



Itseohjautuvuuden johtamisen kehittäminen asiakaspalvelu- työssä

Kukka-Maaria Halme
Olivia Pynnönen

OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2022

Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Myyntiosaaminen & Yrittäjyys ja tiimijohtaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalous
Myyntiosaaminen & Yrittäjyys ja tiimijohtaminen

HALME, KUKKA-MAARIA & PYNNÖNEN, OLIVIA:
Itseohjautuvuuden johtamisen kehittäminen asiakaspalvelutyössä

Opinnäytetyö 55 sivua, joista liitteitä 16 sivua
Joulukuu 2022

Opinnäytetyössä tutkittiin itseohjautuvuutta ja sen haasteita työpaikalla. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten työntekijät sekä esihenkilö kokevat itseohjautuvuuden toteutuvan työpaikalla. Tavoitteena oli löytää kehitettäviä kohtia sekä pohtia erilaisia ratkaisuehdotuksia, jotta itseohjautuvuutta voidaan jatkossa johtaa paremmin. Toimeksiantajayrityksenä toimii Fysioline Fressi Oy, joka tarjoaa asiakkailleen erilaisia liikunnan ja hyvinvoinnin palveluita ympäri Suomen. Tutkimuksessa tutkittiin alueellisesti yhden esihenkilön alaisuudessa olevia keskuksia. Paikkakuntaa ei ole mainittu haastateltavien yksityisyyden turvaamiseksi.

Opinnäytetyössä tarkasteltiin itseohjautuvuuden ja sen johtamisen teoriaa, ja niiden pohjalta luotiin haastattelututkimus työntekijöille. Myös esihenkilölle tehtiin lyhyt kysely siitä, miten hän kokee työntekijöiden itseohjautuvuuden toteutuvan työpaikalla. Koska haastattelujen määrä oli pienempi kuin toivottiin, luotiin jatkotutkimus, joka pohjautui opinnäytetyön pääteoriaan, itseohjautuvuusteoriaan. Jatkotutkimuksen tarkoituksena oli numeraalisesti selvittää, millä tasolla itseohjautuvuuden eri osa-alueet ovat.

Tutkimustuloksia tarkasteltiin teoriaohjaavasti, niin että analysointi pohjautui työssä käytettyyn teoriaan. Tutkimusten pohjalta havaittiin, että itseohjautuvuuden tasossa ja sen arvioinnissa on ristiriitoja työntekijöiden ja esihenkilön välillä. Tutkimus osoittaa, että työntekijöille on selkeästi viestittävä, mitä heiltä odotetaan ja minkälaisia päätöksiä on vapaus tehdä itsenäisesti. Myös esihenkilön on tarkasteltava omia toimintamallejaan ja sitä, miten haluaa johtaa. Työpaikalla on totuttu esihenkilöä kuormittavaan mikrojohtamiseen, ja tämän muutoksen aloittaminen kohti itseohjautuvampia työntekijöitä vaatii toimenpiteitä molemmilta

osapuolilta. Opinnäytetyössä esitellään erilaisia muutosjohtamisen vaiheita sekä helpottavia ratkaisuja työntekijöille itsenäiseen työskentelyyn.

Opinnäytetyön tuloksia ja ratkaisuehdotuksia voidaan hyödyntää myös yrityksen muissa toimipisteissä, joissa esiintyy vastaavanlaisia ongelmia. Myös yrityksen johto voi tutustua opinnäytetyöhön, sillä itseohjautuvan organisaation malli lähtee jo yrityksen strategiasta. Myös vastaavanlaisia asiakaspalvelutöitä johtava esihenkilö voi hyötyä tutkimuksen tuloksista.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Bachelor Of Business Administration
Entrepreneurship and Team Leadership & Sales Competence

HALME, KUKKA-MAARIA & PYNNÖNEN, OLIVIA:
Development of self-determination and its management in customer service

Bachelor's thesis 55 pages, appendices 16 pages
December 2022

In this Thesis we researched self-determination and its challenges at workplace. The purpose of this Thesis is to find out how employees and supervisor experiences self-determination realized at workplace. The goal was to find out problem areas and explain various solutions so that self-determination can be better led in the future. The researched company is Fysioline Fressi Oy which offers different sport and wellness services all over Finland. We researched only one area, but the location has not been mentioned, to preserve the identity of the interviewees.

In this Thesis we viewed Theory of self-determination and leading of it based on that we created interview research for employees ja employer. Because we had less interviews that we hoped for we created extended research, which was based on our main theory, self-determination theory (Richard M. Ryan & Edward L. Deci). The Meaning of this research was to find on what level those different self-determination subdivisions are.

The research results were examined in a theory-driven way, so that the analysis was based on the theory we found. Based on the research we noticed that there are contradictions in level of self-determination and review of it between employees and employer. Research shows that it is important to clearly communicate to employees what is expected of them and what kind of decisions they are free to make independently. Also, the employer has examined their operating models and figure out how they want to lead.

In the workplace, the employer is used to burdensome micro-management, and

starting this change towards more self-directed employees requires measures from both parties. The Theseus presents different phases of change management and solutions that facilitate employees' more independent work.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Työn tarkoitus ja tavoite	8
1.2	Tietoa kohdeyrityksestä	8
2	ITSEOHJAUTUVUUS	9
2.1	Itseohjautuvuusteoria	9
2.2	Itseohjautuvuus ja motivaatio	11
2.3	Itseohjautuvuuden merkitys työelämässä	12
3	JOHTAMINEN JA ITSEOHJAUTUVUUS	14
3.1	Itseohjautuva organisaatio	14
3.2	Itseohjautuvuuden johtaminen	18
3.3	Itseohjautuvuuden haasteet	20
4	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUMINEN	22
4.1	Tutkimusmenetelmä	22
4.2	Tutkimuksen toteutus	22
4.3	Sisällön analysointimentelmä	23
5	HAASTATTELUT	24
5.1	Haastattelujen analysointitaulukko	24
5.2	Johtopäätöksiä haastatteluista	25
6	JATKOTUTKIMUS	28
6.1	Itseohjautuvuusteorian osa-alueiden arviointi	28
7	POHDINTA	30
7.1	Tutkimuksen toteutus	30
7.2	Haastattelut, I ja ratkaisuehdotukset	30
8	LOPUKSI	34
	LÄHTEET	35
	LIITTEET	39
	Liite 1	39
	Liite 2	41
	Liite 3	47
	Liite 4	50
	Liite 5	53
	Liite 6	55

1 JOHDANTO

Keväällä 2019 suomalaiset olivat uuden edessä. Koronapandemian pahetessa, valtioneuvosto antoi voimaan etätyösuosituksen. Yritykset joutuivat yhdessä yössä siirtymään etäaikaan, ja luomaan uusia toimintamalleja. Työntekijöiltä vaadittiin itseohjautuvuutta, vaikka kukaan ei tiennyt mitä se oikeastaan tarkoitti. Vaikka valtaosa suomalaisista palasi toimistolle etätyösuosituksen päätyttyä, sulautui etätyö ja sitä kautta itseohjautuvuus osaksi yrityskulttuuria.

Itseohjautuvuus on käsitteenä melko uusi, kuten myös sen saralla tehty tutkimus. Itseohjautuvuudesta on tullut yksi työelämän trendeistä, jonka vuoksi sanan merkitys on saanut useita käsityksiä. Toisille itseohjautuvuus tarkoittaa esihenkilötöntä organisaatiota, kun taas toisille perinteisen strategisen johtamiskulttuurin sisällä tapahtuvaa valmentavaa johtamista. (Martela, Hoang & Vuori 2021, 12.) On tärkeää osata erottaa itseohjautuvat yksilöt, sekä itseohjautuva organisaatio. Yleisessä keskustelussa itseohjautuvuuden käsitteellä viitataan usein molempiin. (Martela ym. 2021, 12.)

