaaliajassa.

Passiivinen osallistuva havainnointi tarkoittaa havainnointia, jonka tarkoituksena ei ole vaikuttaa tutkittavan asian tilanteen kulkuun omalla toiminnalla. Tutkija osallistuu ryhmän toimintaan observoiden sen toimintaa säilyttäen oman roolinsa ulkopuolisena havainnoitsijana. (Anttila 2014.) Havainnointi oli luonteeltaan strukturoimatonta ja passiivista. Osallistuvan havainnoinnin tarkoituksena oli saada laajempi ja syvempi käsitys tiimin toiminnasta. Tämän avulla tutkimusta varten on mahdollista luoda sellainen kysely, jonka kysymykset soveltuvat parhaiten juuri Lahden Talojen ylläpitopalveluiden tiimin itseohjautuvuuden tason ja valmiuden mittaamiseen.

Havainnointi tapahtui opinnäytetyöprosessin aikana ennen tutkimuskyselyn laatimista henkilöstön jäsenen roolissa. Havainnoinnin aikana päästiin kuitenkin seuraamaan läheltä tiimin jokapäiväistä toimintaa. Osallistuvan havainnoinnin aikana otettiin huomioon koko organisaation rakenne, toimintaympäristö sekä tiimin rakenne, kuten eri työtehtävät, vastuualueet ja roolit. Tiimi muodostui tutkimuksen aikana 12 henkilöstön jäsenestä. Tiimi jakautuu kahteen osaan, kiinteistöhallintotiimiin ja ylläpitotiimiin, joilla molemmilla on omat tiiminvetäjänsä. Koko tiimiä johtaa yksi esihenkilö. Tämän lisäksi havainnoinnin aikana oli mahdollista työyhteisön jäsenenä päästä keskustelemaan muun henkilöstön kanssa tiimin toiminnasta, tavoitteista ja keskeisistä käytänteistä.

Nämä havainnot mahdollistivat monipuolisen näkemyksen tiimin toiminnasta. Havainnot auttavat kysymysten muodostamisessa, jotta on mahdollista esittää opinnäytetyön tutkimuskysymyksien ohella oikeita ja relevantteja kysymyksiä tiimin toiminnan ja tulevaisuuden kannalta. Kysymykset ovat siis luonteeltaan sellaisia, että niitä ei pysty suoraan sellaisenaan esittämään esimerkiksi jonkun toisen yrityksen henkilöstön itseohjautuvuuden mittaamiseen. Tutkimustuloksia tullaan myös analysoimaan ottamalla huomioon tiimi, jonka toimintaa tutkitaan ja ympäristö, jossa tiimi toimii.

#### 4.3 Tutkimuskyselyn runko

Kyselyn kysymykset tulee muotoilla siten, että niihin oli helppo vastata, vaikka itseohjautuminen käsitteenä ei olisikaan vastaajalle tuttu. Saateviestissä kerrotaan aiheesta lyhyesti, mutta kysymykset ovat vastattavissa myös sellaisenaan. Itseohjautumista sanana ei tulla käyttämään kysymyksien yhteydessä kertaakaan, jotta ne olisivat mahdollisimman helposti ymmärrettävissä ja vastaukset mahdollisimman todenmukaisia. Näin saadaan mahdollisimman spontaaneja vastauksia. Kyselyn aikana vastaajilta ei myöskään kysytä demografisia tietoja, kuten ikää tai sukupuolta, sillä tämän tutkimuksen yhteydessä nämä tiedot eivät ole relevantteja. Kyselyn ulkoasu on myös muokattu sopimaan yhteen Lahden Talojen viestinnän usein käyttämien värien kanssa. Kysymykset muodostuvat skaaloihin perustuvista kysymystyypeistä, monivalintakysymyksistä sekä havainnollistavista avoimista kysymyksistä. Tutkimuskysely on suurimmaksi osaksi kvantitatiivinen, mutta avointen kysymyksien takia kysely on osittain myös kvalitatiivinen.

Skaaloihin perustuvat kysymystyypit antavat mahdollisuuden vastata erilaisiin väittämiin jonkin ennalta esitetyn asteikon mukaan. Usein tämän tyyppisissä kysymyksissä on mahdollisuus tuoda ilmi se, kuinka eri tai samaa mieltä vastaaja on esitettyä väittämää kohtaan. Monivalintakysymykset ovat kysymystyyppejä, joihin tutkija on laatinut valmiita vastausvaihtoehtoja, joista vastaaja voi valita yhden tai useamman, kyselyn ohjeiden mukaisesti. Avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden vastata omin sanoin esitettyyn kysymykseen. (Hirsjärvi ym. 2013, 198–200.)

Kyselyn runko muodostuu viidestä eri osiosta. Jokaista osiota kohden on oma kategoriansa kysymyksiä. Kategorioissa käsitellään tiimikohtaisia kysymyksiä, yksilökohtaisia kysymyksiä, johtamiseen liittyviä kysymyksiä, työtehtäväkohtaisia kysymyksiä ja itseohjautuvuuden valmiustasoa mittaavia kysymyksiä. Kysymykset on jaettu osioihin, jotta niitä on helpompi järjestää ja jotta niissä on loogisempi järjestys vastaamisen näkökulmasta. Osioissa 1–4 kysymykseen vastataan lineaarisella asteikolla, jossa luku yksi kuvastaa ”täysin eri mieltä” ja luku viisi kuvastaa ”täysin samaa mieltä”. Vastaaja voi tällöin arvioida oman kokemuksensa mukaan sopivan vastauksen kysymykselle. Tämä kysymystyyppi antaa enemmän

vaihtoehtoja vastaajalle kuin pelkät kyllä tai ei vaihtoehdot, ja ovat tällöin monipuolisempia analyysivaiheessa. Kysely on suunniteltu siten, että myös esihenkilöasemassa oleva henkilö voi vastata samoihin kysymyksiin, kuin koko muu henkilöstö. Tällöin kysymyksiin vastataan oman johtajuuden näkökulmasta. Osio 5 koostuu poikkeuksellisesti kolmesta kyllä tai ei kysymyksestä. Kaikkien osioiden lopussa on avoin vastauskenttä, johon vastaajaa kehoitetaan avaamaan vastauksiaan tarkemmin. Avoimet kentät eivät ole pakollisia, mutta muihin kysymyksiin vastaaminen on pakollista jokaisessa osiossa. Kyselytutkimuksen sisältö nähtävissä kokonaisuudessaan liitteessä 3. Kyselytutkimuksen runkoa havainnollistaa kuvio 7.

#### Osio 1. Tiimikohtaiset kysymykset

- 8 kysymystä ja yksi avoin kenttä

#### Osio 2. Yksilökohtaiset kysymykset

- 6 kysymystä ja yksi avoin kenttä

#### Osio 3. Johtamiseen liittyvät kysymykset

- 7 kysymystä ja yksi avoin kenttä

#### Osio 4. Työtehtäväkohtaiset kysymykset

- 5 Kysymystä ja yksi avoin kenttä

#### Osio 5. Valmiustasoa mittaavat kysymykset

- 3 kysymystä ja yksi avoin kenttä

Kuvio 7. Tutkimuskyselyn runko

#### 4.4 Kysymysten yhteys teoriaosuuteen

Jokainen osio koostuu teoriaosuuden aikana käsitellyistä aihealueista painottuen siinä käsitelyihin yksilön ja tiimin ominaisuuksiin sekä näiden kahden johtamiseen. Myös jokaisessa osiossa on Teal-malliin sekä kompleksisuusajatteluun liittyviä kysymyksiä. Lisäksi osioissa on epäsuoria kysymyksiä liittyen työhyvinvoinnin kokemukseen. Tiimikohtaiset kysymykset muodostettiin suurimmaksi osin kappaleessa 3.3 kerätyn teoriaosuuden pohjalta. Osio keskittyy mittaamaan tiimin välistä toimintaa, kuten päätöksentekokykyä, mahdollisuutta vaikuttaa omiin toimintatapoihin, ongelmanratkaisua sekä kommunikaatiota. Osiossa mitataan myös tiimin tämänhetkistä ilmapiiriä motivaation ja innovaation näkökulmasta sekä yhteisten tavoitteiden ja päämäärän selkeyttä. Lisäksi osiossa mitataan tiimin kykyä kehittää toimintaansa ulkopuolisten vaikutteiden toimesta, mikä juontaa juurensa Laloux'n

(2016) Teal-malliin. Myös tiimin mahdollisuutta vaikuttaa rekrytointeihin mitataan viitaten teoriaosuudessa mainittuun Ala-Mutkan (2019) väitteeseen.

Yksilökohtaiset kysymykset muodostuvat osiossa kaksi suurimmaksi osaksi kappaleen 3.4 kerätyn teoriaosuuden mukaan. Osiossa mitataan yksilön mahdollisuuksia vaikuttaa tiimin jäsenenä omaan työnteosuunnitteluun sekä suoriutumista itsenäisesti työtehtävistä. Myös yksilön mahdollisuutta vaikuttaa koko tiimin toimintaan esimerkiksi omien ideoiden esiintuomisessa mitataan tässä osiossa. Myös yksilön itsemotivaatiota mitataan perustuen teoriaosuudessa tehtyihin havaintoihin. Työn imun kokemusta mitataan perustuen Martelan, Hakasen, Hoangin ja Vuoren (2021) tutkimusraportin tuloksiin pohjautuen. Osiossa mitataan myös yksilön kokemusta omasta itsestään työyhteisön jäsenenä, mikä myös yhdistyy Laloux'n (2016) Teal-malliin.

Seuraavassa osiossa mitataan tiimin kokemusta sen johtamisesta itseohjautuvuuden näkökulmasta. Kysymykset perustuvat koko teoriaosuuden kokoamaan tietoon itseohjautuvuuden johtamisesta painottuen tiimin ja yksilön johtamiseen. Osiossa mitataan tiimin kokemusta sen hierarkkisuudesta, jaetusta johtajuudesta ja johtamisen tyylistä. Myös esihenkilötyön vaikutusta tiimin ilmapiiriin mitataan voimaannuttamisen, innovatiivisuuden ja yksilön ominaisuuksien huomioon ottamisen näkökulmasta.

Osiossa neljä mitataan työtehtäväkohtaisia tekijöitä itseohjautuvuuden näkökulmasta. Vastaajan tulee tässä osiossa miettiä omia arkipäiväisiä työtehtäviään kokonaisuutena. Osiossa mitataan muun muassa yksilön itsevarmuutta suoriutua työtehtävistä sekä työtehtävien mukauttamista yksilön omiin vahvuuksiin nähden. Lisäksi osiossa mitataan yksilön päätöksentekokykyä sekä kykyä ratkaista työtehtäväkohtaisia ongelmia itsenäisesti. Myös työtehtävien seuranta kontrollin näkökulmasta mitataan tässä osiossa suhteessa tiimin johtamiseen. Nämä kysymykset perustuvat koko teoriaosuuden tietopohjaan.

Valmiustasoa mittaavat kysymykset muodostettiin teoriaosuuden pohjalta kolmeksi keskeiseksi kysymykseksi. Nämä kolme kysymystä tiivistävät itseohjautuvuuden peruseriaatteet, joiden avulla on mahdollista arvioida tiimin valmiusastetta. Kysymykset ovat tutkimuskyselyn lopussa, sillä muutoin kysymyksiin vastaaminen voisi olla vastaajan näkökulmasta hankalampaa.

#### 4.5 Toteutuksen kuvaus

Sopivaksi kohderyhmäksi valikoitui toimeksiantajan toiveesta Lahden Talojen ylläpitopalveluiden tiimi. Tutkimuksen aihe koettiin tutkimuksen alussa toimeksiantajan puolesta mielenkiintoa herättäväksi ja mahdolliset tutkimustulokset hyödylliseksi tulevaisuuden kannalta. Tutkimustuloksien pohjalta on mahdollista selvittää, miten henkilöstö kokee tiimin välisen

toiminnan, yksilökohtaiset ominaisuudet, johtajuuden sekä työtehtäväkohtaiset tekijät itseohjautuvuuden näkökulmasta. Myös henkilöstön halukkuutta sekä valmiusastetta enemmän itseohjautuvaan tiimitoimintaan selvitetään kyselyn avulla. Kyselytutkimuksen tuloksia analysoimalla halutaan saada vastauksia opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin

Tieteellisessä tutkimuksessa kerätyn aineiston analysointi ja tulkinta sekä myöhemmin johdopäätökset ovat tärkeä olennainen vaihe prosessia. Vaiheen aikana tähdätään saamaan vastauksia tutkimuksen alussa rajattuihin tutkimuskysymyksiin. Analyysivaiheessa on myös mahdollista huomata puutteita alussa asetetuista tutkimusongelmista. Toisinaan voi olla, ettei kaikkea kerättyä aineistoa ole mahdollista hyödyntää tutkimuksessa eikä kaikkea aineistoa ole tarpeellista analysoida tutkimuksen kannalta (Hirsjärvi ym. 2013, 221, 225.)

Esimerkiksi kyselytutkimuksien avulla kerättyä tietoa on tavallisimmin hyvä ryhtyä käymään läpi, kun aineisto on saatu kerättyä ja järjestettyä (Hirsjärvi ym. 2013, 223). Vastausajan umpeuduttua tulokset analysoidaan sanallisesti sekä erilaisia havainnollistavia kaavioita käyttäen. Koska kysymykset on laadittu keräämään vastauksia asteikon avulla, saadaan nämä tällöin järjestettyä helposti tulkittavaksi. Aineistoa on hyvä lähteä tulkitsemaan heti, kun aineisto on saatu kerättyä, jolloin sen tulkitseminen on tutkijasta inspiroivaa ja sitä on vielä mahdollista täydentää (Hirsjärvi ym. 2013, 224). Tutkimuskysymysten avointen kenttien vastaukset tullaan analysoidaan tulkitsemalla niitä sanallisesti asteikkovastauksien tukena, sillä ne auttavat selventämään muuten yksioikoisia asteikkojen mukaan annettuja vastauksia.

Tutkimuksen kyselytyökaluksi valikoitui Google Forms -kyselyohjelma sen helppokäyttöisyyden ja sovellettavuuden vuoksi. Kyselytyökalu ei vaadi vastaajalta ennestään Google-tiliä tai erikseen kirjautumista. Työkalun avulla tuloksia on helppo järjestää esimerkiksi kaavioiksi ja kuviksi. Kyselylomake tullaan lähettämään kohderyhmälle sähköpostilla saateviestin kera. Kysely tullaan lähettämään LAB- ammattikorkeakoulun sähköpostiosoitteesta, josta käy ilmi tutkimuksen tekijän koko nimi sekä opinnäytetyötä laativan opiskelijan oppilaitos. Päätös kyseisen sähköpostiosoitteen käytöstä valikoitui luotettavuuden näkökulmasta. Tällöin kohderyhmän edustajat tietävät, että kyseessä on tieteellinen tutkimus, joka liittyy opinnäytetyön tutkimukselliseen osuuteen. Kohderyhmä oli ennestään tietoinen tulevasta kyselystä ja opinnäytetyön suorittamisesta organisaation sisällä. Asiasta oli tiedotettu henkilöstölle organisaatiossa sisäisesti.

Kyselyn saateviestistä käy ilmi kyselyn syy ja tarkoitus. Saateviesti on osoitettu Lahden Talojen ylläpidon tiimille ja siitä käy ilmi, miksi juuri kyseisen viestin saava henkilö on valittu vastaamaan tutkimuskyselyyn. Saateviestissä tuleva vastaaja saa kokonaiskäsityksen kyselytutkimuksesta ennen siihen vastaamista. Viestissä ilmoitetaan kyselyyn vastaamisen

ajankohta, vastaamiseen käytettävän ajan pituus sekä yksityisyyteen liittyvät seikat. Viestissä painotetaan myös jokaisen vastauksen tärkeydestä tutkimuksen toteutumisen kannalta. Saateviesti ohjaa vastaajan myös tutkimuslomakkeelle ja antaa ohjeet siihen vastaamiseen. Sen ohessa myös annetaan tietoa koko opinnäytteen aiheesta ja sen tutkimuskysymyksestä. Saateviesti on nähtävissä liitteessä 1.

Tutkimuskyselyn vastausajaksi annetaan kohderyhmälle viisi arkipäivää alkaen kyselyn lähettämisen ajankohdasta. Tutkimuslomakkeen lähettämisen jälkeen on hyvä muistuttaa kohderyhmää lomakkeeseen vastaamisesta muistutusviestillä eli lomakkeen karhuamisella (Hirsjärvi ym. 2013, 196). Vastausajan puolella välissä kohderyhmälle tullaan lähettämään muistutusviesti, jossa kiitetään jo vastanneiden osallisuudesta tutkimukseen sekä painotetaan kyselyyn vastaamisen tärkeyttä. Muistutusviestiin on tiivistetty kaikki olennainen tieto saateviestistä, joka on nähtävissä liitteessä 2. Kyselyn aikataulu tulee suunnitella hyvin, jotta vastausprosentti saadaan mahdollisimman korkeaksi (Vilkkä 2007, 28). Tutkimuskyselyn aikataulu suunniteltiin yhdessä toimeksiantajan kanssa, ottaen huomioon vuodenaikakohtaisen lomasesongin. Kysely lähetettiin kohderyhmälle sellaiseen ajankohtaan, jolloin mahdollisimman moni henkilöstön jäsen pääsisi vastaamaan kyselyyn työajan puitteissa.