Opinnäytetyön teoriaosassa käsittelemme itseohjautuvuusteoriaa, sekä motivaation merkitystä itseohjautuvuudelle. Tutkimme myös mitä itseohjautuvuus vaatii organisaation tasolla, ja miten itseohjautuvuutta johdetaan.

Yhtenä osana opinnäytetyötä toteutimme haastattelututkimuksen, jonka tavoitteena oli saada selville, millaisena työntekijät kokevat oman itseohjautuvuutensa olevan, sekä miten he kokevat esihenkilön johtavan itseohjautuvuutta. Esihenkilö kokee jatkuvan mikrojohtamisen kuluttavana, ja toivoo, että työntekijöiden itseohjautuvuus kehittyisi ja työskentely olisi kaikille mielekkäämpää. Haastattelimme kolmea työntekijöitä, sekä kohdeyrityksen esihenkilöä. Vastusten avulla pyrimme löytämään kehityskohtia niin johtamisesta, kuin työntekijöiden toimintatavoista. Tarkoituksenamme on löytää ratkaisuehdotuksia, joiden avulla esihenkilö voi muokata työpaikan toimintatapoja, sekä johtaa paremmin kohti itseohjautuvaa työskentelytapaa.

1.1 Työn tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää miten työntekijät sekä esihenkilö kokevat itseohjautuvuuden toteutuvan työpaikalla. Tavoitteena oli löytää kehitettäviä kohtia sekä pohtia erilaisia ratkaisuehdotuksia, jotta itseohjautuvuutta voidaan jatkossa johtaa paremmin.

1.2 Tietoa kohdeyrityksestä

Tutkimuksen kohdeyrityksenä on Fysioline Fressi oy. Kyseessä on Tampereelta lähtöisin oleva yli 40 vuotta vanha liikunta- ja hyvinvointikeskus. Ensimmäinen Fressin liikuntakeskus on avattu Tampereelle ja nykyisin Fressejä on yli 40 ympäri suomea. Fressi tarjoaa monipuolisia liikunnan ja hyvinvoinnin palveluja, kuten ryhmäliikuntaa, kuntosalin ja personal trainer palveluita sekä fysioterapia valmennuksia. Tutkimuksemme keskittyy yhden alueen toimipisteisiin, sillä näissä on yksi esihenkilö ja yhteiset työntekijät. Fressin hyvinvointikeskuksia johdetaan alueellisesti palvelupäälliköiden toimesta. Palvelupäällikkö on itse rekrytoinut ja perehdyttänyt omat asiakaspalvelijatyöntekijänsä.

Asiakaspalvelijan työtehtäviin kuuluu asiakkaiden vastaanotto sekä heidän auttamisensa. Tämän lisäksi työhön kuuluu kuntosalin sekä muun ympäristön siisteyden ylläpitoa, järjestelyä, myyntiä sekä sosiaalisen median päivittämistä.

2 ITSEOHJAUTUVUUS

2.1 Itseohjautuvuusteoria

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan ”henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen tai kontrollin tarvetta” (Martela & Jarenko 2017,12). Itseohjautuva työntekijä tekee työhönsä liittyvät päätökset ja ottaa niistä vastuuta. Itseohjautuvuuden vastakohta on ylhäältä ohjautuvuus, jolla tarkoitetaan työn koordinointia ja valvontaa ylhäältä käsin. (Martela ym. 2021,14.)

Itseohjautuvuudesta on vähän tutkittua tietoa. Psykologian professori Edward L. Deci ja Richard M. Ryan ovat luoneet teorian, jonka mukaan itseohjautuvuus muodostuu kolmesta osa- alueesta: vapaaehtoisuudesta, kyvykkyydestä ja yhteisöllisyydestä. Vapaaehtoisuus tarkoittaa, että kun asia on ihmiselle tärkeä, hänelle syntyy vahva motivaatio tekemiseensä ja tekeminen tuntuu helpolta. Kyvykkyydellä tarkoitetaan ihmisen kykyä oppia ja hallita asioita. Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan ihmisen tarvetta kuulua johonkin yhteisöön. Ihminen kaipaa tunnetta, että hänestä välitetään ja hän välittää toisista (Akola 2020, 59).

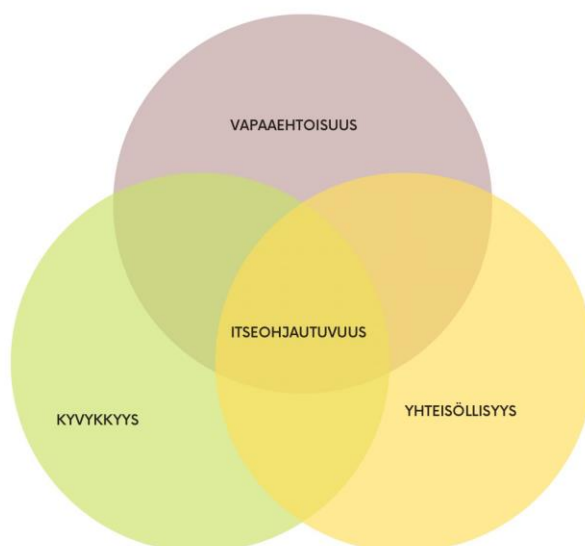
Itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisellä on luontainen taipumus olla itseohjautuva. Ihminen motivoituu, kun hän voi itse päättää omista tekemisistään (Nurmi & Salmela-Aro 2017, 11.) Persoonallisuus ja aiemmat kokemukset muokkaavat ihmisen minäkuvaa, arvoja ja asenteita. Ne puolestaan vaikuttavat elämän päämääriin ja tavoitteisiin, ja sitä kautta ihmisen motiiveihin toimia. (Akola 2020, 60.; Deci & Ryan 2000.) Hyvä itsetuntemus auttaa ihmistä ymmärtämään, mikä hänelle on tärkeää eikä hän ajaudu tekemään asioita, joita ei oikeastaan olisi halunnut tehdä. Itsetuntemus ja eheä minäkuva, vaikuttavat siihen, miten ihminen kokee itsensä suhteessa muihin ihmisiin. (Ristikangas & Grumbaum 2016, 277.)

Vasalammen mukaan tämä näkyy hyvin pienen lapsen toiminnassa. Lapsi on utelias ja kokeilunhaluinen, luontainen motivaatio saa hänet kohtaamaan erilaisia haasteita ja ratkaisemaan niitä, samalla lapsi myös oppii. (Vasalampi 2017, 42.)

Vapaaehtoisuus (autonomy) eli autonomia tarkoittaa ihmisen kokemusta olla vapaa päättämään omista asioistaan ja tekemisistään. Autonomia edellyttääkin valinnan- ja toiminnanvapautta. Tiukka ja kontrolloitu tekeminen on autonomian vastakohta. Ihmisen toimiessa vapaaehtoisesti, toiminta ei tunnu ulkoa ohjailta. Yksilön kokiessa toiminnan omakseen, juurisyy tekemiseen lähtee hänen sisältään. Tällöin ihminen kokee olevansa vapaa toteuttamaan itseään ja tekemään itseään kiinnostavia asioita. (Uusitalo-Malmivaara, 2014. 41.)