## 5 Tutkimustulokset

### 5.1 Kyselytutkimuksen tulokset

Tutkimuskyselyn vastaajaprosentti oli 58,3 %. Tutkimuskyselyyn oli vastannut 7 henkilöä vastausajan umpeuduttua. Kohderyhmä, jolle tutkimuskysely lähetettiin, muodostui 12 henkilöstä. Vastauksia olisi toivottu tutkimuksen kannalta enemmän, mutta saateviestin sekä muistutusviestin jälkeen tulokseksi saatiin riittävä määrä vastauksia, jotta tuloksia pystyttiin analysoimaan.

Tutkimuskysely oli suurimmaksi osaksi kvantitatiivinen, mutta koostui myös avoimista kysymyksistä, jotka lasketaan kvalitatiivisiksi kysymysmuodoiksi. Tästä syystä tulokset tullaan analysoimaan ensin määrällisesti, jonka jälkeen analysoidaan avoimet laadulliset kysymykset peilaamalla niitä määrälliseen analyysiin.

### 5.2 Kvantitatiiviset ja kvalitatiiviset tulokset

Määrällisiin kysymyksiin vastattiin asteikolla 1–5 jossa 1 on täysin eri mieltä, 2 osittain eri mieltä, 3 ei samaa eikä eri mieltä, 4 osittain samaa mieltä ja 5 täysin samaa mieltä. Viimeinen tutkimuskyselyn osio muodostuu monivalintakysymyksistä, joissa vaihtoehdot ovat kyllä tai ei.

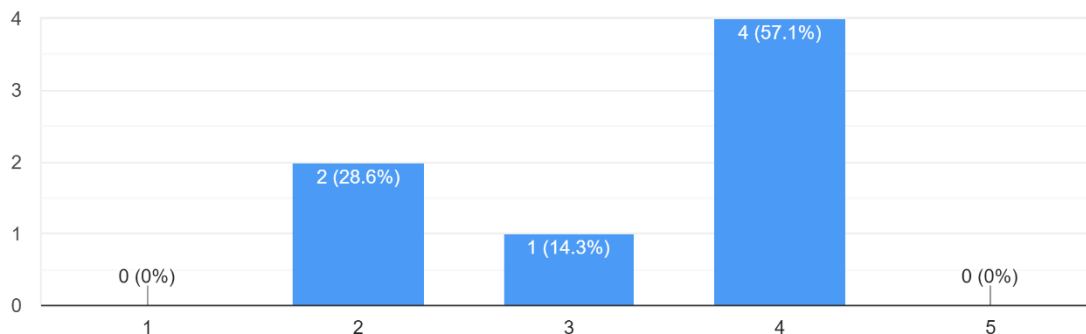
Avoimiin kenttiin saatiin suhteellisen vähän vastauksia, mutta tämä oli odotettavissa, sillä kentät olivat vapaaehtoisia. Koska perusteluita saatiin suhteellisen vähän, on saatuja vastauksia tulkittava suurimmaksi osaksi yksilön näkökulmasta. Vastaukset eivät välttämättä puhu koko tiimin toimesta, mutta voivat antaa tukea kyselytutkimuksen määrällisiin vastauksiin.

#### 5.2.1 Tiimikohtaiset kysymykset

Ensimmäiseksi tutkimuskyselyssä kerättiin tietoa tiimin toimintaan liittyen. Tässä osiossa vastaajan tuli vastata kysymyksiin omasta näkökulmastaan tiimin jäsenenä. Kuvio 8 havainnollistaa, kuinka ensimmäinen kysymys koski tiimin vastuuta omien työtehtäviensä suunnittelusta. Vastausten perusteella suurin osa vastaajista koki olevansa osittain samaa mieltä siitä, että tiimi on keskenään vastuussa työn/työtehtävien suunnittelusta. Yksi vastaaja antoi vastaukseksi lineaarisella asteikolla numeron kolme eli ei samaa eikä eri mieltä, vaan jotain siltä väliltä. Kaksi vastaajista oli osittain eri mieltä väittämän kanssa. Jotta tiimiä voitaisiin kuvailla itseohjautuvaksi, tulisi tiimin kyetä olemaan lähes täysin vastuussa keskenään työn/työtehtävien suunnittelusta.

Tiimi on keskenään vastuussa työn/työtehtävien suunnittelusta.

7 responses



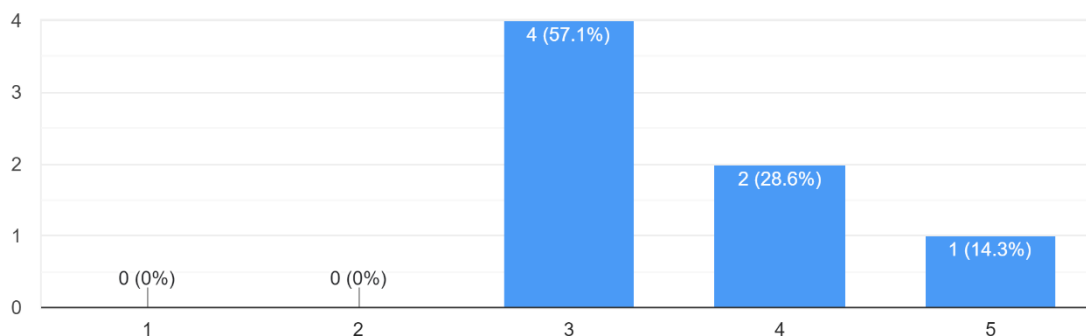
Kuvio 8. Tiimin keskinäinen vastuu työn/työtehtävien suunnittelusta

Tiimikohtaisen osion toinen kysymys käsitteli tiimin kykyä ratkaista ongelmia keskenään. Kuvio 9 on mahdollista nähdä, kuinka suurin osa kysymykseen vastanneista antoi vastaukseksi numeron kolme (ei samaa eikä eri mieltä) lineaariselta asteikolta. Kaksi vastaajaa oli osittain samaa mieltä väittämän kanssa. Yksi vastaajista oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Vastausten perusteella kokonaisuutta tarkastellen on mahdollista sanoa, että tiimi pystyy ratkaisemaan ongelmia keskenään, sillä kukaan vastaajista ei vastannut väittämään kielteisesti. Kuitenkin enemmistö oli väittämän kanssa ei samaa eikä eri mieltä. Voi olla, että tietyt asiat tiimissä ovat helposti ratkaistavissa ja toiset taas ei. On myös mahdollista, että suurin osa vastaajista kokee tiimin voivan ratkaista ongelmia arkipäiväisellä tasolla, sitä mukaan, kun niitä ilmenee, ilman sen suurempia ongelmia. Itseohjautuvan tiimin piirteitä on muun muassa hyvät ongelmanratkaisutaidot, mitkä auttavat sopeutumaan ulkoisen ympäristön aiheuttamiin muutoksiin. Myös tiimin keskeinen luottamus toisiinsa on vahvasti sidonnainen sen ongelmanratkaisukykyyn.



Tiimi pystyy ratkaisemaan ongelmia keskenään helposti.

7 responses

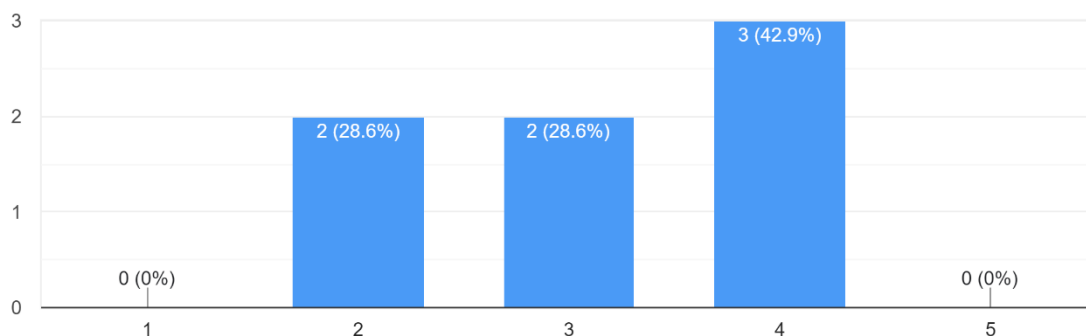


Kuvio 9. Tiimin keskeinen ongelmanratkaisukyky

Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin mielipidettä liittyen tiimin kykyyn muokata omaa toimintaansa vastaamaan entistä paremmin muuttuvan toimintaympäristön vaatimuksia. Kysymyksen perään oli myös jätetty sulkeisiin vastakohta esitetyle väittämälle, jotta kysymykseen olisi helpompi vastata, sillä kysymyksen teema ei välttämättä kaikille vastaajille ole sellaisenaan kovin tuttu. Kuvio 10 havainnollistaa, kuinka kolme vastaajista oli osittain samaa mieltä väittämän kanssa. Kaksi vastaajista antoi vastaukseksi numeron kolme (ei samaa eikä eri mieltä) ja loput kaksi olivat osittain eri mieltä väittämän kanssa. Kysymys aiheutti selvästi hajontaa vastaajien kesken. Tämä voi johtua vastaajien eriävistä mielipiteistä, jotka perustuvat omaan henkilökohtaiseen kokemukseen. Itseohjautuvuuteen liittyvä vahvasti kyky muokata omaa toimintaansa jatkuvasti, jolloin uusiin tilanteisiin tai muuttuvaan toimintaympäristöön yritetään mukautua parhaalla mahdollisella tavalla. Vastakohta tälle on usein tapa, jolla pyritään ylittämään esteitä ja säilyttämään mahdollisimman neutraali tila. Kyky uudistua poikkeuksellisesti usein myös innovatiivisia keksintöjä ja uusia ideoita.

Tiimi pyrkii jatkuvasti muokkaamaan toimintaansa vastaamaan entistä paremmin muuttuvan toimintaympäristön vaatimuksia (vs. säilyttämään ns "nykytilan").

7 responses

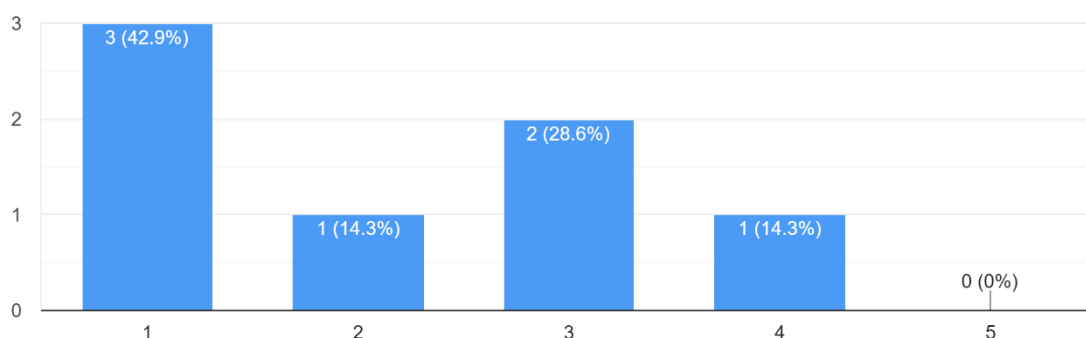


Kuvio 10. Tiimin kyky muokata toimintaa toimintaympäristön mukaan

Kuvio 11 havainnollistaa, kuinka kysymyksen avulla mitattiin tiimin kykyä kehittää omaa toimintaansa haluamallaan tavalla. Kolme vastaajista oli täysin eri mieltä väittämän kanssa. Yksi oli osittain eri mieltä väittämän kanssa ja kaksi antoi vastaukseksi numeron kolme (ei samaa eikä eri mieltä). Yksi vastaajista oli taas osittain samaa mieltä väittämän kanssa. Kysymys aiheutti hajontaa vastaajien kesken. Tuloksien perusteella voidaan nähdä, ettei vastaajien kesken kokemus oman tiimin toiminnan kehittamisestä tiimin kesken ole kovin vahva tai yhtenäinen. Suurin osa vastaajista kuitenkin oli sitä mieltä, ettei tiimi pysty kehittämään omaa toimintaansa haluamallaan tavalla. Osasyynä tähän voi olla organisaation rakenne. Kyky ja mahdollisuus kehittää omaa toimintaa jatkuvasti tiimin kesken on yksi edellytys itseohjautuvan tiimin toiminnalle.

Tiimi pystyy keskenään kehittämään toimintaansa haluamallaan tavalla.

7 responses

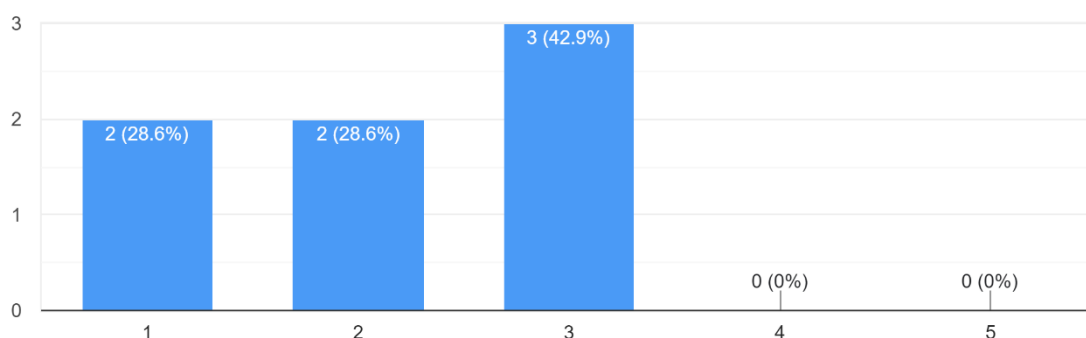


Kuvio 11. Tiimin keskinäinen toiminnan kehittäminen

Kysyttäessä tiimin mahdollisuudesta vaikuttaa rekrytointeihin oli suurin osa vastaajista joko täysin eri mieltä tai osittain eri mieltä väittämän kanssa (Kuvio 12). Loput vastaajista antoivat vastaukseksi numeron kolme (ei samaa eikä eri mieltä). Pääsääntöisesti tulosten perusteella voidaan sanoa, ettei tiimi koe voivansa vaikuttaa rekrytointeihin. Tähän on mahdollisesti syynä organisaation rakenne ja toimintatavat. Nykypäivänä on hyvin tyypillistä edelleen, että rekrytoinneista päättää jokin muu taho, kuin esimerkiksi tiimi, johon uusi henkilöstön jäsen ollaan palkkaamassa. Tiimin itseohjautuvuuden kannalta olisi suositeltavaa, että tiimi pystyisi vaikuttamaan rekrytointeihin, sillä kukaan ei tunne tiimin toimintatapoja ja töissä vaadittavia yksilö ominaisuuksia niin hyvin, kuin tiimin jäsenet itse.

Tiimin on mahdollista vaikuttaa rekrytointeihin.

7 responses

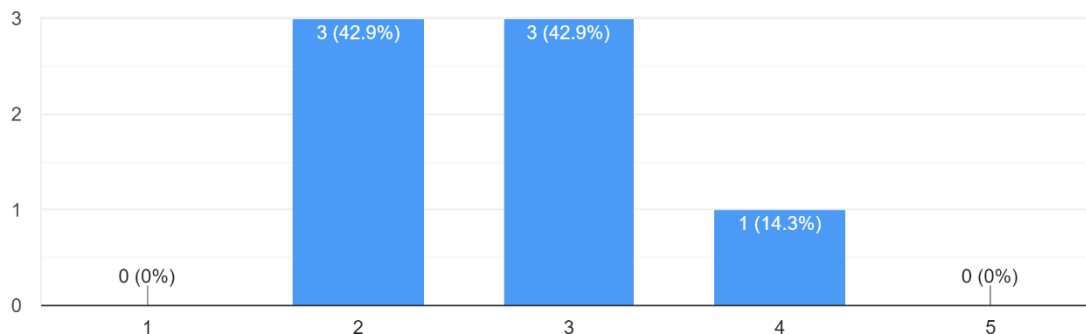


Kuvio 12. Tiimin vaikutus rekrytointeihin

Seuraava osion kysymys käsitteli tiimin näkemystä siitä, kuinka selkeää tiimille on yhteinen päämäärä ja tavoitteet. Kuvion 13 mukaan vastaukset jakoutuivat suhteellisen tasaisesti. Kolme vastaajista oli osittain eri mieltä väittämän kanssa. Seuraavat kolme vastaajista antoivat vaihtoehdoksi numeron kolme (ei samaa eikä eri mieltä). Yksi vastaajista oli taas osittain samaa mieltä väittämän kanssa. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että tiimin yhteinen päämäärä ja tavoitteet eivät ole täysin selkeät vastaajien mielestä. On erityisen tärkeää itseohjautuvuuden kannalta, että yhteinen päämäärä ja tavoitteet ovat selkeät jokaisen tiimin jäsenen kesken. Ilman tätä tiimi ei voi itseohjautua, koska päämäärä ja tavoitteet luovat toiminnalle uudet rakenteen, joita normaalisti hierarkkinen rakenne ylläpitää.

Tiimin yhteinen päämäärä ja tavoitteet ovat selkeät.