Kyvykkyys (competence) tarkoittaa yksilön kokemusta siitä, että hän pystyy suoriutumaan tehtävistään ja saa asioita aikaiseksi. Kyvykkyudessa on siis kyse osaamisesta ja aikaansaavuudesta. Henkilön tuntiessa itsensä kyvykkääksi, hän kokee pystyvänsä suorittamaan hänelle annetut tehtävät. Oppimisen kokemus on tärkeä osa kyvykkyyttä: tällöin ihmiselle välittyy tunne, että kyvykkyys kasvaa. (Uusitalo-Malmivaara 2014, 41.)

Yhteenkuuluvuus (relatedness) syntyy yksilön kokiessa, että hänestä välitetään, ja hänen välittäessä toisista ihmisistä. Kyse on siis yhteyden kokemisesta toisiin ihmisiin. Ihmisen kokiessa myönteistä vuorovaikutusta toisia ihmisiä kohtaan,



sillä on suuria vaikutuksia hänen hyvinvointiinsa. Vastakohta yhteenkuuluvuuden tunteelle on toisten ihmisten kylmyydestä, etäisyydestä ja pinnallisuudesta. (Uusitalo-Malmivaara 2014, 41.)

KUVA 1: Itseohjautuvuusteoria

2.2 Itseohjautuvuus ja motivaatio

Motivaation liikkeelle lähteminen alkaa yksilön halusta jotakin kohtaan. Motivaatio tarvitsee päämäärän, jonka muodostumiseen vaikuttavat yksilön motiivit. Motiivit koostuvat yksilön tarpeista, haluista, luonnollisista vieteistä, sisäisistä yllykkeistä sekä palkkioista ja rangaistuksista, joita saamme ulkopuoleltamme. Ne ohjaavat huomiota kohti tiettyjä ärsykeitä ympäristössä, ja näin toimivat ikään kuin linkkinä yksilön ja ympäristön välillä. Motiivit ohjaavat päätöksentekoa, oli se sitten tietoista tai tiedostamatonta, kohti päämäärää, eli yksilön halun herättänyttä kohdetta. (Kumpumäki 2010, 8.)

Erilaiset motivaatioteoriat pyrkivät vastaamaan kysymykseen: miksi käyttydymme kuten käyttydymme. Motivaatioteoriat kuvaavat samoja asioita eri käsitteiden kautta. Suuri osa teorioista keskittyy ihmisen minäkuvaan ja kyvykkyyteen sekä näkemyksiin motivaation taustatekijöistä kuten kiinnostuksen kohteista, merkityksellisyydestä ja suhteista muihin ihmisiin. (Martela, Mäkikallio & Virkkunen 2017, 83.)

Motivaatio voidaan jakaa kahteen luokkaan: sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisessä motivaatiossa on kyse ihmisen omasta oivalluksesta. Tekeminen itsessään motivoi ihmistä. Tällöin tekemisen sisältö koetaan mielekkääksi, vaikka tehdystä asiasta saisi palkintoa tai sitä ei kontrolloida. Ihminen nauttii tuomista haasteista tai monipuolisuudesta. Itseohjautuvuuden kannalta on tärkeää löytää oma sisäinen motivaatio ulkoisen motivaation sijaan. (Akola 2020, 60.)

Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan ihmisen ulkopuolelta tulevaa motivaatiota. Silloin ihmistä motivoi esimerkiksi raha tai mahdollisuudet uralla etenemiseen. Toisaalta ihminen saattaa innostua jostain asiasta saadakseen sosiaalista hyväksyntää muilta. Toisinaan tehtäviin ajaututaan jonkun toisen tahdosta. Kun

motivaatio tehtävää kohtaan on alun alkaen ollut väärä, voimavarat ja kiinnostus saattavat loppua. Motivaatiotutkimuksissa onkin huomattu, että ulkoiset motivaatitekijät, kuten raha, eivät tue menestystä samalla tavalla kuin sisäinen halu oppia. (Akola 2020, 60.)

Motivoitunut ihminen tietää mitä haluaa ja on sen vuoksi motivoitunut ponnistelemaan kohti päämääriään (Ristikangas & Grumbaum 2016, 270). Ecclesin odotusarvoteorian mukaan ihmisen minäkäsitys vaikuttaa ihmisen ennakkokäsitykseen siitä, mitä mahdollisuuksia hänellä on suoriutua erilaisissa tilanteissa. tehtävästä. Jos ihminen uskoo omiin mahdollisuuksiinsa, hän on halukas panostamaan tehtävään ja oppimaan uutta. Sen sijaan, jos ihmisen odotusarvona on, että tehtävä on liian vaikea, vaikuttaa se hänen motivaatioonsa negatiivisesti. Arvostuksen Eccles jakaa kiinnostukseen tehtävää kohtaan, tehtävän henkilökohtaiseen tärkeyteen ja tehtävässä menestymisen välineelliseen arvoon. (Nurmi & Salmela-Aro 2017,10.)

2.3 Itseohjautuvuuden merkitys työelämässä

Työelämässä puhutaan paljon itseohjautuvuudesta. Keskeisessä roolissa itseohjautuvuudessa on työntekijöiden mahdollisuudet aidosti vaikuttaa omaan työhönsä. Käytännössä tämä tarkoittaa tavoitteiden asettamista sekä oman työn määrittämistä: missä ja miten työtä tehdään, työnjaon sopimista kollegoiden kesken, ja itsenäisten päätösten tekemistä ilman esimiehen hyväksyntää. (Savaspuro 2019, 25–27.)

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan työntekijän kykyä toimia itsenäisesti, ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia, kykyä johtaa itse itseään (Savaspuro 2019, 25–27). Itseohjautuvuuteen vaikuttaa paljon ihmisen oma motivaatio suoriutua

annetuista tehtävistä. Itseohjautuva työntekijä etsii tietoa, hallitsee omaa ajankäyttöään, kehittää ja suunnittelee työtään sekä reflektoi tekemistään. Itseohjautuva työntekijä luottaa itsensä ja osaa osaa tehdä valintoja. Hän on valmis kantamaan vastuun päätöksistään eikä syytä huonosta valinnasta muita. (Ristikangas & Grumbaum 2016, 270).

Puhuttaessa itseohjautuvuudesta yksilötasolla, käsitteellä tarkoitetaan työntekijän autonomian lisäämistä. Koska työntekijä on oman työnsä paras asiantuntija hänelle kannattaa antaa myös vapauksia sen tekemiseen. Työntekijän voidaan joko antaa vaikuttaa vain siihen, miten hän tekee työtään, tai hänen voidaan antaa päättää mitä ja miksi tekee. (Kostamo, Vuori & Vääntinen 2020, 8.) On havaittu, että yksilön autonomian lisäämisellä on sisäistä motivaatiota, sekä merkityksellisyyden kokemusta nostava vaikutus (Kostamo ym. 2020, 8.)

Martelan ja kumppaneiden tekemässä tutkimuksessa havaittiin itseohjautuvuuden olevan korkeampaa pienissä organisaatioissa. Eniten itseohjautuvuutta organisaatioiden sisällä kokivat korkeissa asemissa työskentelevät, korkeasti koulutetut ja enemmän palkkaa saavat henkilöt. Lisäksi itseohjautuvuutta kokivat enemmän miehet kuin naiset, ja nuoret työntekijät vanhempia työntekijöitä enemmän. (Martela ym. 2021, 5.)

Itseohjautuvuuden on todettu liittyvän yksilöiden ja ryhmien suorituskyykyyn. Tutkimuksen saralla itseohjautuvuuden todettu oleva alun perin psykologinen käsite. Ilmiötä onkin tutkittu suurimmaksi osaksi niin henkilöstön kuin tiimin näkökulmista. (Aura 2020, 46.)

Itseohjautuvuudessa korostuvat motivaatio, mutta myös luottamus paitsi muiden työntekijöiden, myös esimiehen ja alaisen välillä.

3 JOHTAMINEN JA ITSEOHJAUTUVUUS

3.1 Itseohjautuva organisaatio

Puhuttaessa organisaation itseohjautuvuudesta, puhutaan oikeastaan organisaation itseorganisoidumisesta. Ymmärtääkseen mitä itseohjautuva organisaatio vaatii ja tarkoittaa, on ensin ymmärrettävä mitä tarkoitetaan käsitteet yhteisöohjautuvuus ja itseorganisoiduminen tarkoittavat.

Yhteisöohjautuvuudella tarkoitella tarkoitetaan yhdessä tehtävää työn organisoinnista ja koordinoitua. Mikäli tiimiltä poistetaan esihenkilö, ei valta siirry suoraan yksilölle, vaan tiimille. Tiimi ohjautuu yhdessä, kohti jaettua päämäärää. Tiimi ottaa yhdessä vastuuta työn edistämisestä, ja pyrkii löytämään itselleen sopivimmat menettelytavat, toisin kuin esihenkilöjohtoisissa tiimissä. Tämän edellytyksenä on kulttuuri, jossa kaikki tiimin jäsenet tuntevat olevansa vastuussa yhteisistä asioista. Esihenkilöttömät organisaatiot rakentuvat lähes aina tiimien ympärille. (Martela ym. 2021, 14.)

Itseorganisoidumisella puolestaan kuvataan organisoidumisen tapaa, jossa organisaation hierarkiaa on pyritty purkamaan siten, ettei organisaatiossa esihenkilöitä tai sitten heidän valtaansa on rajoitettu. Itseorganisoidumisessa tehtävien delegointi ja koordinoitua, vastuunjako ja muut työn koordinoituihin liittyvät haasteet ratkaistaan työntekijöiden kesken. Päätökset syntyvät vertaisprosessin kautta, ilman esihenkilöä. Keskustelussa ovat mukana ne henkilöt, joita päätös koskee, ja joilla on näkemystä asiaan. (Martela ym. 2021, 14-15.)

Organisaatioita on perinteisesti totuttu kuvaamaan klassisen organisaatiopyramidin avulla. Viime aikoina pyramidi on käännetty ylösalaisin, jolloin toimitusjohtaja onkin ollut pyramidin alimpana ja työntekijät ylimpänä. Suurin osa tiedosta, jota organisaatiossa tarvitaan, on sijainnut pyramidin alaosissa. Työntekijät kohtaavat asiakkaita, ja käyvät dialogia heidän kanssaan. He siis saavat ensikäden

tietoa asiakkaista, ja heidän ajatuksistaan. Pyramidin muutoksella on pyritty kuvaamaan palvelevan johtajuuden mallia. (Luukka 2019, 309.)

Ideaalitalanteessa valta ja vastuu kohtaavat. Tällöin ihminen, jolla olisi paras tietämys kyseessä olevasta asiasta, voisi myös tehdä päätöksen siitä. Johdon keskeiseksi tehtäväksi jäisi tulevaisuuden hahmottaminen, ja suunnan näyttäminen. Kun työntekijät ovat sitoutuneita tavoitteisiinsa, organisaatiossa käydään dialogia eri sidosryhmien välillä, työpaikan arjesta tulee entistä sujuvampaa. (Luukka 2019, 310.)

On kuitenkin muistettava, että siinä missä ei ole täysin itseohjautuvaa työntekijää, ei myöskään ole täysin itseorganisoitunutta organisaatiota, jossa kaikilla työntekijöillä olisi täysin samat valtaoikeudet.

Teoksessaan Yrityskulttuuri on kuningas, kirjailija Panu Luukka, on listannut kymmenen keskeisintä asiaa, jotka yrityksessä tulisi olla kunnossa siirryttäessä itseohjautuvaan organisaatiomalliin.

1. Luo yhteinen ymmärrys siitä mitä itseohjautuvuudella tarkoitetaan

Itseohjautuvuus voidaan ymmärtää monella tavalla. Organisaatiossa tulee olla yhteinen käsitys siitä mitä itseohjautuvuudella ja itseohjautuvaan organisaatioon siirtymisellä käytännössä tarkoitetaan. (Luukka 2019, 321–322.)

2. Puhtaalta pöydältä

Itseohjautuva organisaatio on helpointa rakentaa puhtaalta pöydältä. Organisaation tekeminen on järjesteltävä uudelleen itseohjautuvuuteen siirryttäessä. Organisaation jäsenet joutuvat tekemään paljon töitä poisoppiakseen vanhoista malleista ja toimintatavoista. Työntekijät on rekrytoitu vanhaan yrityskulttuuriin, eikä uusi malli välttämättä sovi kaikille. Vanha organisaatio saadaan kyllä käännettyä itseohjautuvaksi huolellisen suunnittelun, valmennuksen, kovan työn, periksiantamattomuuden ja pitkän pinnan avulla. (Luukka 2019, 322)

3. Tärkeintä on luottamus

Itseohjautuvuus rakentuu luottamukselle. Ilman luottamusta ei synny itseohjautuvuutta. Organisaation kulttuurin ytimessä tulisi aina olla luottamus työntekijöihin ja usko heidän haluunsa tehdä parhaansa. Luottamus organisaatiossa näkyy esimerkiksi työntekijöiden vapauksina, osallistamisena toiminnan kehityksessä ja päätöksenteossa. Hierarkian ja byrokratian tulisi tällaisissa organisaatioissa olla hyvin matalat. (Luukka 2019, 322.)

4. Vallasta luopuminen

Itseohjautuvassa organisaatiossa valta ja päätöksenteko on hajautettu. Johdolla ei ole monopolia valtaan tai päätöksiin. Tämä tarkoittaa päätösten viemistä ihmisille tai ryhmille, joilla on paras tieto päätöksen tekemiseksi. Organisaatiohierarkian merkitys päätöksenteossa katoaa, samoin kuin johtajien ja esimiesten valta. (Luukka 2019, 323.)

Monelle johtamisparadigman kasvattamalle johtajalle vallasta luopuminen on itseohjautuvuudessa kaikkein haastavinta. Itseohjautuvuus vaatii luottamusta siihen, että muut osaavat tehdä riittävän hyviä, ellei jopa parempi päätöksiä kuin johtaja itse. (Luukka 2019, 323.)

5. Tieto kuuluu kaikille

Itseohjautuvuus edellyttää läpinäkyvyyttä ja avoimuutta. Työntekijöiden tulee olla tietoisia tehdyistä päätöksistä ja niiden vaikutuksista. Organisaation on luotava kanavia, joista työntekijät löytävät tarpeellisen tiedon liittyen sekä organisaatioon että heihin. Organisaation on viestittävä mikä tieto ja millainen tulkinta on sen mielestä relevanttia. Informaatiotulva on valtava, joten jolloin oleellisen tiedon erottaminen nousee haasteeksi. (Luukka 2019, 323.)

6. Aloita valmentamalla

Muutettaessa organisaatio itseohjautuvaksi, paras tapa sen tekemiseen on alkaa valmentaa organisaatiota kohti sitä. Muutoksen tarpeellisuus ja sen tuomat hyödyt on osattava perustella. Esimiehet tulee kouluttaa valmentajiksi, ja tiimit on valmennettava ymmärtämään mitä itseohjautuvuus tarkoittaa ja mitä se heiltä edellyttää. (Luukka 2019, 324.)