7 responses

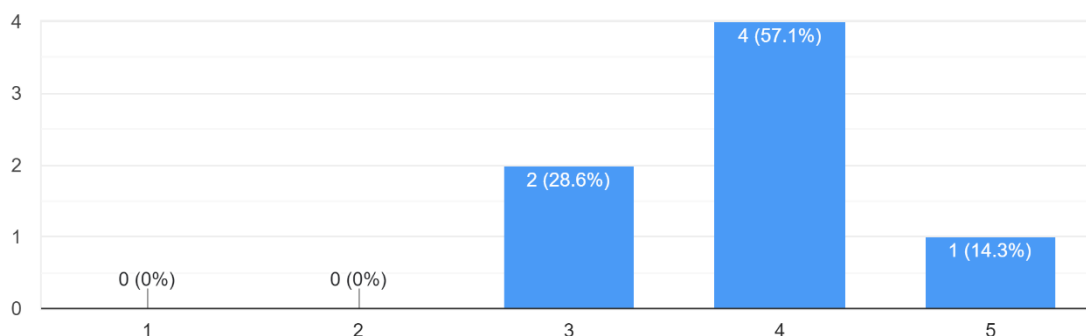


Kuvio 13. Tiimin yhteinen päämäärä ja tavoitteet

Kysymyksessä vastaukset tiimin yhteisestä päämäärästä ja tavoitteiden selkeydestä jakautuivat suhteellisen tasaisesti. Kuvion 14 mukaan suurin osa vastaajista oli osittain samaa mieltä väittämän kanssa ja yksi vastaajista jopa täysin samaa mieltä. Kaksi vastaajaa antoi vastaukseksi numeron kolme (ei samaa eikä eri mieltä). Tulosten perusteella voidaan väittää, että vastaajien kokemuksen mukaan, tiimin välinen kommunikaatio sujuu suurimmaksi osaksi hyvin. Tämä on hyvä ominaisuus niin perinteisessä mallissa kuin itseohjautuvassakin mallissa. Hyvät kommunikaatiotaidot, sekä fyysisesti läsnäollessa, että verkkoympäristössä helpottavat itseohjautumista. Kommunikaation tarve lisääntyy itseohjautuvassa tiimissä.

Tiimin välinen kommunikaatio sujuu hyvin.

7 responses

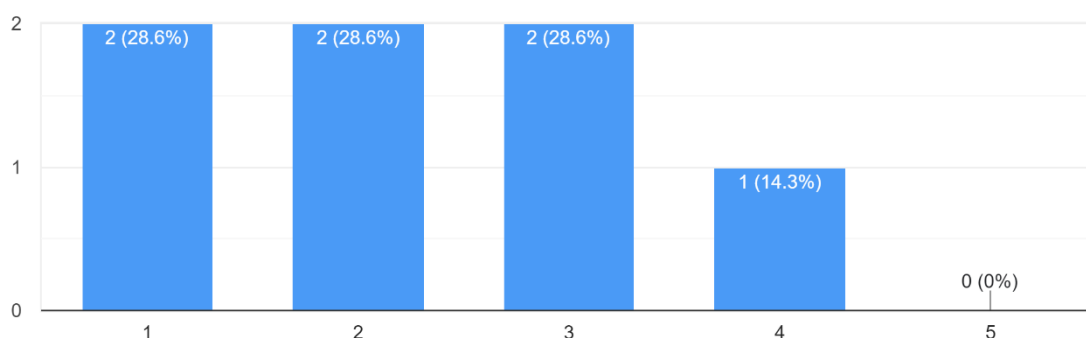


Kuvio 14. Tiimin välinen kommunikaatio

Osion viimeisessä kysymyksessä vastaajilta kysyttiin tiimissä koettua innovatiivisuuden ja motivaation tunnetta, mikä liittyy vahvasti itseohjautuvuuteen. Kuvio 15 havainnollistaa, kuinka väittämän kanssa osittain samaa mieltä oli yksi vastaajista. Kaksi vastaajista antoi vastaukseksi numeron kolme (ei samaa eikä eri mieltä) ja toiset kaksi olivat osittain eri mieltä väittämän kanssa. Loput kaksi taas olivat täysin eri mieltä väittämän kanssa. Tulosten perusteella vastaajien kokemus innovatiivisesta ja motivoituneesta ilmapiiristä tiimin kesken oli jokseenkin kielteinen. Kun yksilöllillä tai tiimeillä on enemmän valtaa ja vastuuta suunnitella omaa toimintaansa, kasvattaa se halua suoriutua mahdollisimman hyvin. Itseohjautuvuus voisi olla ratkaisu saatuihin tuloksiin.

Tiimin kesken vallitsee innovatiivinen ja motivoitunut ilmapiiri.

7 responses



Kuvio 15. Tiimin keskeinen ilmapiiri

Ensimmäisen osion avoimeen kenttään saatiin kaksi vastausta. Yhdessä vastauksessa ilmeni, että tiimin on mahdollista toimia itsenäisesti, mutta vastaajan mukaan tietyissä tilanteissa yhteisiä käytänteitä eivät kaikki noudata samalla tavalla. Itseohjautuvuus vaatii yksilöiltä ryhmän yhteisten tavoitteiden ja päämäärien mukaista vahvaa luottoa toisiinsa. Toisessa vastauksessa ilmeni osion väittämiin liittyen, että tiimillä on vastaajan mukaan vain vähän liikkumatilaa asioiden hoidossa ja päätöksissä, jolloin asiat hyväksytetään pääsääntöisesti esihenkilön kautta. Itseohjautuvuuden näkökulmasta laajempi liikkumatila ja päätösvallan jakaminen on välttämätöntä sen onnistumisen kannalta.

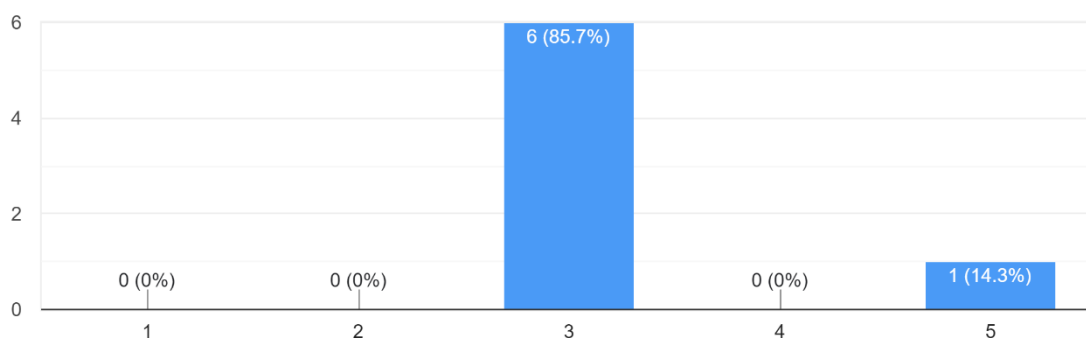
### 5.2.2 Yksilökohtaiset kysymykset

Kyselytutkimuksen toisessa osiossa keskityttiin yksilökohtaisiin kysymyksiin. Vastaajien tuli tässä osiossa miettiä itseään yksilönä tiimin jäsenenä. Osion ensimmäinen kysymys käsiteli yksilön kokemusta olla itse vastuussa omien työtehtävien ja työn suunnittelusta. Vastaukset olivat kuvion 16 mukaan tämän kysymyksen kohdalla hyvin yhtenäisiä. Kuusi

vastaajista antoi numeron kolme (ei samaa eikä eri mieltä) vastaukseksi ja yksi vastasi olevansa täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Tulosten perusteella on mahdollista huomata, että suurin osa kokee olevansa jokseenkin kahden vaiheilla siitä, voiko yksilö olla vastuussa oman työn suunnittelusta. Kysymykseen mahdollisesti vaikuttaa työn luonne; joitakin ennalta määrättyjä työtehtäviä ei välttämättä tällä hetkellä voi rakenteellisesti muuttaa, mutta esimerkiksi työajat voivat olla joustavampia, jolloin niitä voi suunnitella itse. Mahdollisuus olla yksilötasolla vastuussa oman työtehtävien/työn suunnittelusta on yksi itseohjautuvuuden peruseriaatteista.

Minun on mahdollista olla vastuussa työtehtävieni/työn suunnittelusta.

7 responses

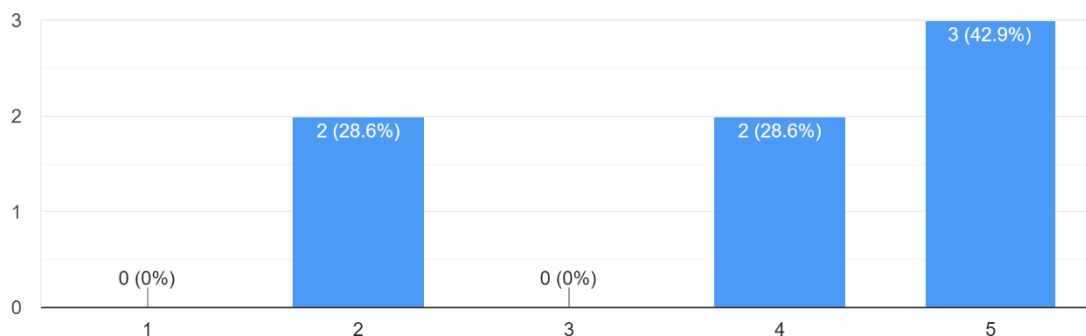


#### Kuvio 16. Yksilökohtainen työtehtävien/työn suunnittelu

Seuraava osion kysymys käsitteli yksilön näkemystä suoriutua omista työtehtävistään ilman ulkopuolista ohjausta/kontrollia. Tämä kysymys on vahvasti liitoksissa itseohjautuvuuden peruseriaatteisiin. Kuvion 17 mukaan kysymys aiheutti vastaajissa mielenkiintoista hajontaa. Kolme vastaajista oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Kaksi seuraavaa vastaajista oli väittämän kanssa osittain samaa mieltä. Loput kaksi olivat väittämän kanssa osittain eri mieltä. Tuloksista on mahdollista nähdä, että kokemus suoriutua työtehtävistä ilman ulkopuolista ohjausta/kontrollia on suhteellisen henkilökohtainen, mutta pääsääntöisesti vastaajien kesken kokemus oli myönteinen. Itseohjautuvuuden kannalta mahdollisuus suoriutua työtehtävistä ilman ulkopuolista ohjausta tai kontrollia on sen toteutumisen kannalta tärkeää.

Minun on mahdollista suoriutua työtehtävistäni ilman ulkopuolista ohjausta/kontrollia.

7 responses

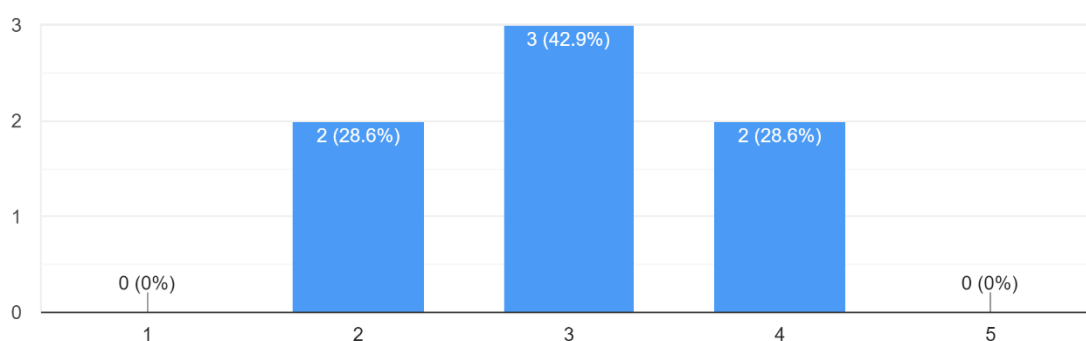


Kuvio 17. Yksilön suoriutuminen työtehtävistä itsenäisesti

Yksilön kokemusta hänen omien ideoidensa ja kehitysehdotuksien kuuntelemisesta ja käyttöönottamisesta havainnollistetaan kuviossa 18. Vastaajista kaksi oli osittain samaa mieltä väittämän kanssa. Kolme vastaajista antoi vastaukseksi numeron kolme (ei samaa eikä eri mieltä). Kaksi vastaajista oli osittain eri mieltä väittämän kanssa. Kokemus ideoiden ja kehitysehdotuksien käyttöönottamisesta ja testaamisesta oli vastausten perusteella nähtävästi yksilökohtaista. Kukaan vastanneista ei kuitenkaan ollut täysin samaa tai eri mieltä väittämän kanssa. Itseohjautuvassa tiimissä ideoita ja kehitysehdotuksia voidaan matalalla kynnyksellä ottaa yhteisesti testattavaksi.

Ideoitani ja kehitysehdotuksiani kuunnellaan ja otetaan mahdollisuuksien mukaan käytäntöön/testattavaksi.

7 responses

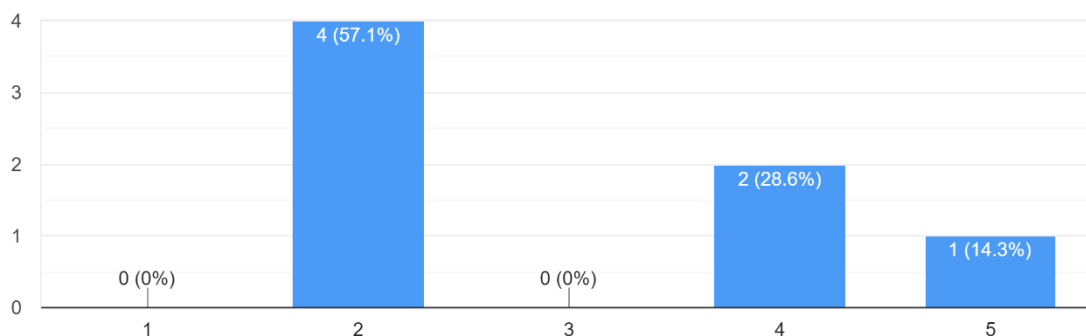


Kuvio 18. Yksilön ideoiden ja kehitysehdotuksien huomioiminen

Kokemusta olla oma itsensä työpaikalla tiimin jäsenenä mitattiin vastaajien näkökulmasta kuvion 19 havainnollistamana. Vastavaihtoehdoksi vastaajille oli esitetty sulkeiden sisällä väittämän vastakohta. Enemmistö vastasi olevansa osittain eri mieltä väittämän kanssa. Kaksi vastaajista oli väittämän kanssa osittain samaa mieltä ja yksi vastaajista täysin samaa mieltä. Tämänkin kysymyksen tuloksien perusteella on todennäköistä, että hajonta johtuu mitä luultavammin yksilöllisestä kokemuksesta. Enemmistö vastaajista kuitenkin koki, ettei voi olla täysin oma itsensä työpaikalla. Itseohjautuvia piirteitä omaavassa organisaatiossa yksilön on mahdollista kokea voivansa olla oma itsensä työpaikalla, sillä ilmapiiri on usein kannustava ja yksilön ominaisuuksia tukeva.

Voin olla täysin oma itseni työpaikalla (vs. koen joutuvani tuomaan vain ne piirteet esiin, jotka ovat työn teon kannalta välttämättömiä).

7 responses



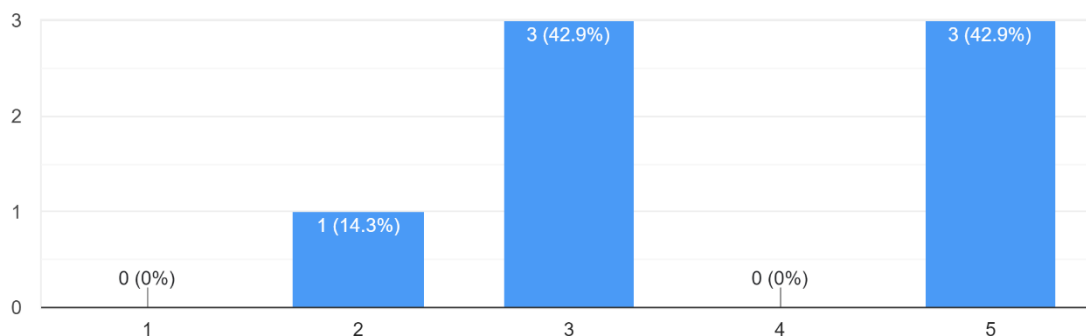
Kuvio 19. Yksilön kokemus omana itsenä olemisesta

Kysymys liittyen yksilön kokemaan itsemotivaatiota kohtaan aiheutti mielenkiintoista hajontaa vastaajien kesken (Kuvio 20). Kolme vastaajista oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Seuraavat kolme vastaajaa antoivat numeron kolme (ei samaa eikä eri mieltä) vastaukseksi. Yksi vastaajista oli väittämän kanssa osittain eri mieltä. Vastausten perusteella on mahdollista huomata, kuinka yksilöllistä itsemotivaation kokemus vastaajien kesken on. Itseohjautuvuuden kannalta itsemotivaatio on voima, mitä syntyy työtä tehdessä sekä onnistumisien jälkeen.



Olen itsemotivoitunut tekemään töitä.

7 responses

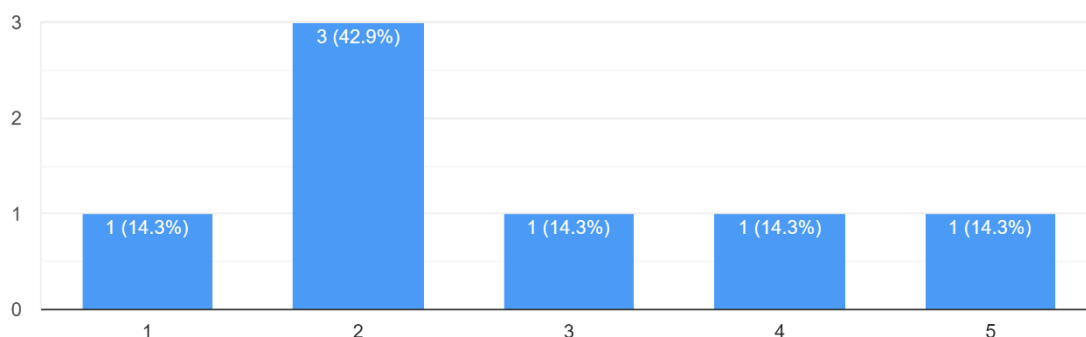


Kuvio 20 Yksilön itsemotivaatio

Osion viimeinen kysymys käsitteli kuvion 21 mukaan työn imun kokemusta yksilötasolla tiimin jäsenenä. Vastaus aiheutti kaikista kyselytutkimuksen kysymyksistä eniten hajontaa. Yksi vastaajista oli täysin eri mieltä väittämän kanssa. Vastaajista kolme oli osittain eri mieltä väittämän kanssa. Yksi vastaajista antoi vastaukseksi numeron kolme (ei samaa eikä eri mieltä). Loput vastaajista olivat osittain samaa mieltä sekä täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Tämänkin kysymyksen tuloksista on mahdollista huomata, kuinka yksilöllinen kokemus työn imu on. Kuitenkin eniten vastauksia sai asteikolla numero kaksi eli osittain eri mieltä. Tulosten avulla on mahdollista huomata, että kokemus työn imusta on varsin yksilöllistä vastaajien kesken. Itseohjautuvuudella ja työn imun kokemuksella on teoriaosuuden mukaan vahva yhteys. Itseohjautuvuus voisi lisätä työn imun kokemusta tiimissä.

Koen usein työn imua eli "flow- tilaa" töissä.

7 responses



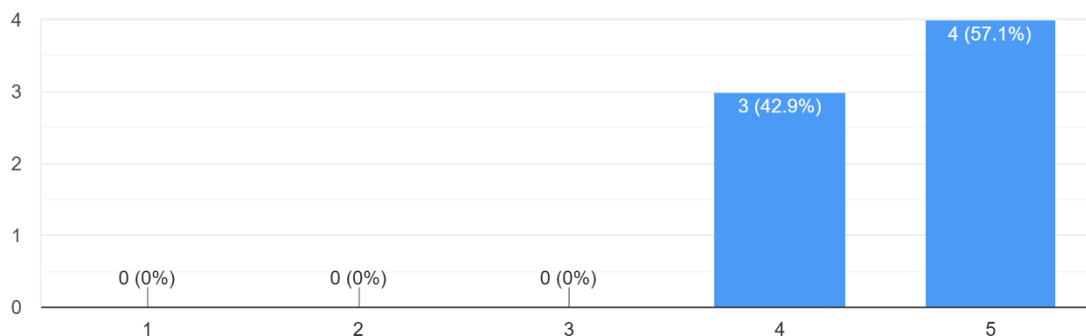
Kuvio 21. Työn imun kokemus

Yksilökohtaisten kysymyksiä avoimeen kenttään saatiin yksi vastaus. Vastauksesta kävi ilmi, että kokemus oman itsensä esiin tuomisesta töissä ei toteudu. Myös asioiden kontrollointi vaikuttaa vastaajan mukaan innovatiivisuuteen kielteisesti eikä flow-tilaa ole päästy kokemaan. Vastauksesta kävi myös ilmi, että asioiden kokonaisuuksista on vaikeaa saada yhtenäistä selkeää kuvaa, mikä hankaloittaa työntekoa ja suoriutumista. Korkeampi itseohjautuvuuden taso voisi toimia ratkaisuna vastaajan esiin tuomiin asioihin.

### 5.2.3 Tiimin johtamiseen liittyvät kysymykset

Kyselytutkimuksen kolmas osio käsitteli tiimin johtamista. Tässä osiossa vastaajien oli tarkoitus arvioida omaa kokemustaan johtamisesta tiimissä riippumatta siitä, onko vastaaja itse esihenkilöasemassa vai ei. Osion ensimmäinen kysymys kuvion 22 mukaan koski tiimin hierarkkisuuutta. Neljä vastaajista oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja loput kolme osittain samaa mieltä. Tuloksien perusteella vastaajat kokivat tiimin olevan selvästi hierarkkinen. Itseohjautuvassa tiimissä varsinaista esihenkilöä ei tarvita tai esihenkilöaseman rooli ei ole korostettu, sillä johtajuus on jaettava.

Tiimin rakenne on hierarkkinen ja on jakautunut selvästi henkilöstöön ja esihenkilöön/-henkilöihin.  
7 responses

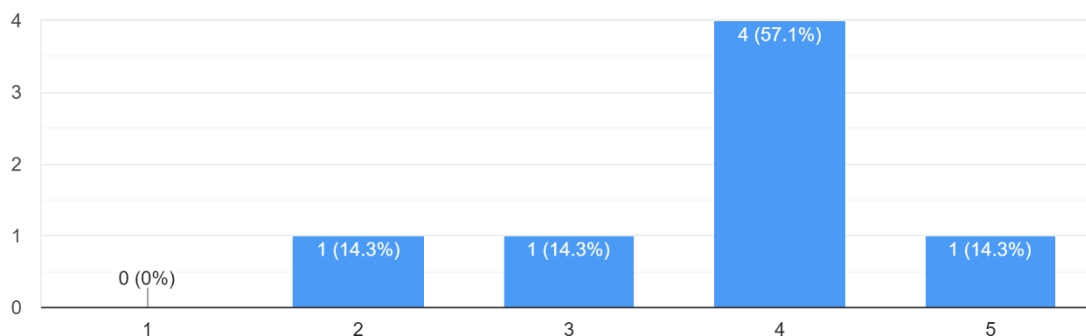


Kuvio 22. Tiimin rakenne

Osion toinen kysymys koski tiimin kontrolloitua johtamista. Kuvion 23 mukaan yksi vastaajista oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Neljä vastaajaa oli väittämän kanssa osittain samaa mieltä. Yksi vastaajista antoi vastaukseksi numeron kolme (ei samaa eikä eri mieltä) ja yksi oli väittämän kanssa osittain eri mieltä. Enemmistö vastaajista oli sitä mieltä, että tiimiä johdetaan kontrolloidusti. Kontrolloitu johtaminen kuuluu perinteisen hierarkkisen johtamisen malliin. Itseohjautuvuuden näkökulmasta kontrolloitua johtamista ei tarvita, sillä kun johtajuus on jaettava, johtajuus ja samalla kontrolli muuttaa muotoaan.

Tiimiä johdetaan kontrolloidusti.

7 responses

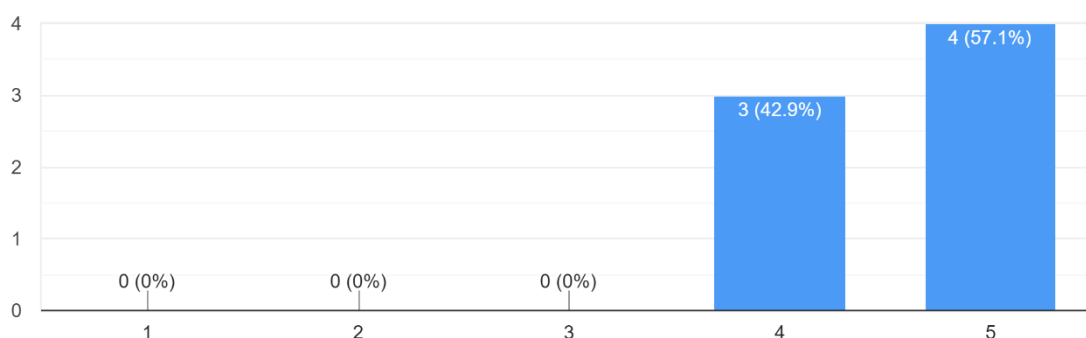


Kuvio 23. Tiimin kontrolloitu johtaminen

Kysyttäessä päätösvallasta ja sen painottumista esihenkilöille vastaajista neljä oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja loput kolme olivat osittain samaa mieltä väittämän kanssa (Kuvio 24). Tuloksista on mahdollista nähdä, että vastaajat kokevat tiimissä päätösvallan painottuvan esihenkilöille. Itseohjautuvassa tiimissä päätösvaltaa on mahdollista jakaa sen jäsenien kesken. Isojen päätösten edessä tiimin on mahdollista tehdä päätös yhdessä yhteisten päämäärien ja tavoitteiden perusteella. On muistettava, ettei jo olemassa olevilla itseohjautuvilla yrityksillä ja näiden tiimeillä ole yhtä tiettyä tapaa toimia itseohjautuvasti, vaan jokaisella on omat toimintaprosessit, jotka perustuvat yrityksen omiin tarpeisiin ja tavoitteisiin.

Päätösvalta on painottunut esihenkilöille.

7 responses

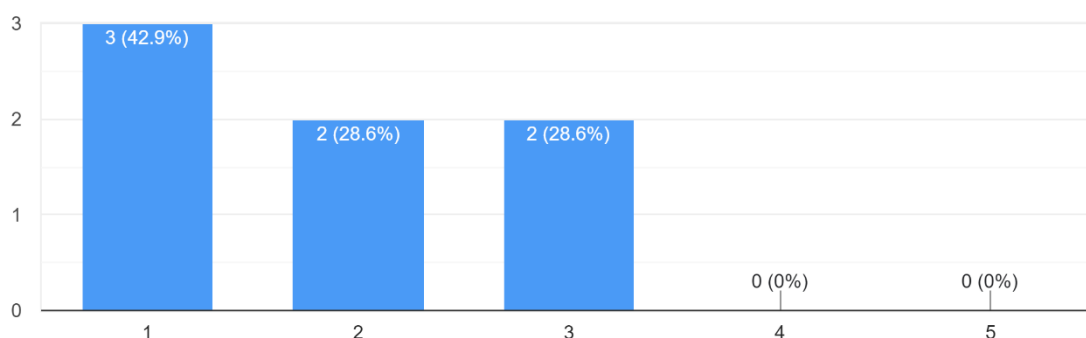


Kuvio 24. Päätösvallan painottuminen tiimissä

Kuvio 25 havainnollistaa vastaajien mielipidettä siitä, johdetaanko tiimiä kannustavasti ja valmentavasti. Kolme vastaajaa oli väittämän kanssa täysin eri mieltä. Kaksi vastaajaa oli väittämän kanssa osittain eri mieltä. Loput kaksi vastaajista antoi numeron kolme (ei samaa eikä eri mieltä) vastaukseksi. Tuloksien perusteella voidaan sanoa, ettei vastaajat koe tiimin johtamisen tyylin olevan tällä hetkellä kannustava tai valmentava. Kannustava ja valmentava johtamistyyli on yksi monista eri tavoista johtaa. Kyseinen tapa liittyy vahvasti itseohjautuvuuteen ja sen johtamiseen. Usein itseorganisoituvassa yrityksessä esihenkilöiden rooli muistuttaa enemmänkin valmentajaa, jolloin esihenkilö toimii enemmän asioiden mahdollistajana kuin auktoriteettina.

Tiimiä johdetaan kannustavasti ja valmentavasti.

7 responses

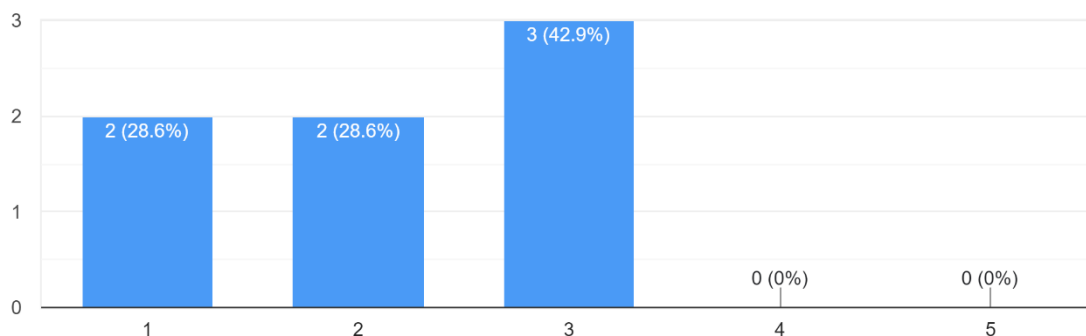


Kuvio 25. Tiimin johtaminen kannustavasti ja valmentavasti

Seuraava kysymys selvitti vastaajien kokemusta esihenkilöiden mahdollistamasta innovatiivisesta työympäristöstä. Kuvion 26 mukaan kaksi vastaajista oli väittämän kanssa täysin eri mieltä. Kaksi muuta vastaajaa oli väittämän kanssa osittain eri mieltä, ja loput kolme antoivat vastaukseksi numeron kolme (ei samaa eikä eri mieltä). Enemmistö vastaajista koki, ettei tiimiä johdeta innovatiivista työympäristöä mahdollistaen. Jos tiimiä halutaan läheteä kehittämään enemmän itseohjautuvampaan suuntaan, on johtamisella suuri vaikutus asiaan. Itseohjautuvuus ja innovatiivisuus ovat vahvasti kytköksissä toisiinsa.

Esihenkilö/-t mahdollistavat innovatiivista työympäristöä.

7 responses

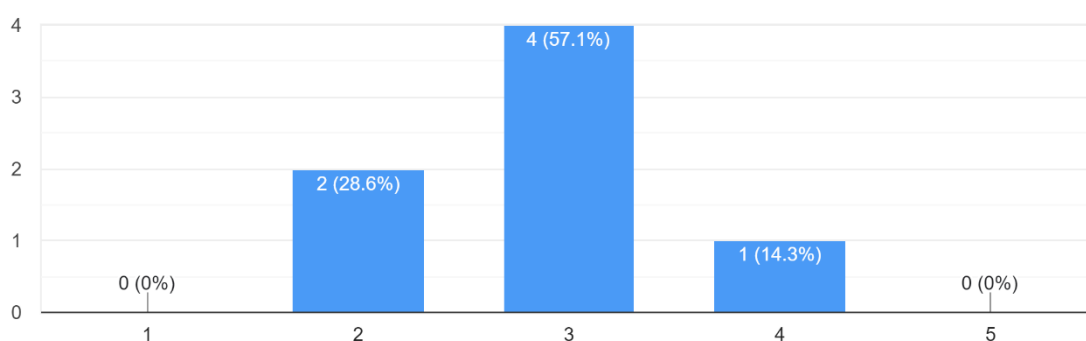


Kuvio 26. Innovatiivisen työympäristön mahdollistaminen

Seuraavaksi mitattiin vastaajien kokemusta esihenkilöasemassa olevien henkilöiden kyvystä keskustella työhön liittyvistä toiveista ja niiden huomioimisesta mahdollisuuksien mukaan. Kuvion 27 mukaan kaksi vastanneista oli väittämän kanssa osittain eri mieltä. Neljä vastaajista antoi vastaukseksi numeron kolme (ei samaa eikä eri mieltä). Yksi vastaajista oli väittämän kanssa osittain samaa mieltä. Enemmistö ei vastausten perusteella kokenut kovinkaan vahvaa mielipidettä väittämää kohtaan. Spesifimpi kysymys olisi voinut tuottaa tarkempia vastauksia. Esihenkilön kyky kuunnella henkilöstöä työhön liittyvien toiveiden suhteen on tärkeä ominaisuus itseohjautuvuuden ja sen johtamisen kannalta.

Esihenkilö/-t keskustelee kanssani työhöni liittyvistä toiveista ja huomioi niitä mahdollisuuksien mukaan.

7 responses

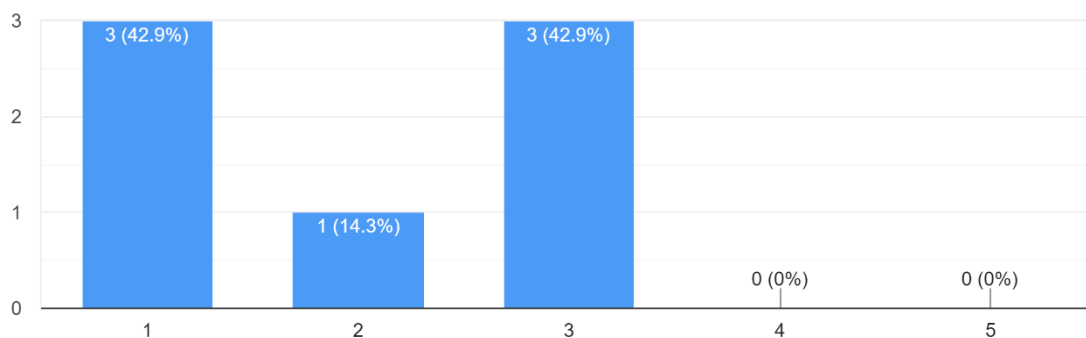


Kuvio 27. Työhön liittyvistä toiveista keskusteleminen

Osion viimeinen kysymys koskee esihenkilöasemassa olevien henkilöiden kykyä voimaannuttaa omalla toiminnallaan tiimin jäseniä. Kuvion 28 mukaan kolme vastanneista oli täysin eri mieltä väittämän kanssa ja yksi oli osittain eri mieltä väittämän kanssa. Loput kolme antoivat vastaukseksi numeron kolme (ei samaa eikä eri mieltä). Vastauksien perusteella voidaan sanoa, ettei tällä hetkellä vastanneiden kesken koeta, että johtajuudella voimaannutetaan henkilöstöä. Voimaannuttamisella voidaan tarkoittaa esimerkiksi yksilön itsevarmuuden kasvattamista, tukemalla osaamista ja ammattitaitoa omassa työssä. Voimaantunut yksilö kokee jatkuvaa tarvetta pyrkiä olemaan paras versio itsestään. Henkilöstön voimaantuminen on tärkeä osa itseohjautuvuutta.