7. Kokeile ja pilotoi

Organisaation tulee ensin ymmärtää mitä tehdään, ja miksi jotain tehdään. Kun tämä on kunnossa yrityksen kannattaa pilotoida itseohjautuvien tiimien toimintaa luomalla muutama MVT (minimum Viable Team) eri puolille organisaatiota. Pilottitiimien toimintaa tulee seurata aktiivisesti ja opittava havainnoista. Kaikkien organisaation jäsenten on päästävä näkemään, mitä pilottitiimeissä tapahtuu, jonka vuoksi tiimit on vastuutettava raportoimaan itseohjautuvuuden hyvistä ja huonoista puolista esimerkiksi yrityksen intraan. Organisaatiossa on samanaikaisesti tehtävä konkreettisia toimia luottamuksen ja avoimuuden lisäämiseksi. (Luukka 2019, 324–325.)

8. Muutos vaatii toistoja ja konkreettisia tekoja

Kulttuurin muutoksessa on ensisijaisesti kyse teoista ja tekemättä jättämisistä. Tehdään enemmän uuden kulttuurin mukaisia asioita, ja vähemmän asioita, jotka toimivat sitä vastaan. Tärkein rooli on yrityksen johdolla. Valtaa ei saa koskaan käyttää tiimien ohi, mikäli sitä on niille päätetty antaa. (Luukka 2019, 325.)

9. Muutos on vietävä loppuun asti

Muutoksen jyllätessä vanhat, tutut toimintamallit saattavat vetää työntekijöitä puoleensa. Tällöin uuden strategian hyödyt jäävät saamatta, ja organisaatio on

vaarassa ajelehtia takaisin kohti vanhaa mallia. On tärkeää osata vetää raja uuden ja vanhan välillä. Tämä saattaa vaatia radikaalejakin tekoja, jotka eivät ole kaikkien mieleen. (Luukka 2019, 325-327.)

10. Itseohjautuvuus vaatii työntekijältä paljon

Itseohjautuvuus vaatii työntekijältä paljon. Vaikka itseohjautuvien organisaatioiden työntekijöillä on paljon valtaa, vaatii se samalla työntekijältä paljon vastuuta. Kaikki eivät kykene tai halua työskennellä ympäristössä, jossa työntekijä on vastuussa omista tekemisistään tai aikatauluistaan.

Itseohjautuvissa organisaatioissa työntekijät kantavat enemmän vastuuta toiminnan tuloksista, usein tiiminä. Huippuorganisaatioissa tiimin sisäinen paine on kova, eikä tällaisissa organisaatioissa ole tilaa vapaamatkustajille. (Luukka 2019, 327-328.)

3.2 Itseohjautuvuuden johtaminen

Isot ihmisryhmät kaipaavat johtajuutta. Ryhmät eivät välttämättä aina niinkään kaipa itsessään johtajaa, toisin kuin johtajuutta. (Luukka 2019, 307.) Johtajuudella tarkoitetaan ilmiötä, jonka kautta organisaatio suuntautuu. Johtajuus voi tapahtua usean ihmisen toimintana, ilman yksittäistä johtajaa.

Johtaja puolestaan on henkilö tai rooli, jota henkilö pitää hallussaan (Martela & Jarenko 2017, 53). Vaikka kyseessä olisi itseohjautuva tai esihenkilötön organisaatio, organisaatiot ovat rakentuneet vahvan ja karismaattisen johtajan tai johtajan tai johtoryhmän ympärille. Johtaja kuitenkin johtaa organisaatiota, vaikka hän tekisi aktiivisesti töitä vaikutusvaltansa minimoimiseksi. (Luukka 2019, 307.)

Johtaminen käsittää organisaatiota ylläpitävät rakenteet, joka sisältää johtamisjärjestelmät. Johtaminen on asiakaskeskeinen tapahtuma, jossa hallinto, säännöt tai prosessi määräävät tapahtumat. (Martela & Jarenko 2017, 53)

Johtajan on hyvä ymmärtää olevansa palveluammattissa. Hän on olemassa tiimiään varten, ei päinvastoin. Palvelevan johtajan motivaation on kummuttava halusta auttaa, ei halusta johtaa. Hänen missionaan on kehittää henkilöstöä ja saada heidät voimaan hyvin. Vinicitin toimitusjohtajan, Mikko Kuitusen mukaan johtaminen on esteiden poistamista. Kuitusen mukaan, yksi tapa johtaa ei sovi kaikille. Johtamisen tulee olla yksilöllistä, sillä me kaikki olemme erilaisia. (Luukka 2019, 308.)

Itseohjautuvuuden johtaminen muodostuu kokonaisuudesta, joka liittyy sekä strategiaan, että liiketoimintaan ja vastuisiin henkilöstöön liittyen. Esihenkilöiden tehtävänä on tukea ja mahdollistaa henkilöstön toiminta jaetun johtajuuden kautta. (Aura 2020, 2.) Itseohjautuvuuden perustana ovat ihmisten ja ihmisten johtamisen arvostaminen. Organisaation johdon arvopainotukset heijastuvat vahvasti esihenkilöiden kannustavuuteen ja vastuisiin päätöksenteossa. (Aura 2020, 50.) Valmentava esihenkilö pyrkii johdettaviensa kanssa molempia hyödyttävään tilanteeseen, jossa vastavuoroisuus ja yhteistyö johtavat yhteiseen tavoitteeseen (Ristikangas & Grumbaum 2016, 25).

Arvot ovat perusoletuksiamme, jotka ohjaavat toimintaamme jokapäiväisessä elämässä. Sama pätee myös esihenkilötyöhön. Valmentavan esihenkilön arvotietoisuus näkyy tavassa, jolla hän johtaa joukkoaan (Ristikangas & Grumbaum 2016, 259). Mikäli esihenkilö haluaa valmentaa alaisiaan kohti itseohjautuvampaa työskentelyä, tulee itseohjautuvuuteen liitettävien arvojen näkyä alaisille selkeästi, esimerkiksi. luottamus, vapaus ja vastuu, avoimuus, omatoimisuus.

Työntekijöiden itseohjautuvuutta voidaan tukea oikeanlaisella johtamisella (Aura 2020, 52). Itseohjautuvassa työyhteisössä työntekijöillä on valtaa päättää työhönsä liittyvistä asioista. Esihenkilöllä itsellään tulisi olla motivaatiota kannustaa ja tukea työntekijöitä. Se vaatii luottamusta työntekijöihin ja heidän osaamisensa.

3.3 Itseohjautuvuuden haasteet

Työntekijän omat motivaatiot vaikuttavat työssä suoriutumiseen. Kaikki eivät halua tai kykene toimimaan itsenäisesti. Työn tavoitteet saattavat olla epäselviä tai työntekijä ei luota omiin taitoihinsa. Vastuu työssä onnistumisesta saattaa alkaa tuntua liian raskaalta ja työn tekemisestä tulee vaikeaa. (Savaspuro 2019, 41.) Esimieheltä vaaditaankin läsnäoloa ja jokaisen työntekijän kohtaamista yksilönä.

Mikäli yrityksen itseorganisoituminen on hyvin radikaalia, työntekijä saattaa kokea muiden tiimiläisten holhoavan ja kontrolloivan käytöksen vaikeuttavan hänen oman itseohjautuvuutensa toteutumista (Martela ym. 2021, 15).

Tutkija Johanna Vuori huomasi työntekijöiden ja esihenkilöiden antavan hyvin erilaisia näkökulmia, kun heiltä kysyttiin mitä itseohjautuvuudella tarkoitetaan. Osa koki yksilön vaikuttamismahdollisuudet työn suhteen rajattuina, kun taas osa koki saavansa hyvinkin vapaat kädet. Itseohjautuvuudella on siis monia eri muotoja. (Launonen, Koistinen & Mäkkeli 2020, 30.)

Tutkimuksessaan ”Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai pahoinvoinnin lähde?” Martela ja kumppanit havaitsivat, että yksilön alhainen itseohjautuvuuden taso oli yhteydessä stressiin ja työuupumukseen (Martela ym. 2021, 18).

Martelan ja kumppaneiden mukaan myös organisaation koko ja toimiala vaikuttavat itseohjautuvuuden kokemuksiin. Suuret ja byrokraattiset organisaatiot antavat työntekijöille vähemmän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä, kun taas pienet organisaatiot, joissa työntekijä voi saada hyvinkin vapaat kädet työn ja päätöksenteon suhteen. (Martela ym. 2021, 23.)

Itseohjautuvuuden käsitteen moninainen tulkinta voi aiheuttaa hämmennystä, mikäli organisaatiossa ei ole tarkkaan määritelty mitä itseohjautuvuudella tarkoi-

tetaan, ja millaista itseohjautuvuutta työntekijöiltä odotetaan. Tämä voi johtaa itseohjautuvuuden heikkoon toteutumiseen organisaatiossa, sekä ristiriitoihin työntekijöiden ja esimiesten välillä.

4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUMINEN

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmä valitaan, siten että se palvelee tutkimuskysymystä ja sen tarpeita. Tutkimme, miten työntekijät kokevat itseohjautuvuuden johtamisen organisaatiossa ja millaisia ongelmia he siinä näkevät, joten on tärkeää saada jokaisen omat ajatukset tietoomme. Organisaatiomme toimipisteessä, jota tutkimme, on kuusi (6) asiakaspalvelijaa, joten voimme perehtyä jokaiseen huolellisesti. Tämä tarkoittaa, että käytämme työssämme laadullista tutkimusta. Laadulliseksi tutkimukseksi on kääritysti kuvattu kaikkea tutkimusta, mikä jää jäljelle, kun numeroaineisot ja tilastolliset menetelmät jätetään pois (Tuomi & Sarajärvi 2018, 29). Käytännössä suoritamme tutkimuksen yksilohaastatteluina, haastattelumuotoina toimivat teema- ja syvähaastattelut. Haastattelun tarkoituksena on saada selville mitä ihminen ajattelee ja miksi hän toimii valitsemallaan tavalla (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127).

Haastattelu on keskustelua, jota haastateltava ohjaa haluamaansa suuntaan. Haastattelua ohjaa tutkimuksen tavoite. (Ruusuvuori 2005, 30.) Teemahaastattelun aihe on rajattu tietyn teeman ympärille ja onkin siten avointa haastattelua rajatumpi. Teemahaastattelu varmistaa sen, että jokaisen haastateltavan kanssa keskustellaan jokseenkin samoista asioista. Avoimet kysymykset ovat kuitenkin suuressa roolissa teemahaastattelussa eli kyseessä on puolistrukturoitu haastattelu. Tämä on lähellä syvähaastattelua, sillä siinä voidaan esittää syventäviä ja tarkentavia kysymyksiä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 132.) Tämän haastattelu menetelmän valitseminen tuntui luonnolliselta, sillä pystymme käyttämään aikaa, jokaisen haastateltavan kanssa ja haluamme saada mahdollisimman paljon tietoa aiheestamme. Tehtävänä on luoda turvallinen ja luottavainen ympäristö sekä tavoitettamme hyödyttävä haastattelupohja.

4.2 Tutkimuksen toteutus

Kaikkiin mahdollisiin haastateltaviin oltiin yhteydessä sähköpostilla sekä henkilökohtaisilla, että yhteisillä Teams-viesteillä. Useista yhteydenotoista huolimatta

haastatteluun innostuneita oli vähän ja saimme lopulta tehtyä kolme haastattelua. Koska työntekijät toivoivat haastattelujen pidettävän työaikana, koimme sujuvammaksi toteuttaa ne kirjallisena haastatteluna. Toteutustapa oli käytännössä sama, kysymykset kysyttiin yksi kerrallaan ja tarvittaessa esitimme jatkokysymyksiä. Tämä toteutustapa mahdollisti haastateltavalle asiakkaiden palvelun välissä sekä antoi aikaa miettiä vastauksia rauhassa.

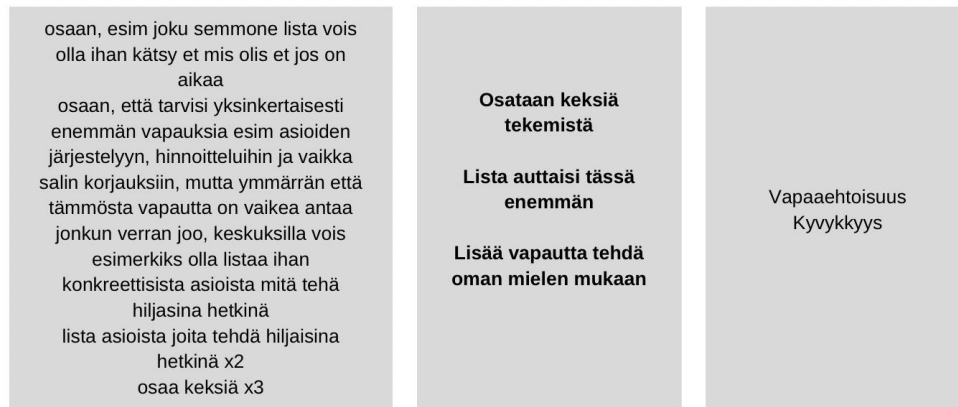
4.3 Sisällön analysointimentelmä

Tutkimustuloksia analysoimme teoriaohjaavasti. Haastatteluista etsimme oleelliset kohdat ja tiivistämme ne yhteen. Tiivistämisen jälkeen kokoomme vastaukset taulukkoon klusteroimme eli ryhmittelemme saamaa tarkoittavat ilmaukset tiivistettyyn muotoon (Leinonen, 2018). Tiivistettyyn haastattelujen jälkeen mahdollisuuksien mukaan luokittelemme vastaukset vielä itseohjautuvuuden osa-alueiden mukaisiin luokkiin. Itseohjautuvuusteorian määrällisen tutkimuksen vastukset olemme koonneet diagrammeihin. Teoriaohjaavassa sisältöanalyysissä käsitellään vuoroin haastatteluvastauksia ja teoriaa (Leinonen, 2018). Teoriapohjana toimii itseohjautuvuusteoria sekä teettämämme kysely. Nämä kaikki kolme kulkevat tiivistä mukana analyysissämme.