Esihenkilö/-t pyrkivät omalla johtajuudellaan voimaannuttamaan henkilöstöä.

7 responses



#### Kuvio 28. Henkilöstön voimaannuttaminen

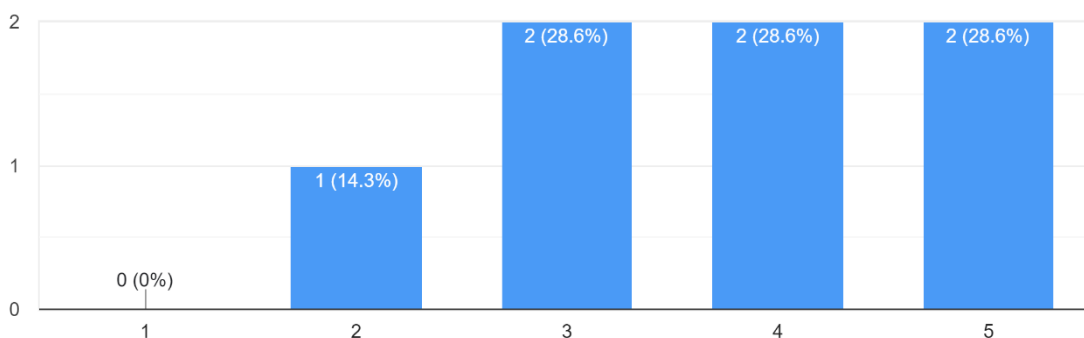
Tiimin johtamiseen keskittyvän osion avoimeen kenttään saatiin kaksi vastausta. Vastauksen perusteella perinteistä hierarkista mallia ja kontrolloivaa johtamisen mallia vastaan on myös vaihtoehtoisia tapoja johtaa. Jälleen tuloksista ilmeni kokemus siitä, ettei luottamus yhteisien käytäntöjen noudattamista kohtaan ole aina itsestään selvää. Riittävän tiedonsaannin kohdalla on vastauksen perusteella myös parantamisen varaa. Vastuksista ilmenee myös kokemus siitä, että toiveita työntekoon liittyen kuunnellaan, mutta konkreettisia muutoksia toteutetaan harvoin niiden perusteella. Itseohjautuvuuden näkökulmasta henkilöstön keskeinen luottamus ja riittävä tiedonsaanti työstä suoriutumista varten on tärkeää. Myös kokemus siitä, että yksilö tulee todella kuunnelluksi erityisesti esihenkilöiden toimesta, on tärkeää.

## 5.2.4 Työtehtäväkohtaiset kysymykset

Seuraava osio tutkimuskyselyssä käsitteli työtehtäväkohtaisia kysymyksiä. Osion ensimmäinen kysymys käsitteli itsevarmuuden tunnetta omaa osaamista kohtaan. Kuvion 29 mukaan vastaajista yksi oli väittämän kanssa osittain eri mieltä. Vastaajista kaksi antoi vastaukseksi numeron kolme (ei samaa eikä eri mieltä). Neljä seuraavaa vastaajaa oli väittämän kanssa puoliksi osittain samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Vastauksien tuloksista oli mahdollista nähdä, että kokemus itsevarmuudesta omaa osaamista kohtaan on yksilöllistä, ja hajontaa ilmenee kysymystä kohden suhteellisen tasaisesti. Enemmistö kuitenkin koki olevansa riittävän itsevarma omasta osaamisestaan, mikä on hyvä asia. Jotta yksilö kykenee toimia itseohjautuvasti, tulee hänen olla riittävän itsevarma omasta osaamisestaan.

Olen riittävän itsevarma omasta osaamisestani.

7 responses



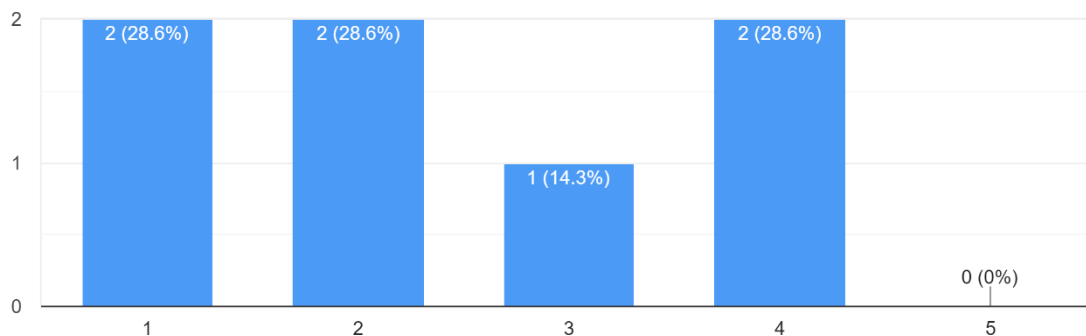
Kuvio 29. Itsevarmuus omasta osaamisesta

Seuraava osion kysymys koskee työtehtävien mukauttamista yksilön ominaisuuksien/mielenkiinnonkohteiden mukaan. Tämäkin kysymys aiheutti hajontaa suhteellisen paljon vastaajien kesken, mikä on nähtävissä kuviossa 30. Yhteensä neljä vastaajista oli väittämän kanssa puoliksi täysin eri mieltä ja osittain eri mieltä. Yksi vastaajista antoi vastaukseksi numeron kolme (ei samaa eikä eri mieltä). Loput kaksi olivat väittämän kanssa osittain samaa mieltä. Tuloksista oli mahdollista nähdä, että suurimmaksi osaksi vastaajat eivät kokee, että työtehtäviä räätälöitäisiin yksilön ominaisuuksien/mielenkiinnonkohteiden mukaan tiimissä tällä hetkellä. Kuitenkin vastauksien perusteella kokemus tästä on samalla jokseenkin yksilöllistä. Jos työtehtäviä on mahdollista mukauttaa yksilön ominaisuuksien tai mielenkiinnonkohteiden mukaan, on sillä vaikutusta motivaatioon ja työn mielekkyyteen.

Itseohjautuvuuden näkökulmasta yksilöä tulee kannustaa tuomaan omia ominaisuuksia ja kiinnostuksenkohteita tukemaan työn mielekkyyttä, mikä tehostaa työssä suoriutumista.

Tiimissä on tapana räätälöidä työtehtäviä yksilön ominaisuuksien/mielenkiinnonkohteiden mukaan.

7 responses

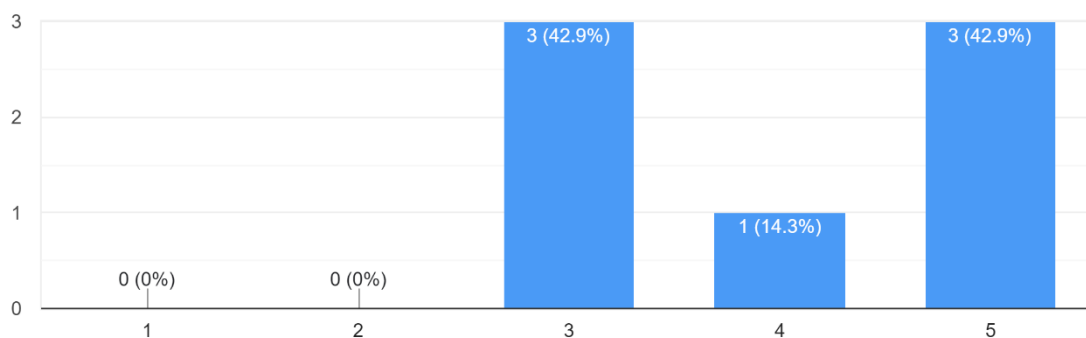


Kuvio 30. Työtehtävien räätälöinti yksilön ominaisuuksien mukaan

Kuvion 31 havainnollistaa, kuinka seuraava kysymys käsitteli itsenäisten päätösten tekemisen mahdollisuutta työtehtäviä tehdessä. Vastaajista kolme antoi vastaukseksi numeron kolme (ei samaa eikä eri mieltä). Yksi vastaajista oli väittämän kanssa osittain samaa mieltä, ja loput kolme olivat väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Tuloksista on mahdollista huomata, että suurimmaksi osaksi kyselyyn vastanneet kokevat voivansa tehdä itsenäisiä päätöksiä työtehtäviä tehdessään. Kukaan vastanneista ei ollut väittämän kanssa suoranaisesti eri mieltä, mikä kieli potentiaalista itseohjautumiseen. Itseohjautuva yksilö kykenee tekemään itsenäisiä päätöksiä työtehtäviä tehdessään.

Koen voivani tehdä itsenäisiä päätöksiä työtehtäviä tehdessäni.

7 responses



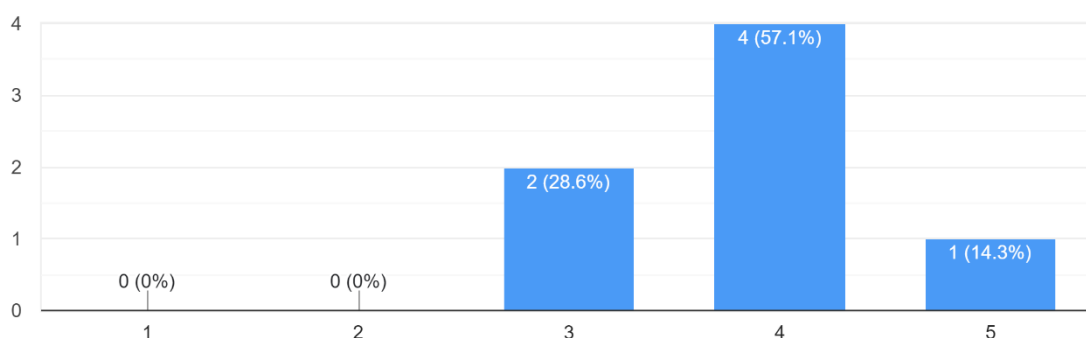


### Kuvio 31. Itsenäisien päätöksien tekeminen

Kuvion 32 puolestaan havainnollistaa, kuinka seuraava kysymys mittasi kykyä osata ratkaista ongelmatilanteita itsenäisesti. Enemmistö vastaajista koki olevansa osittain samaa mieltä väittämän kanssa. Yksi vastaajista oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä, ja loput kolme antoivat vastaukseksi numeron kolme (ei samaa eikä eri mieltä). Tulosten perusteella on mahdollista todeta, että suurin osa kokee voivansa ratkaista ongelmatilanteita itsenäisesti työtehtävien ohessa. Kukaan kyselyyn vastanneista ei kokenut olevansa eri mieltä väittämän kanssa, mikä on hyvä merkki itseohjautuvuuden kannalta. Kyky ratkaista ongelmia itsenäisesti työn teon ohessa on tärkeä itseohjautuvuuden ominaisuus.

Koen voivani ratkaista ongelmatilanteita itsenäisesti.

7 responses

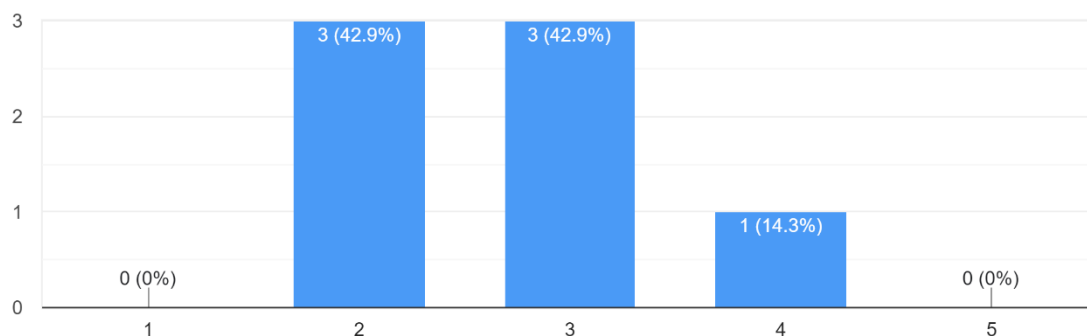


### Kuvio 32. Ongelmatilanteiden ratkaiseminen itsenäisesti

Osion viimeinen kysymys koskee asioiden hyväksyttämistä esihenkilöiden kautta. Vertailukohteeksi vastaajille on esitetty sulkeissa vastakohta väittämälle, jonka mukaan vain suuret muutokset hyväksytettäisiin esihenkilöiden kautta. Kyselyyn vastanneista kuvion 33 mukaan kolme olivat väittämän kanssa osittain eri mieltä. Kolme kyselyyn vastanneista oli antanut vastaukseksi numeron kolme (ei samaa eikä eri mieltä). Yksi vastaajista oli väittämän kanssa osittain samaa mieltä. Tuloksien perusteella voi olla mahdollista, että tiettyjen asioiden kohdalla vaaditaan esihenkilön hyväksyntää ja toisten kohdalla ei. Spesifimpi kysymys voisi tuottaa tarkempia tuloksia jatkossa. Itseohjautuvassa tiimissä asioita ei hyväksytetä esihenkilön kautta, vaan niitä pystytään ratkomaan itse sekä asioista pystytään päättää yhteisesti.

Pienetkin asiat hyväksytetään esihenkilöiden kautta (vs. vain suuret muutokset hyväksytetään esihenkilöiden kautta).

7 responses



Kuvio 33. Asioiden hyväksyttäminen esihenkilöiden kautta

Työtehtäväkohtaisten kysymysten avoimeen kenttään ei saatu vastauksia.

### 5.2.5 Valmiustasoa mittaavat kysymykset

Taulukko 1 havainnollistaa valmiustasoa mittaavien kysymyksiä vastausten jakaumaa. Kyselytutkimuksen viimeinen osio mittasi henkilöstön valmiutta ja halukkuutta itseohjautuvuutta kohtaan. Ensimmäinen kysymys koski halukkuutta suunnitella työtehtäviä ja työpäiviä enemmän itsenäisesti. Vastaajista 4 oli sitä mieltä, että olisivat halukkaita suunnittelemaan itsenäisemmin omaa työntekoa. Vastaajista 3 oli sitä mieltä, että enempi itsenäinen omien työtehtävien ja päivän kulun suunnittelu ei ole tarpeen. Tulosten perusteella enemmistö vastaajista on sitä mieltä, että työtehtävien/työpäivien itsenäinen suunnittelu olisi toivottavaa, vaikka vastaukset jakautuivatkin suhteellisen tasaisesti. Tulokset voivat viitata siihen, että osa henkilöstöstä kokee jo valmiiksi voivansa suunnitella tarpeeksi itsenäisesti tehtäviään. Itseohjautuvuuden näkökulmasta itsenäinen työtehtävien suorittamien/työpäivien suunnittelu on hyvin keskeistä.

Toinen osion kysymyksistä koski omien vahvuuksien ja kiinnostuksenkohteiden hyödyntämistä enemmän arjessa. Tämän kysymyksen kohdalla enemmistö vastaajista oli sitä mieltä, että he olisivat kiinnostuneita mukauttamaan omaan työhönsä omia vahvuuksiaan ja kiinnostuksen kohteitaan enemmän. Vastauksien pohjalta on mahdollista esittää kehitysehdotus kysymykseen liittyen seuraavissa kappaleissa. Omien vahvuuksien ja kiinnostuksen kohteiden hyödyntäminen on voimavara työssä. Tämä on itseohjautuvuuden kannalta tärkeä ominaisuus.

Osion viimeinen kysymys koski johtajuuden jakamista tiimin kesken. Enemmistö vastaajista oli sitä mieltä, että olisi tiimin tulevaisuuden kannalta tarpeellista ja hyödyllistä, jos johtajuutta jaettaisiin enemmän tiimin jäsenten kesken. Vastauksen perusteella on mahdollista tehdä johtopäätös, jonka mukaan tiimiä kiinnostaa jaettu johtaminen, mikä on vahvasti yksi itseohjautuvuuden peruseriaatteita. Vastausten pohjalta on mahdollista suunnitella tiimiä varten kehitysehdotuksia asiaan liittyen seuraavissa kappaleissa.

Valmiustasoa mittaavat kysymykset	”Kyllä” -vastauksia	”Ei” -vastauksia
Työtehtävien/työpäivien itsenäisempi suunnittelu	4	3
Omien vahvuuksien hyödyntäminen	6	1
Jaettu johtajuus	6	1
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>16</b>	<b>5</b>

Taulukko 1. Taulukko valmiustasoa mittaavista kysymyksistä

Osion avoimeen kenttään saatiin kolme vastausta. Vastausten perusteella toiveena olisi, että henkilöstön erikoistunutta ammattitaitoa tulisi käyttää enemmän hyödyksi. Vastauksen mukaan henkilöstöä koulutetaan, mutta koulutuksien oppeja ei hyödynnetä tarpeeksi arjessa. Työtehtäviin sopivampia ja erityistä kiinnostusta herättäviä koulutuksia suositeltaisiin tarjottavan enemmän, jolloin motivaatio työtehtäviä kohtaan kasvaisi. Myös erään vastauksen kohdalla todettiin, että työpäivää määrittelee lähinnä pakolliset läsnäolot asiakaspalvelutehtävissä ja palaverit. Muutoin vastaaja koki, että pystyy suunnittelemaan oman työpäivänsä kulun itsenäisesti. Vastauksista kävi myös ilmi, että tiimin tiimivetäjien päätösvalta on vastaajan kokemuksen mukaan varsin pieni.

## 6 Johtopäätökset

### 6.1 Tulosten pohdinta

Kun tuloksista lähdetään tekemään johtopäätöksiä tutkimuskysymykseen pohjautuen, on otettava huomioon se, että tiimi ei vielä ainakaan tällä hetkellä aktiivisesti tavoittele itseohjautuvuutta. Kuten opinnäytetyön teoriaosuudessa todettiin, itseohjautuvuus ei ole helposti käyttöön otettava uusi tapa toimia tai johtaa. Itseohjautuvuus vaatii rakenteellisia ja asenteellisia muutoksia toimiakseen, niin organisaatiossa, kuin yksilötasolla. Tätä ei myöskään voi kovin menestyksekkäillä lopputuloksilla ottaa käyttöön yhtäkkiä, vaan se vaatii asteittaista siirtymistä ja kannustavaa johtajuutta siirtymän varrella. Itseohjautuminen ei myöskään sellaisenaan ole välttämättä kaikkia yksilöitä tai tiimejä varten, mutta sen perusperiaatteista on mahdollista ottaa vaikutteita ja uusia käytäntöjä, ja mukauttaa niistä sopivia toimintatapoja organisaation arkeen, sen tarpeiden mukaan. Jokainen itseorganisoituva yritys tai itseohjautuva tiimi luo omat käytäntönsä omien tarpeidensa ja valmiuden mukaan. Aluksi on kuitenkin hyvä määrittää lähtötaso, jonka avulla voidaan kartoittaa itseohjautuvuutta ja sen toteutumista käytännössä.

Tulosten perusteella oli mahdollista todeta, että tiimillä on potentiaalia lähteä kehittämään toimintaansa itseohjautuvampaan suuntaan. Tutkimuskyselyn vastauksien perusteella tiimin toiminnassa oli havaittavissa itseohjautuvia piirteitä, joita on mahdollista lähteä esimerkiksi kehitysehdotuksien kautta jatkossa edistämään. Suurimmaksi osaksi kyselyn tulokset kuitenkin osoittivat, että tällä hetkellä tiimiä ei voi kuvailla kovinkaan itseohjautuvaksi. On kuitenkin otettava huomioon, että kyselyn vastausprosentti ei kattanut koko tiimiä ja avoimien kysymysten vastauksia saatiin suhteellisen vähän, jolloin ne kuvastavat tutkimuksellisesti ajatellen enemmänkin yksilön henkilökohtaista mielipidettä, kuin koko tiimin mielipidettä.

Tiimi toimii tulosten mukaan osittain varsin itsenäisesti, mutta loppujen lopuksi kontrolloidusti ja harkiten johdetusti. Itseohjautuvuuden näkökulmasta johtajuuden ja päätösvallan jakaminen lisäisi tiimin kykyä kehittää itsenäisesti omaa toimintaansa eteenpäin. Tällöin myös uusien ideoiden käyttöönotto tapahtuisi matalammalta kynnykseltä. Myös innovatiivinen ja motivoituneempi ilmapiiri tiimin kesken odotettavasti kasvaisi.

Erityisesti tiimin johtamista käsittelevän osion tulokset viittasivat enemmän perinteisen johtamisen malliin kuin itseohjautuvuuteen. Vastausten perusteella tiimiä johdetaan hierarkkisesti, jolloin päätösvalta painottuu tiimin esihenkilölle. Johtamisen tyyli tiimissä ei myöskään suurimmaksi osaksi ollut vastausten perusteella erityisesti valmentavaan tyyliin tai innovatiivisuuteen pyrkivää.

Tutkimuskyselyn viimeisen osion monivalintakysymysten perusteella oli mahdollista todeta, että enemmistöä kyselyyn vastanneista kiinnostaisi itseohjautuvat elementit ja niiden kehittäminen tiimin tulevaisuudessa. Tuloksista kävi ilmi, että omien työtehtävien/työpäivien suunnittelua enemmän itsenäisesti ei pidetty niin kiinnostavana, kuin omien kiinnostuksenkohteiden hyödyntämistä ja jaettua johtamista, sillä kahdessa viimeisimmässä vastaajapro-sentti oli kiinnostavuuden kannalta paljon korkeampi, kuin ensimmäisessä. Tämä voi kertoa siitä, että työtehtävät ja työpäivät ovat jo suurimmaksi osaksi luonteeltaan sellaisia, että niitä pystyy suunnittelemaan ja toteuttamaan suhteellisen itsenäisesti. Vastausten perusteella valmiustaso enemmän itseohjautuvampaan tiimitoimintaan on korkea.

## 6.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Opinnäytetyöllä oli yksi laajempi pääkysymys ja kolme johdattelevaa alakysymystä. Työn päätutkimuskysymyksen tarkoitus oli selvittää itseohjautuvuuden nykytilannetta Lahden Talojen ylläpitopalveluiden tiimissä. Tutkimustulosten perusteella tiimiä ei voi kutsua ainekaan tällä hetkellä täysin itseohjautuvaksi, sillä sen toiminta ei kuvasta itseohjautuvan tiimin toimintatapoja. Tiimin rakenne on hierarkkinen ja johtajuus tiimin kesken ei suurimmaksi osaksi ole kovinkaan jaettua. Myös tietyt perusvaatimukset itseohjautuvuuden toimivuudelle, kuten kyky ja halu kehittää omaa toimintaa sekä yhteisen päämäärän ja tavoitteiden selkeys, eivät olleet sellaisella tasolla, kuin mitä itseohjautuvuus vaatisi toimiakseen. Kuitenkin osaan kysymyksistä saatiin itseohjautuvuuden kannalta positiivisia vastauksia, jotka viittaavat siihen, että tiimillä on potentiaalia lähteä kehittämään toimintaansa halutessaan itseohjautuvampaan suuntaan. Vastausten perusteella esimerkiksi tiimin välinen kommunikatio sekä työtehtävistä itsenäisesti suoriutuminen on hyvällä mallilla. Myös työtehtäväkohtainen oman osaamisen itsevarmuus, kyky tehdä itsenäisiä päätöksiä sekä ongelmanratkaisu olivat vastausten perusteella suurimmaksi osaksi hyvällä tasolla. Toisin sanoen tiimillä on potentiaalia lähteä kehittämään toimintaansa halutessaan kohti itseohjautuvia toimintatapoja esimerkiksi opinnäytetyön kehitysehdotuksien kautta.

Ensimmäinen päätutkimuksen alakysymys koski organisaation valmiusastetta itseohjautumiseen. Tutkimuksen tarkoituksena oli saada myös vastaus siihen, kuinka valmiita Lahden Talojen ylläpitopalveluiden tiimi olisi lähteä kehittämään toimintaansa itseohjautuvammaksi. Kuten tutkimustuloksista oli mahdollista nähdä, osa asioista oli itseohjautuvuuden näkökulmasta paremmalla tasolla kuin toiset. Joissain asioissa olisi itseohjautuvuuden kannalta kehitettävää ja joitain asioita olisi mahdollista sellaisenaan lähteä soveltamaan itseohjautuvammaksi. Tutkimuskysely mittasi myös henkilöstön halukkuutta lähteä mahdollisesti kehittämään toimintatapojaan itseohjautuvampaan suuntaan. Tähän osioon saatiin itseohjautuvuutta kannattavia vastauksia. Tutkimuksen perusteella valmiusaste itseohjautumista

kohtaan tiimissä oli sellaisella tasolla, että sitä olisi mahdollista lähteä kehittämään. Kyse-lyyn vastanneiden oma kiinnostus vaihtoehtoisia toimintatapoja kohtaan on hyvä lähtökohta kehitystyölle kyselyn vastauksien perusteella.

Itseohjautuvuuden ja työhyvinvoinnin yhteyden selvittäminen oli toinen päätutkimuskysymyksen johdattelevista alakysymyksistä. Koska tutkimuskysely ei mitannut varsinaisesti työhyvinvointia tiimissä, saatiin vastaus tähän tutkimuskysymykseen opinnäytetyön teoriaosuuden myötä. Kuten teoriaosuudessa todettiin, työhyvinvoinnilla on selvä yhteys itseohjautuvuuden kanssa. Itseohjautuvuus lisää yksilön itsemotivaatiota ja merkityksellisyyden tunnetta, mikä vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin. Mikäli työhyvinvointia halutaan lähteä tiimissä parantamaan, voisi opinnäytetyön kehitysehdotukset olla hyvä alku lähteä kehittämään myös tätä asiaa tiimissä.

Kolmas johdatteleva alakysymys koski itseohjautumisen hyötyjä. Tähänkin tutkimuskysymykseen on vastaus pääsääntöisesti saatu opinnäytetyön teoriaosuuden avulla. Itseohjautuvuus tuo mukanaan monia hyötyjä organisaatiolle, tiimille ja yksilölle monessakin eri asiassa. Esimerkiksi tapa ajatella kaiken olevan jatkuvassa liikkeessä ja muutosten tuovan enemmänkin mahdollisuuksia kuin haasteita, luo pohjaa innovatiiviselle ja mukautumiskykyiselle toiminnalle. Jokainen organisaatio luo kuitenkin oman versionsa mallista omia tarpeitansa varten. Vaikka niin sanottua täydellistä itseohjautuvuutta ei tavoiteltaisikaan, voi uuden paradigman ominaisuuksista ottaa tarpeen mukaan kehityskelpoisia ideoita ja mukauttaa niitä omaan toimintaansa. Tämä tosin vaatii myös työympäristöltä rakenteellisia ja asenteellisia muutoksia.

### 6.3 Kehitysehdotukset

Tutkimustulosten pohjalta on mahdollista esittää erilaisia kehitysehdotuksia, joiden avulla tiimin on mahdollista halutessaan lähteä kehittämään toimintaansa enemmän itseohjautuvampaan suuntaan. Kehitysehdotukset on muodostettu siten, että vastausten pohjalta on valittu ja kiteytetty kaikista helpoiten lähestyttävimmät itseohjautuvuuden näkökulmasta muutosta kaipaavat kohdat tiimin toimintaan liittyen. Kehitysehdotukset lisäävät itseohjautumisen tasoa tiimissä, mutta ovat myös yleishyödyllisiä esimerkiksi työhyvinvoinnin ja henkilöstön motivaation kannalta. Niiden tarkoituksena ei ole yrittää muuttaa tiimin toimintaa täysin itseohjautuvaksi, vaan esitellä tutkimustuloksiin vedoten juuri kyseiselle tiimille tarkoitettuja esimerkkejä vaihtoehtoisista tavoista toimia.

Ensimmäiseksi tutkimustulosten pohjalta olisi suositeltavaa, että henkilöstöä kannustettaisiin tulevaisuudessa enemmän tuomaan rohkeasti esiin uusia ideoita ja jakamaan mielipiteitä työntekoon liittyen. Tämän tavoitteena on lisätä innovatiivisuutta ja kykyä muokata

toimintaa matalalla kynnyksellä aina tarpeen vaatiessa. Jatkuvaa kehittämistyötä, sekä asiakaspalvelun, että tiimin välisen toiminnan suhteen tulisi pitää helposti lähestyttävänä asiana ja tavoiteltavana, sillä se lisäisi ketteryyttä ja mukautumiskykyä. Ilmapiiriin tulisi olla vastaanottava ja kiinnostunut uusista ideoista, mikä puolestaan luo tilaa innovoinnille. Tiimin tulisi yhdessä käsitellä uusia ideoita ja tehdä päätös niiden pilotoinnista yhdessä keskustellen. Tavoitteena olisi, että jokainen tiimissä asemastaan riippumatta voisi tuoda esiin ideoitaan, jotka muu tiimi vastaanottaisi avoimin mielin.

Jotta yleinen ilmapiiri olisi mahdollisimman vastaanottava uusia ideoita ja innovointia varten, tulee koko tiimin jäsenten välistä luottamusta vahvistaa. Tutkimustuloksissa huomattiin, että suurimmaksi osaksi vastaajat eivät kokeneet ilmapiiriin tiimissä olevan kovinkaan innovatiivinen tai motivoiva. Myös kokemus omana itsenään olemisesta ei ollut vastausten perusteella sellaisella tasolla, jota vahva itseohjautumisen taso edellyttäisi. Lisäksi avoimien kysymysten vastauksista ilmeni kokemus siitä, ettei luottamus yhteisien käytänteiden noudattamisesta ole välttämättä itsestään selvää. Myös kokemus yhteisestä päämäärästä ja tavoitteista ei ollut vastaajien kokemuksen mukaan selkeää. Kehitysehdotuksena olisi suositeltavaa, että tiimi lisäisi avointa keskustelua arjen keskellä omaan toimintaansa liittyen. Esimerkiksi palaverien yhteydessä korostettaisiin entistä enemmän yleistä kuulumisten vaihtoa ja avointa keskusteluympäristöä. Pieniä ja kevyempiä palavereita voisi suunnitella myös tiiminvetäjien johdettavaksi, joiden tarkoitus olisi sama.

Johtajuuteen liittyvien kehitysehdotuksien on tarkoitus esittää vaihtoehtoisia tai kokonaan uusia tapoja toimia tiimin johtamisen näkökulmasta. Ensimmäinen kehitysehdotus johtamiseen liittyen koskee aktiivisempaa keskustelua esihenkilön ja henkilöstön välillä juuri työtehtäviin liittyen. Henkilöstön itsemotivaation kannalta olisi tärkeää pystyä esihenkilön toimesta keskustelemaan kahden kesken jokaisen tiimin jäsenen kanssa työtehtävien mielekkyydestä, erityisistä kiinnostuksenkohteista sekä yksilön ominaisuuksista, joiden katsotaan sopivan hyvin yhteen jonkin tietyn työtehtävän kanssa. On selvää, ettei kaikkia työtehtäviä voida räätälöidä täydellisesti yksilön omien toiveiden mukaan, mutta jo pienikin mukauttaminen voi lisätä motivaation tunnetta. Keskusteluita tulisi käydä suunnitellusti, mutta mahdollisuus spontaaniin keskusteluyhteyden avaamiseen tulisi myös olla käytettävissä. Kynnys jonkin uuden ehdottamiselle tulisi olla mahdollisimman matala, mikä vaatii erityisesti esihenkilöasemassa olevalta henkilöltä kykyä kuunnella ja toimia asioiden mahdollistajana parhaansa mukaan. Henkilöstöä tulisi myös kannustaa kehittymään ja soveltamaan omia taitojaan työssä. Esihenkilön tuki on tällöin tärkeää. Esimerkiksi avoimien kysymysten mukana saatu vastaus koulutuksiin liittyen on hyvä esimerkki tähän liittyen. Jos henkilöstöllä herää erityistä mielenkiintoa jostain työtehtävää tai koulutusta kohtaan, tulisi tähän saada mahdollisuuksien mukaan esihenkilöltä tarvittavaa tukea ja kannustusta.

Kun edellä mainitut kehitysehdotukset on vaiheittain onnistuneesti otettu käyttöön, voisi seuraava vaihe olla laajempi johtajuuden jakaminen tiimin henkilöstön kesken. Jaettu johtaminen ei välttämättä herätä innostusta, ennen kuin edellä mainitut lähtökohdat on saavutettu. Toimiakseen se vaatii motivoituneen ja innovatiivisen ympäristön sekä luottamusta ja itsevarmuutta. Esimerkiksi tiiminvetäjien roolin vahvistaminen ja selkeyttäminen juuri johtamisen näkökulmasta edesauttaisi jaetun johtamisen ja päätösvallan tasoa. Myös yleisesti henkilöstöä tulisi kannustaa mahdollisuuksien mukaan päättämään omakohtaisista työhön liittyvistä asioistaan mahdollisimman itsenäisesti. Myös tiimikohtaiset rekrytoinnit voitaisiin tässä vaiheessa toteuttaa siten, että koko tiimi tai osa tiimistä osallistuisi yhdessä rekrytoinnista vastaavan organisaation osan kanssa pohtimaan juuri kyseiselle tiimille tärkeitä ominaisuuksia ja vahvuuksia.

#### 6.4 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen päätteeksi tulee aina arvioida sen luotettavuutta. Vaikka virheitä tieteellisissä tutkimuksissa pyritään aina välttämään, voi sen luotettavuuteen ja pätevyYTEEN liittyä ongelmia, jonka takia tutkimuksen onnistumista näiden käsitteiden valossa pyritään arvioimaan jälkikäteen. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida sen reliabiliteetin ja validiteetin kautta. (Hirsjärvi ym. 2013, 231.)