5 HAASTATTELUT

5.1 Haastattelujen analysointitaulukko

Tiivistelmä vastauksista	Ryhmittely	Luokka
1 ja 2 työympäristö, mukavat työkaverit, asiakkaat asiakkaiden kanssa yhteyksien luonti, asiakkaiden tuntemaan oppiminen vaikuttamismahdollisuudet ja sitä kautta työhyvinvoinnin parantaminen. palkka, työnkuva, työkaverit, työympäristö, omaan työhön vaikuttaminen	Ihmiset: asiakkaat ja työkaverit Työympäristö Vaikuttaminen: työtehtävät ja asiakkaiden hyvinvointi	Vapaaehtoisuus yhteisöllisyys
Työskentely: sellainen että on joku kaveri samaan aikaan töissä, itsenäinen työskentely Johtaminen: esimies helposti lähestyttävä ja kaverillinen, esimies ottaa huomioon kunkin työntekijän tarpeet	yhdessä olo helposti lähestyttävyyys itsenäinen tekeminen	yhteisöllisyys
ei juurikaan, matalammalla kynnyksellä kysyy apua, ei eroa, ei juurikaan ei eroa x3	Työskentely samanlaista yksin ja esihenkilön läsnä ollessa	Vapaaehtoisuus kyvykkyys
kaikki ideointi on tervetullutta, vaikea sanoa oma asenne, ja ihmistuntemus. Aika pitkälti joo, tiettyjen raamien mukaan joo	Saa ideoida Oma asenne sosiaaliset taidot tietyt raamin olemassa	Vapaaehtoisuus kyvykkyys
vuorovaikutus, rehellisyys, avoimuus Yleinen hyvinvointi niin asiakkailla, yrityksellä ja työntekijöillä. Tasa-arvot ja ehkä sellainen yleinen järjestys asiakaslähtöisyys asiakaslähtöisyys x 2	vuorovaikutus: avoimuus, rehellisyys Tasa-arvo hyvinvointi asiakaslähtöisyys	Yhteisöllisyys
aspatyössä vaikeiden asiakkaiden kanssa kommunikointi joustavuus, fyysinen raskas työ. Kädentaidot ja paineen alla toimiminen asiakkaiden huomiointi yksilöinä	Kyvykkyys toimia kaikkien asiakkaiden kanssa hyvin	Kyvykkyys



KUVA 1: Haastattelujen tiivistys sekä ryhmittely

5.2 Johtopäätöksiä haastatteluista

Haastatteluihin toi haastetta se, että kaikki työntekijät ovat työskennelleet kyseisessä työtehtävässä alle 12 kk, jolloin heikompi itseohjautuvuus voi olla myös osaamattomuutta tai epävarmuutta omia taitoja kohtaan. Kaikki haastateltavat kokivat osaavansa toimia hyvin erilaisten ja hankalienkin asiakkaiden kanssa. Epävarmuus asiakastilanteisessa tuli hinnoittelusta ja hinnaston soveltamisesta. Näissä tilanteissa koettiin hyödylliseksi varmistaa esihenkilöltä. Vähemmän aikaa työskennelleet kokivat myös tarpeelliseksi varmistaa muutkin muutokset asiakkuuksissa tai asiakasta koskevissa asioissa. Koettiin, että itseohjautuvuutta lisäisi vapaus tehdä enemmän itsenäisiä päätöksiä tai lista erilaisista tehtävistä tai sovellutuksista, joita voi tehdä.

Haastattelujen mukaan kysyminen ja asioiden varmistaminen koettiin helppona ja nopeana ratkaisuna. On siis mahdollista, että tieto löytyy muualtakin, mutta sitä ei jakseta tai osata etsiä oikeasta paikasta. Työntekijöiden haastatteluissa itseohjautuvuutta arvioitiin pääasiassa asiakaspalvelun päätehtävän eli asiakas-kohtaamisten kautta ja näissä tilanteissa itseohjautuvuus koettiin hyvänä. Esihenkilö kuitenkin kertoi, että itseohjautuvuudessa olisi kehittävää kaikissa muissa työtehtävissä, kuten siivoamisessa ja muissa ylläpitotoimenpiteissä. Työntekijöille tulisi selventää, kaikkien työtehtävien tärkeys ja mitä työvuorossa olevalta odotetaan. Tutkimuksemme tukee tutkija Johanna Vuoren ajatusta siitä,

että työntekijöillä ja esihenkilöllä voi olla hyvin erilaisia näkökulmia itseohjautuvuuteen ja siksi meidänkään tutkimuksemme ei anna täysin luotettavaa kuvaa itseohjautuvuuden kokonaistasosta (Launonen ym. 2020, 30).

Kysyimme työntekijöiltä mitkä asiat heitä innostavat ja motivoivat työssä ja millaisessa työympäristössä he suoriutuvat parhaiten. Itseohjautuvuuden haasteet osiossa käsittelemme jo sitä, etteivät kaikki välttämättä halua toimia itsenäisesti (Savaspuro 2019, 41). Mikäli itseohjautuvuutta halutaan kehittää sekä pitää suuressa roolissa tulevaisuudessa, se kannattaa ottaa jo osaksi palkkaamiskriteerejä. Lisäksi työntekijöillä on jo rekrytointivaiheessa hyvä kirkastaa mitä itseohjautuvuus on, ja mitä se työntekijältä vaatii.

Kaikki haastateltavat pitivät työympäristöä hyvänä ja mielekkäänä. Osa toivoi enemmän yhteistä työskentelyä, itsenäisen tekemisen rinnalle. Asiakaspalvelussa ollaan pääsääntöisesti yksin, joten on mahdollista, että esihenkilöltä ja kollegoilta varmistaminen ja avun pyytäminen on tapa lisätä työpäivään ”yhdesäoloa” ja yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Esihenkilöä pidettiin helposti lähestyttävänä ja vuorovaikutus nousikin korkealle, kun kysyimme minkä arvojen pohjalta esihenkilö johtaa työntekijöitä. Vuorovaikutuksen lisäksi suurena teeman nousi asiakaslähtöisyys, avoimuus, tasa-arvo ja hyvinvointi. Mikäli uusi työntekijä kokee vielä omat taidot epävarmoiksi ja esihenkilön todella asiakaslähtöiseksi ja vahvaksi vuorovaikuttajaksi, on helppo kysyä häneltä tai jopa ohjata asiakkaat suoraan esihenkilön luokse. Tärkeä esihenkilön taito on jalkauttaa nämä arvot ja taidot työntekijöille, jolloin he itse luottavat omaan tekemiseensä.

Aikaisemmin kävimme läpi askelia, jota muutos organisaatiossa vaatii ja yksi tärkeä osa muutosta on kokeilut ja epäonnistuminen. Emme huomanneet kysyä haastatteluissa, miten työpaikalla suhtaudutaan epäonnistumisiin, mutta epäonnistumisen pelolla on suuri heikentävä vaikutus itseohjautuvuuteen.

Haastattelujen pohjalta voidaan sanoa, että työntekijät luottavat esihenkilöön, joka edesauttaa turvallista ilmapiiriä kokeiluille. On kuitenkin mahdollistava, että

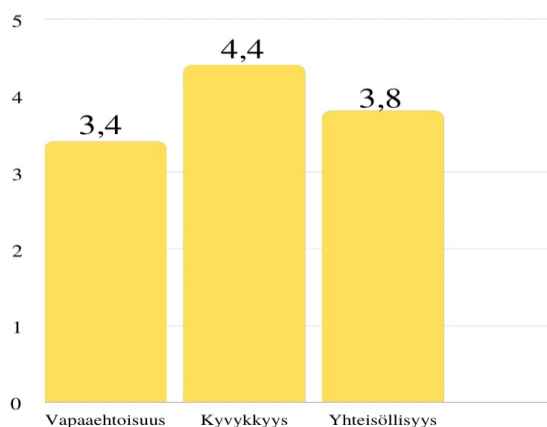
isossa organisaatiossa työntekijöillä on ennakko-oletus siitä, ettei epäonnistumista katsota hyvällä, vaikka se ei kohdistuisi suoranaisesti omaan lähiesihenkilöön.