Tutkimuksen reliabiliteetti, eli mittaustulosten toistettavuus, tarkoittaa tutkimustulosten esittämisen varaisuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi kahden arvioitsijan on mahdollista päästä samaan tulokseen, jolloin mittaustulokset ovat toistettavissa. Samaan tulokseen on mahdollista tällöin päästä myös eri tutkimuskerroilla. (Hirsjärvi ym. 2013, 231.) Kyselytutkimus muodostui suurimmaksi osaksi lineaarisella asteikolla vastattavista kysymyksistä. Tämän tyyppisen kyselytutkimuksen haittapuolia voi olla se, että vastausvaihtoehtojen laajuuden takia, vastaajan sen hetkinen mielentila voi vaikuttaa vastausten tuloksiin. Toisaalta vastauksien tuli olla mahdollisimman spontaaneja, jolloin vastaaja vastaa kysymyksiin ensimmäisen reaktionsa mukaan kysymyksen luettuaan. Tällöin vastaukset ovat mahdollisimman todenmukaisia. Kysymykset kuitenkin käsittelivät sellaisia asioita, joiden tilanne tiimissä ei mitään luultavammin muutu hetkessä, jolloin vastaaja pystyi vastaamaan oman henkilökohtaisen mielipiteensä mukaan. Myös suurin osa vastauksista osoitti, että vastaajat olivat usein yhtenäisesti suunnilleen samaa mieltä väittämien kanssa. Jos taas suurin osa kysymyksistä olisi aiheuttanut pelkkää hajontaa, eikä yhtään yhteneväisyyksiä kollektiivisesti, tai vastaukset olisivat sijoittuneet lineaarisella asteikolla keskelle, olisi tällöin kyselyn luotettavuus vaikeasti mitattavissa.

Tutkimuksen validiteetti, eli sen pätevyys, tarkoittaa tutkimusmenetelmien toimivuutta tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Toisinaan valitut tutkimusmenetelmät eivät tuota sellaista



tulosta, joita oli tarkoitus saada. Voi esimerkiksi olla mahdollista, että tutkimuslomakkeen kysymyksiä voidaan vastaajien osalta tulkita väärin, jolloin se vaikuttaa tutkimustuloksiin ja niiden luotettavuuteen. Tällöin tutkimusmenetelmien käyttö voi osoittautua epäpäteväksi, jonka takia valittuja menetelmiä tulee arvioida jälkikäteen. (Hirsjärvi ym. 2013, 231–232.) Joidenkin tutkimuslomakkeen kysymyksien kohdalla spesifimpien kysymysten esittäminen mahdollisesti olisi tuottanut tarkempia tutkimustuloksia. Koska osaan kysymyksistä annettiin vastaukseksi enemmistön osalta ”ei samaa eikä eri mieltä”, voi tämä johtua liian tulkinanvaraisesta kysymyksestä. Toisaalta tämä tapahtui vain muutaman kysymyksen kohdalla ja tämän tyyppisessä kyselytutkimuksessa väistämättä osa vastauksista tulee sijoittumaan asteikon keskiosaan yksilön oman mielipiteen mukaan.

Tutkimuksen aikana huomattiin, että käsitys tiimin rakenteesta oli eri, kuin miten henkilöstö kokee asian. Tiimi koostuu yhdestä esihenkilöstä ja kahdesta tiiminvetäjästä. Vaikka tiiminvetäjien rooli tiimissä onkin olla vastuussa oman ryhmänsä erinäisistä toiminnoista, ei kyseessä ole varsinainen esihenkilöasema. Tutkimuskyselyssä esihenkilöihin liittyvät kysymykset oli esitetty monikossa, mikä saattoi aiheuttaa hämmennystä vastaajien kesken, sillä heidän näkökulmastaan tiimillä on vain yksi varsinainen esihenkilö. Loppujen lopuksi tämä ei vaikuttanut tutkimustuloksiin, sillä tutkimuksen tarkoituksena oli mitata johtajuutta yleisellä tasolla itseohjautuvuuden näkökulmasta. Johtajuutta voi esiintyä kaikissa, esimerkiksi juuri tiiminvetäjän roolissa, ilman varsinaista esihenkilöasemaa, joten kysymysten asettelu ei tässä tapauksessa vaikuttanut tutkimustuloksiin.

Tutkimuskysely kokonaisuudessaan onnistui hyvin. Tutkimus pääsi tavoitteisiinsa ja vastaajaprosentiksi saatiin tulosten luotettavuuden ja analysoinnin kannalta tarpeeksi korkea luku. Tutkimuksen vastausten perusteella oli mahdollista esittää kehitysehdotuksia yritykselle, joka osoittaa tutkimuksen hyödynnettävyyden. Kehitysehdotusten avulla on mahdollista lähteä kehittämään tiimin itseohjautuvuutta siinä määrin, kun se on tarpeellista. Tärkeintä on, että tiimi tekee päätökset toimintatapojen kehittämisestä itse.

## 7 Lopuksi

Opinnäytetyön tavoitteena oli sitä varten tehdyn tutkimuskyselyn avulla määrittää Lahden Talojen ylläpitopalveluiden tiimin itseohjautuvuuden nykytilannetta ja valmiustasoa. Tutkimustulosten pohjalta tarkoituksena oli tuottaa helposti lähestyttäviä ja kehityskelpoisia ideoita yritykselle. Tutkimuskyselyn luomisessa hyödynnettiin opinnäytetyön teoriaosuuden aikana rajatun aihepiirin ydinasioita sekä opinnäytetyöprosessin aikana tapahtunutta osallistuvaa havainnointia. Opinnäytetyön teoriaosuus toimi tutkimuksen perustana, jota ilman tutkimuskyselyä varten ei olisi voitu esittää oikeita kysymyksiä. Osallistuvan havainnoinnin ansiosta oli mahdollista luoda juuri sellainen kysely, joka parhaiten sopisi juuri kyseiselle tiimille ja tämän toiminnan mittaamiselle.

Opinnäytetyön yhtenä tarkoituksena oli myös ottaa selvää itseohjautumisen hyödyistä sekä sen vaikutuksesta työhyvinvointiin. Näihin kysymyksiin saadut vastaukset toimivat myös perusteluna sille, miksi aihe on tärkeä ja vartenotettava mahdollisuus yrityksen toiminnan kannalta. Teoriaosuuden avulla saatiin vastaukset näihin kysymyksiin, mikä edesauttoi opinnäytetyön tavoitteeseen pääsemisessä. Itseohjautuvuudessa yhdistyy vastuullinen henkilöstöjohtaminen sekä innovatiivinen kehitystyö, mitkä molemmat ovat tärkeitä tekijöitä organisaatioiden menestymisen kannalta. Myös itseohjautuvuuden ja työhyvinvoinnin väliltä oli mahdollista löytää yhteys opinnäytetyöprosessin aikana.

On työyhteisön ja organisaation etu, jos aika ajoin pysähdytään pohtimaan toimintamallien tehokkuutta ja toimivuutta. Uusia asioita kannattaa ja pitää kokeilla. Vaikka asiat olisivatkin jo valmiiksi hyvin, voi niitä aina parantaa. Kehittämisen tulisi olla aina jatkuvaa, sillä ympäröivä maailma sekä organisaation sisäinen ja ulkoinen ympäristö muuttuvat jatkuvasti. Tämän takia toimintamallien ja johtamisen tulee kyetä mukautumaan muutoksiin mahdollisimman helposti, jotta työn tehokkuus ja tuottavuus pysyy samana tai muuttuu paremmaksi.

Opinnäytetyöprosessin aikana tuli todella selväksi se, kuinka kompleksinen maailma vaatii varsinkin nykypäivänä organisaatioilta ketteryyttä ja tahtoa kehittää toimintaansa uusiutuvaksi. Tulevaisuudessa yritykset, jotka kykenevät innovatiivisin keinoin mukauttamaan toimintaansa haasteiden edessä entistä kestävämmäksi, tulevat pärjäämään ja pysymään paremmin ajan hermolla. Eteen tulevien haasteiden ei tarvitse olla esteitä, vaan enemmänkin mahdollisuuksia.

## Lähteet

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

Anttila, P. 2014. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Metodix. Viitattu 4.11.2022. Saatavissa <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#9.1.1%20Havainnointi%20ja%20seuranta>

Baltacı, A & Balcı, A. 2017. Complexity Leadership: A Theoretical Perspective. International Journal of Educational Leadership and Management. 5 (1). 30-59. Viitattu 1.10.2022. Saatavissa <http://dx.doi.org/10.17583/ijelm.2017.2435>

Buckingham, M. 2022. Design work that people love. Harvard Business Review. Touko-Kesä/2022. 66–75. Viitattu 3.8.2022.

Carew, D., Parisi-Carew, E., Good, L & Blanchard, K. 2010. Situational Team Leadership. Teoksessa Blanchard, K. Leading at a higher level. Iso-Britannia: Pearson Education Limited. 165-189.

Cohen, S, G. 1993. Designing effective self-managing work teams. Center for Effective Organizations. Viitattu 7.10.2022. Saatavissa [https://ceo.usc.edu/wp-content/uploads/1993/07/1993\\_09-g93\\_9-Designing\\_Effective\\_Self\\_Managing\\_Work\\_Teams.pdf](https://ceo.usc.edu/wp-content/uploads/1993/07/1993_09-g93_9-Designing_Effective_Self_Managing_Work_Teams.pdf)

Forma, P., Gardmeister, S & Raisio, H. 2017. Podcast: Mitä kompleksisuusajattelu antaa työhyvinvoinnin johtamiselle? (Kausi 1, osa 9). Keva - Julkisen alan työeläkeosaaja. Viitattu 13.10.2022. Saatavissa <https://www.youtube.com/watch?v=4nlnyPuiXV8&list=PLtucTFWdBvP-EP9JbVc-LPnVzNb5uTXo8&index=19>

Forsman, P., Lemmetty, S & Collin K. 2019. Luova toimijuus, toiminta ja lopputulos: organisaatiolähtöiset edellytykset luovuudelle työssä. Teoksessa Collin, K & Lemmetty, S (toim.) Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Helsinki: Edita Publishing Oy. 202–228.

Fowler, S., Blanchard, K & Hawkins L. 2019. Self-leadership: the power behind empowerment. Teoksessa Blanchard, K. Leading at a higher level. Iso-Britannia: Pearson Educational Limited. 91-103.

Hamel, G. 2011. First, Let's Fire All the Managers. Harvard Business Review. Joulukuu/2011. Viitattu 27.9.2022.

Heikkilä, J & Heikkilä, K. 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. 1. p. Porvoo: WSOY.

Heikkilä, J-P & Puutio, R. 2018. Organisaatio prosessina. Teoksessa Puutio, R & Heikkilä J-P (toim.) Organisaatio prosessina. Muodonmuutoksen konsultointi. Jyväskylä: Metanoia Instituutti. 10–20.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. E-kirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Helle, P & Varamäki, A. 2021. Työelämän trendit 2022. Workday Designers. Raportti. Viitattu 27.9.2022. Saatavissa <https://static1.squarespace.com/static/5a23e3c59f07f525344aad7a/t/61de825f36f857659c33d964/1641972333582/Tyo%CC%88ela%CC%88ma%CC%88n+trendit+-raportti+2022.pdf>

Hirsjärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 15.–17. p. Helsinki: Tammi.

Jokiaho, P. 2022. Markkinointipäällikkö. Lahden Talot Oy. Haastattelu. 18.10.2022.

Järvi, K., Välikangas, L & den Hond, F. 2017. Tilaa innovoinnille! - Teollisen yrityksen matka kohti itseohjautuvuutta. Teoksessa Martela, F & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? E-kirja. Helsinki: Alma Talent. 291–317.

Kettunen, S. 2018. Itseohjautuva organisaatio - toiminnallinen taivas ilman esimiehiä? Kauppalehti. Viitattu 27.7.2022. Saatavissa <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/itseohjautuva-organisaatio-toiminnallinen-taivas-ilman-esimiehia/22a1f730-687b-5e01-b7f8-fc8aecf2df8c>

Koskinen, M. 2022. Isännöintipäällikkö. Lahden Talot Oy. Haastattelu. 19.7.2022.

Kostamo, T. 2017. Pelkkä uusi hype? Itseohjautuvuus ja johtamisajattelun historia. Teoksessa Martela, F & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? E-kirja. Helsinki: Alma Talent. 102–144.

Lahden Talot Oy. Yritystiedot. Viitattu 28.7.2022. Saatavissa <https://lahdentalot.fi/yritystiedot/>

Lahden Talot Oy. Organisaatiokaavio. Viitattu 28.7.2022.

Laloux, F. 2016. Reinventing organizations. An Illustrated Invitation to Join the Conversation on Next-Stage Organizations. Nelson Parker.

Langfred, C, W. 2000. Eri itseohjautuvien tiimien tyyppejä. Teoksessa The paradox of self-management: individual and group autonomy in work groups. Journal of Organizational Behavior. John Wiley & Sons, Ltd. 565. Viitattu 2.11.2022. Saatavissa

<https://doczz.net/doc/7590763/the-paradox-of-self-management--individual-and-group-auto>

Langfred, C, W. 2000. The paradox of self-management: individual and group autonomy in work groups. Journal of Organizational Behavior. John Wiley & Sons, Ltd. Osa 21. 563–585. Viitattu 2.11.2022. Saatavissa <https://doczz.net/doc/7590763/the-paradox-of-self-management--individual-and-group-auto>

Larjovuori, R-L., Kinnari, I., Nieminen, H & Heikkilä-Tammi, K. 2021. Työhyvinvointi itseohjautuvassa organisaatiossa. Avaimia kehittämiseen. Tampereen yliopisto. Viitattu 14.10.2022. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/136621/978-952-03-2019-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Lemmetty, S & Collin, K. 2019. Itseohjautuvuus työssä ja oppimisessa. Teoksessa Collin, K & Lemmetty, S (toim.) Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Helsinki: Edita Publishing Oy. 264–283.

Markula, J & Rautanen, A. 2020. Teal haastaa itseohjautuvuuden. Prominda. Blogi. Viitattu 14.10.2022. Saatavissa <https://prominda.com/itseohjautuvuus/teal-haastaa-itseohjautuvuuden/>

Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N & Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa - Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde? Tutkimusraportti 3/2021. Aalto-yliopisto. Helsinki: Viitattu 10.10.2022. Saatavissa <https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2021-04/ItseohjautuvuusJaTyonImuSuomessa.pdf>

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa Martela, F & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? E-kirja. Helsinki: Alma Talent. 9–40.

Martela, F & Jarenko, K. 2017. Organisaatioiden jaottelu itseohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen määrän mukaan. Teoksessa Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? E-kirja. Helsinki: Alma Talent. 16. Viitattu 16.11.2022.

Nieminen, K. 2019. Kokeilukulttuuri Sitra Labin työkaluna. Sitra. Blogi. Viitattu 29.9.2022. Saatavissa <https://www.sitra.fi/blogit/kokeilukulttuuri-sitra-labin-tyokaluna/>

Prominda. 2016. Johtamisen kehitystasot. Viitattu 2.11.2022. Saatavissa <https://prominda.com/tyokulttuuri/teal-materiaalia/>

Puustinen, A & Jalonen, H. 2020. Kompleksisuusajattelu- ymmärtämistä edistävä uusi lähestymistapa vai vanhaa viiniä uudessa pullossa? Teoksessa Vartiainen, P & Raisio, H. (toim.) Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien

kohtaamiseen. E-kirja. Vaasa: Gaudeamus Oy. 14–37. Saatavissa rajoitetusti <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523456242>

Raka-Meholli, M. 2022. Itseohjautuvuuden kehittäminen Kelan organisaatiossa. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu Oy. Opinnäytetyö. Viitattu 4.11.2022. Saatavissa <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/744735/Master%20-%20tutkin-non%20opinn%c3%a4ytety%c3%b6%202022.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Renkema, M., Bondarouk., T & Bos-Nehles, A. 2018. Transformation to self-managing teams: lessons learned. A look at current trends and data. Strategic HR Review. Vol. 17 (2). Emerald Publishing Limited. 81–84. Viitattu 6.10.2022. Saatavissa <https://doi.org/10.1108/SHR-10-2017-0072>

Salovaara, P. 2019. Itseohjautuvat organisaatiot - mitä on johtajuus ilman esimiehiä? Teoksessa Collin, K & Lemmetty, S (toim.) Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Helsinki: Edita Publishing Oy. 96–122.

Salovaara, P. 2017. Monikollinen johtajuus: Kuinka organisoida itseohjautuvuutta. Teoksessa Martela, F & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? E-kirja. Helsinki: Alma Talent. 61–101.

Sitra. 2013. Voimaantunut ihminen on tuottavampi ja luovempi. Viitattu 20.9.2022. Saatavissa <https://www.sitra.fi/artikkelit/voimaantunut-ihminen-tuottavampi-ja-luovempi/>

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. Viitattu 28.7.2022. Saatavissa <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Tieteen termipankki. 2022. Kasvatustieteet: organisaatio. Viitattu 27.7.2022. Saatavissa <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Kasvatustieteet:organisaatio>

Vainio, E., Maamies, T & Huhtala, M. 2021. Miten yritykset voivat edistää itseohjautuvuutta? Metropolia. Blogi. Viitattu 12.10.2022. Saatavissa <https://blogit.metropolia.fi/tikissa/2021/06/03/miten-yritykset-voivat-edistaa-itseohjautuvuutta/>

Valtonen, S-R. 2021. Yhdessäohjautuva tiimi - tarvitaanko johtajaa? Timanttia. Blogi. Viitattu 7.10.2022. Saatavissa <https://timanttia.fi/yhdessaohjautuva-tiimi-tarvitaanko-johtajaa/>

Viitala, R. 2019. Valmentava esimiestyö - vastuullinen keino itseohjautuvuuden ja luovuuden vahvistamiseen? Teoksessa Collin, K & Lemmetty, S (toim.) Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Helsinki: Edita Publishing Oy. 169–184.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Verkkodokumentti. Viitattu 22.10.2022. Saatavissa <http://hanna.vilkka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>

Vuori, J. 2021. Vapautta, vastuuta ja valtaa: fenomenografinen tutkimus itseohjautuvuudesta. Työelämän tutkimus. 19 (3). 348–372. Viitattu 25.8.2022. Saatavissa [98465-Artikkelin teksti-207698-1-10-20210920.pdf](#)

## Liite 1. Saateviesti

Hei Lahden Talojen ylläpitopalveluiden tiimi!

Kyselytutkimus liittyen ylläpitopalveluiden tiimin toimintaan ja sen itseohjautuvuuden tason selvittämiseen on avattu. Saat tämän viestin, koska kuulut tutkimuksen kohderyhmään. Kysely toteutetaan yhteistyössä Lahden Talojen kanssa osana opinnäytetyötäni, jonka toimeksiantona on selvittää ylläpitopalveluiden tiimin tämänhetkistä itseohjautuvuuden tasoa sekä valmiusastetta. Tutkimustulosten avulla on mahdollista arvioida tiimin nykytilannetta ja tehdä havaintoja mahdollisia kehitysehdotuksia varten. Kyselyyn vastaamiseen menee noin 10–15 minuuttia. Vastaathan kyselyyn vain kerran. Vastaukset tallentuvat lomakkeen lähettämisen jälkeen. Jos lomakkeen täyttämisen yhteydessä ilmenee ongelmia, olethan yhteydessä sähköpostitse.

Kyselyyn pääset alla olevasta linkistä:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScZMyZgje-ffcGO72qGaAgoYcEFO6zt00by6wr3i\\_g-Q2xSkw/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScZMyZgje-ffcGO72qGaAgoYcEFO6zt00by6wr3i_g-Q2xSkw/viewform?usp=sf_link)

Vastaukset ovat anonymoituja eikä vastauksia voida yhdistää keneenkään vastaajista. Vastauksia säilytetään opinnäytetyön teon kannalta vain tarvittava aika. Vastauksia tullaan analysoimaan numeerisesti, graafisesti sekä sanallisesti opinnäytetyössä, joka julkaistaan opinnäytetyöprosessin päättyessä. Kysely on lähetetty kohderyhmälle 30.10 ja kysely on avoinna 4.11 saakka. Jokainen vastaus on tärkeä tutkimuksen onnistumisen kannalta ja arvostan todella vastaamiseen käyttämäanne aikaa.

Kiitos jo etukäteen vastaamisesta!

Lyhyesti opinnäytetyöstäni:

Opinnäytetyön aiheena on itseohjautuvuus ilmiönä sekä sen johtaminen yksilö-, tiimi ja organisaatiotasolla. Työn päätutkimuskysymyksen tarkoitus on selvittää Lahden Talojen ylläpitopalveluiden tiimin itseohjautuvuuden nykytilannetta. Terminä kyseessä on sekä yksilön että ryhmän ominaisuus. Itseohjautuvuus ei ole ilmiönä uusi asia, mutta työelämän trendinä aihe on viime aikoina herättänyt paljon keskustelua. Aihetta on luonnehdittu uudeksi paradigmaksi, joka soveltuu paremmin nykypäivän alati muuttuvaan liiketoimintaympäristöön. Tietotekniikan kehittyminen, globalisaatio ja informaatiokulun nopeus vaatii jatkuvaa sopeutumista ympärillä tapahtuviin muutoksiin. Näihin muutoksiin on osattava sopeutua entistä nopeammin koko organisaation toimesta, mikä vaatii itseohjautuvuuden näkökulmasta rakenteellisia muutoksia perinteiseen hierarkiseen organisaatiomalliin verrattuna. Itseorganisoituvassa mallissa johtajuus on jaettava ja esimerkiksi yksilöillä ja tiimeillä on valtaa vaikuttaa toimintaansa, jolloin ulkopuolelta tuleviin muutoksiin on mahdollista reagoida nopeammin. Itseohjautuvuus lisää henkilöstön

motivaatiota ja luo innovatiivista ympäristöä, jolla on monia positiivisia vaikutuksia koko organisaation toiminnan kannalta. Lisätietoa opinnäytetyöstä tai tutkimukseen liittyen on mahdollista saada suoraan minulta sähköpostitse.

Ystävällisin terveisin,

Kristina Kykkänen

Lahti University of Applied Sciences  
Faculty of Business and Hospitality Management  
Mukkulankatu 19  
15210 Lahti



## Liite 2. Muistutusviesti


Hei,

Tutkimuskyselyn vastausaika umpeutuu 4.11. Mikäli olet jo ehtinyt lähettää vastauksesi kyselylomakkeen kautta, sinun ei tarvitse reagoida tähän viestiin.

Kysely toteutetaan yhteistyössä Lahden Talojen kanssa osana opinnäytetyötäni, jonka toimeksiantona on selvittää ylläpitopalveluiden tiimin tämänhetkistä itseohjautuvuuden tasoa sekä valmiusasatetta. Tutkimuksen onnistumisen ja mahdollisten kehitysehdotuksien kannalta jokainen kyselyn avulla kerätty vastaus on tärkeä ja arvostan todella käyttämäanne aikaa tutkimuskyselyyn vastaamiseen.

Kyselyyn pääset alla olevasta linkistä:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScZMy7gje-ffcGO72qGaAgoYcEFO6zt00by6wr3i\\_g-O2xSkw/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScZMy7gje-ffcGO72qGaAgoYcEFO6zt00by6wr3i_g-O2xSkw/viewform?usp=sf_link)



Kyselytutkimus ylläpitopalveluiden tiimille

Kyselytutkimus on osa opinnäytetyön tutkimusta. Kyselylomakkeen avulla on tarkoitus mitata tämän hetkistä itseohjautuvuuden tasoa ja valmiusasatetta Lahden Talojen ylläpitopalveluiden tiimissä.

Kyselylomakkeen muodostus on 1-5 asteikolla vastattavissa kysymyksillä sekä monivalintakysymyksillä. Jokainen kysymyskohta on mahdollisuus antaa useampi tai useampi vastaus. Tärkeää on myös vastata kysymyksiin, jotka ovat pakollisia. Kiitos ja etukäteen vastaamisesta!

This content is neither recommended nor endorsed by Google. About Us Help Terms of Service Privacy Policy

Google Forms

### Kyselytutkimus ylläpitopalveluiden tiimille

Kyselytutkimus on osa opinnäytetyön tutkimusosuutta. Kyselylomakkeen avulla on tarkoitus mitata tämän hetkistä itseohjautuvuuden tasoa ja valmiusasatetta Lahden Talojen ylläpitopalveluiden tiimissä. Kysymykset muodostuvat 1-5 asteikolla

docs.google.com

Vastaukset ovat anonyymejä eikä vastauksia voida yhdistää keneenkään vastaajista. Vastauksia tullaan analysoimaan numeerisesti, graafisesti sekä sanallisesti opinnäytetyössä, joka julkaistaan opinnäytetyöprosessin päättyessä. Vastauksia säilytetään opinnäytetyön teon kannalta vain tarvittava aika. Kyselyyn tulee vastata vain kerran. Vastaukset tallentuvat lomakkeen lähettämisen jälkeen. Lisätietoa opinnäytetyöstä tai tutkimukseen liittyen on mahdollista saada suoraan minulta sähköpostitse.

Suuri kiitos jo etukäteen vastaamisesta sekä ajastasi!

Ystävällisin terveisin,

Kristina Kykkänen

Lahti University of Applied Sciences  
Faculty of Business and Hospitality Management  
Mukkulankatu 19  
15210 Lahti

## Liite 3. Kyselytutkimus

# Kyselytutkimus ylläpitopalveluiden tiimille

Kyselytutkimus on osa opinnäytetyön tutkimusosuutta. Kyselylomakkeen avulla on tarkoitus mitata tämän hetkistä itseohjautuvuuden tasoa ja valmiusastetta Lahden Talojen ylläpitopalveluiden tiimissä.

Kysymykset muodostuvat 1-5 asteikolla vastattavista kysymyksistä sekä monivalintakysymyksistä. Jokaisen kategorian lopussa on mahdollisuus myös perustella ja täydentää sanallisesti omia vastauksia. Tähdellä merkityt kysymykset ovat pakollisia.

Kiitos jo etukäteen vastaamisesta!

\* Required

Tiimikohtaiset  
kysymykset

Tiimillä tarkoitetaan Lahden Talojen ylläpitopalveluiden tiimiä kokonaisuudessaan. Osion lopussa on avoin kenttä, johon voi vapaasti perustella omia vastauksia tai kommentoida niitä tarkemmin.

1. Tiimi on keskenään vastuussa työn/työtehtävien suunnittelusta. \*

Mark only one oval.

Täysin eri mieltä

1

2

3

4

5

Täysin samaa mieltä

2. Tiimi pystyy ratkaisemaan ongelmia keskenään helposti. \*

Mark only one oval.

Täysin eri mieltä

1

2

3

4

5

Täysin samaa mieltä

3. Tiimi pyrkii jatkuvasti muokkaamaan toimintaansa vastaamaan entistä paremmin muuttuvan toimintaympäristön vaatimuksia (vs. säilyttämään ns "nykytilan"). \*

Mark only one oval.

Täysin eri mieltä

1

2

3

4

5

Täysin samaa mieltä

4. Tiimi pystyy keskenään kehittämään toimintaansa haluamallaan tavalla. \*

Mark only one oval.

Täysin eri mieltä

1

2

3

4

5

Täysin samaa mieltä

5. Tiimin on mahdollista vaikuttaa rekrytointeihin. \*

Mark only one oval.

Täysin eri mieltä

1

2

3

4

5

Täysin samaa mieltä

6. Tiimin yhteinen päämäärä ja tavoitteet ovat selkeät. \*

Mark only one oval.

Täysin eri mieltä

1

2

3

4

5

Täysin samaa mieltä

7. Tiimin välinen kommunikaatio sujuu hyvin. \*

Mark only one oval.

Täysin eri mieltä

1

2

3

4

5

Täysin samaa mieltä

8. Tiimin kesken vallitsee innovatiivinen ja motivoitunut ilmapiiri. \*

Mark only one oval.

Täysin eri mieltä

1

2

3

4

5

Täysin samaa mieltä

9. Vapaa kommentti liittyen tiimikohtaisiin kysymyksiin.

---

---

---

---

---

Yksilökohtaiset  
kysymykset

Yksilökohtaisissa kysymyksissä vastaajan tulee ajatella omaa toimintaansa ja kokemustaan tiimin jäsenenä. Osion lopussa on avoin kenttä, johon voi vapaasti perustella omia vastauksia tai kommentoida niitä tarkemmin.

10. Minun on mahdollista olla vastuussa työtehtävieni/työn suunnittelusta. \*

Mark only one oval.

Täysin eri mieltä

1

2

3

4

5

Täysin samaa mieltä

11. Minun on mahdollista suoriutua työtehtävistäni ilman ulkopuolista ohjausta/kontrollia. \*

Mark only one oval.

Täysin eri mieltä

1

2

3

4

5

Täysin samaa mieltä



12. Ideoitani ja kehitysehdotuksiani kuunnellaan ja otetaan mahdollisuuksien mukaan käyttöön/testattavaksi. \*

Mark only one oval.

Täysin eri mieltä

1

2

3

4

5

Täysin samaa mieltä

13. Voin olla täysin oma itseni työpaikalla (vs. koen joutuvani tuomaan vain ne piirteet esiin, jotka ovat työn teon kannalta välttämättömiä). \*

Mark only one oval.

Täysin eri mieltä

1

2

3

4

5

Täysin samaa mieltä

14. Olen itsemotivoitunut tekemään töitä. \*

Mark only one oval.

Täysin eri mieltä

1

2

3

4

5

Täysin samaa mieltä

15. Koen usein työn imua eli "flow- tilaa" töissä. \*

Mark only one oval.

Täysin eri mieltä

1

2

3

4

5

Täysin samaa mieltä

16. Vapaa kommentti liittyen yksilökohtaisiin kysymyksiin.

---

---

---

---

---

Tiimin  
johtamiseen  
liittyvät  
kysymykset

Tämä osio käsittelee tiimin johtamista. Myös esihenkilöasemassa olevien henkilöiden tulee vastata kysymyksiin oman näkökulmansa perusteella. Osion lopussa on avoin kenttä, johon voi vapaasti perustella omia vastauksia tai kommentoida niitä tarkemmin.

17. Tiimin rakenne on hierarkinen ja on jakautunut selvästi henkilöstöön ja esihenkilöön/-henkilöihin. \*

Mark only one oval.

Täysin eri mieltä

1

2

3

4

5

Täysin samaa mieltä

18. Tiimiä johdetaan kontrolloidusti. \*

Mark only one oval.

Täysin eri mieltä

1

2

3

4

5

Täysin samaa mieltä

19. Päätösvalta on painottunut esihenkilöille. \*

Mark only one oval.

Täysin eri mieltä

1

2

3

4

5

Täysin samaa mieltä

20. Tiimiä johdetaan kannustavasti ja valmentavasti. \*

Mark only one oval.

Täysin eri mieltä

1

2

3

4

5

Täysin samaa mieltä

21. Esihenkilö/-t mahdollistavat innovatiivista työympäristöä. \*

Mark only one oval.

Täysin eri mieltä

1

2

3

4

5

Täysin samaa mieltä

22. Esihenkilö/-t keskustelee kanssani työhöni liittyvistä toiveista ja huomioi niitä mahdollisuuksien mukaan. \*

Mark only one oval.

Täysin eri mieltä

1

2

3

4

5

Täysin samaa mieltä

23. Esihenkilö/-t pyrkivät omalla johtajuudellaan voimaannuttamaan henkilöstöä. \*

Mark only one oval.

Täysin eri mieltä

1

2

3

4

5

Täysin samaa mieltä

24. Vapaa kommentti tiimin johtamiseen liittyviin kysymyksiin.

---

---

---

---

---

Työtehtäväkohtaiset  
kysymykset

Tässä osiossa on tarkoitus miettiä omia työtehtäväkohtaisia asioita tiimin arjessa. Osion lopussa on avoin kenttä, johon voi vapaasti perustella omia vastauksia tai kommentoida niitä tarkemmin.



25. Olen riittävän itsevarma omasta osaamisestani. \*

Mark only one oval.

Täysin eri mieltä

1

2

3

4

5

Täysin samaa mieltä

26. Tiimissä on tapana räätälöidä työtehtäviä yksilön ominaisuuksien/mielenkiinnonkohteiden mukaan. \*

Mark only one oval.

Täysin eri mieltä

1

2

3

4

5

Täysin samaa mieltä

27. Koen voivani tehdä itsenäisiä päätöksiä työtehtäviä tehdessäni. \*

Mark only one oval.

Täysin eri mieltä

1

2

3

4

5

Täysin samaa mieltä

28. Koen voivani ratkaista ongelmatilanteita itsenäisesti. \*

Mark only one oval.

Täysin eri mieltä

1

2

3

4

5

Täysin samaa mieltä

29. Pienetkin asiat hyväksytetään esihenkilöiden kautta (vs. vain suuret muutokset hyväksytetään esihenkilöiden kautta).

\*

Mark *only one oval.*

Täysin eri mieltä

1

2

3

4

5

Täysin samaa mieltä

30. Vapaa kommentti työtehtäväkohtaisiin kysymyksiin.

---

---

---

---

---

Henkilöstön  
valmiustasoa  
mittaavat  
kysymykset

Tämän osion kysymykset mittaavat henkilöstön kokemaa halukkuutta ja tarvetta itseohjautuvuuteen. Osion lopussa on avoin kenttä, johon voi vapaasti perustella omia vastauksia tai kommentoida niitä tarkemmin.

31. Toivoisitko voivasi suunnitella työtehtäviäsi/työpäiviäsi enemmän itsenäisesti? \*

*Mark only one oval.*

Kyllä

Ei

32. Toivoisitko voivasi hyödyntää enemmän omia vahvuuksiasi ja kiinnostuksen kohteitasi työtehtävissäsi? \*

*Mark only one oval.*

Kyllä

Ei

33. Koetko tarpeelliseksi/hyödylliseksi tiimin tulevaisuuden kannalta, jos johtajuutta jaettaisiin enemmän koko tiimin kesken? \*

*Mark only one oval.*

Kyllä

Ei

34. Vapaa kommentti valmiustasoa mittaaviin kysymyksiin.

---

---

---

---

---