6 JATKOTUTKIMUS

6.1 Itseohjautuvuusteorian osa-alueiden arviointi

Haastattelujen vähyyden takia päätimme tehdä lisätutkimuksen, joka pohjautuu pääteoriaamme, itseohjautuvuusteoriaan. Tutkimuksessa kaikki asiakaspalvelijat arvioivat Itseohjautuvuuden kolmea eri osa-aluetta numeraalisesti. Tutkimuksen tavoitteena on saada konkreettista tietoa siitä mikä tai mitkä itseohjautuvuuden eri osa-alueista toteutuvat heikoimmin. Näin pystymme vertaamaan haastatteluja, tähän tutkimukseen sekä itseohjautuvuusteoriaan. Tarkoituksenamme on vastausten pohjalta saada hiukan laajempi teoriaohjaava sisältöanalyysi.

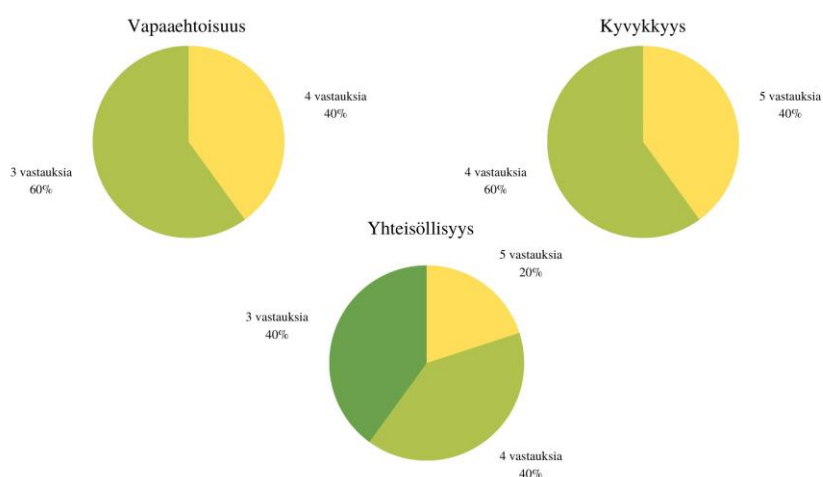
Alla olevissa kuvissa on esitetty määrällisen tutkimuksen tulokset itseohjautuvuuden osa-alueista diagrammimuodossa.



KUVA 3: Itseohjautuvuuden osa-alueiden arviointien keskiarvot

KUVA 4: Itseohjautuvuuden osa-alueiden arviointi avattuna

Määrällinen tutkimus tukee haastatteluja, sillä kyvykkyys on arvioitu korkeimmalle. Haastatteluissa kävi ilmi, että työntekijät kokevat osaavansa tarvittavat tehtävät, eikä tekemättömyys johdu siitä. Yhteisöllisyyteen tuli eniten hajontaa, joka on ymmärrettävää, kun töitä tehdään pääsääntöisesti yksin. Yhteisöllisyyden käsite voi tarkoittaa ihmisille eri asiaa, ja osa kokee vain yhteydenpidon työkavereiden kanssa yhteisölliseksi, kun taas toiset laskevat yhteisöllisyyteen mukaan esimerkiksi suhteet asiakkaiden kanssa.



Vapaaehtoisuus oli arvioitu yllättävänkin korkeaksi, ottaen huomioon, että työtä tehdään esihenkilö antamien työvuorojen aikana ja haastatteluissa toivottiin lisää vapautta päätöksentekoon. Toisaalta näitä työtehtäviä, joissa esihenkilö kokee itseohjautuvuuden puutetta, voidaan ajatella vapaaehtoiseksi ja siksi se on korkealla. Työntekijät ajattelevat, että näitä ”vapaaehtoisia työtehtäviä” voi tehdä, jos on aikaa ja haluaa, kun taas esihenkilö olettaa niiden tapahtuvan, mutta päivällä tai järjestyksellä ei ole väliä. Tässä näkyy kommunikaation puute siitä mitä vapaaehtoiset tehtävälistat tarkoittavat ja kuuluu jonkun kuitenkin tehdä nämä työt.

7 POHDINTA

7.1 Tutkimuksen toteutus

Useista yhteydenotoista huolimatta saimme tutkimukseen vain kolme osallistujaa, jonka vuoksi tutkimuksen laajuus jäi vajaaksi. Tutkimukseen osallistuneet työntekijät olivat työskennelleet yrityksessä alle vuoden. Lyhyt työkokemus yrityksessä heijastui heidän vastauksissaan kysyttäessä itseohjautuvuudesta työn suhteen. Henkilöiden vastaukset eivät kuitenkaan korreloi suoraan asiakaspalvelutiimin itseohjautuvuuden toteutumiseen. Pohdimme, että tutkimustuloksia ja kehittämiämme ratkaisuehdotuksia voisi skaala myös muihin toimipisteisiin. On kuitenkin mahdollista, että eri toimipisteiden väliset toimintatavat ja työntekijöiden osaamiset voivat erota laajastikin toisistaan. Toimipisteet ja niiden henkilöstö ovat vahvasti sidottu palvelupäällikköihin, joilla jokaisella on omanlaiset toimintatavat, ja painotukset esimerkiksi rekrytoinnissa. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää ja soveltaa eri toimipisteillä, joissa on paljon uusia työntekijöitä tai uudessa roolissa aloittavalle esihenkilölle.

7.2 Haastattelut, tulokset ja ratkaisuehdotukset

Haastattelujen perusteella voisi ajatella, että johtaminen on yleisesti hyvällä tasolla, sillä esihenkilö sai paljon kehuja ja häneen luotetaan. Ristikangas ja Grumbaum siteeraavat kirjassaan Stephen R. Coveyta seuraavanlaisesti:

”Mitä enemmän esimiehet ovat aidosti onnellisia johdettaviensa menestyksestä, hyvinvoinnista, saavutuksista, tunnustuksista ja hyvästä onnesta, sitä enemmän he pystyvät ohjaamaan työntekijöitään kohti sisäisesti motivoitunutta toimintaa”. (Ristikangas & Grumbaum 2016, 25).

Sekä työntekijöiden että esihenkilön haastattelussa tulee ilmi, että esihenkilö on aidosti kiinnostunut työntekijöistään, mutta mahdolliset työkalut, jolla johdetaan

kohti sisäisesti motivoitunutta toimintaa voivat olla hukassa. Esihenkilö kuitenkin arvioi itseohjautuvuuden yleisesti tyydyttävälle tasolle, vaikka työntekijöiden haastatteluista tulee ilmi, että he kokevat olevansa hyvällä tasolla itseohjautuvuudessa. Kaikki haastateltavat työntekijät kokivat pystyvänsä tiettyjen raamien sisällä suunnittelemaan omaa työtään sekä tekemään itsenäisiä päätöksiä. Määrällisessä tutkimuksessa itseohjautuvuuden osa-alueista ”kyvykkyys” nousi korkeimmalle ja se oli keskiarvoltaan 4,4. Eli työntekijät kokevat vahvasti olevansa kyvykkäitä vaadittaviin työtehtäviin. Esihenkilö puolestaan koki työntekijöiden heikon itseohjautuvuuden vaativan häneltä jatkuvaa mikromanagerointia tai mikrojohtamista. Työntekijät kokivat esihenkilön todella helposti lähestyttäväksi, ja että häneltä on helppo kysyä mitä vain. On mahdollista, että työpaikalla on syntynyt toimintamalli, jossa esihenkilöltä kysellään asioita jatkuvasti varmuuden vuoksi ja näin ollen mikrojohtaminen on suuressa roolissa. Tämän kitkeminen vaatii toimintamallien muutoksia, lähtien esihenkilöstä. Millä tavalla esihenkilö haluaa johtaa ja miten nykyiseen ajautuneesta tyylistä voidaan muuttaa siihen?

Useammassa haastattelussa tuli ilmi, että työntekijät kokisivat hyödylliseksi listan, jonka tehtäviä voisi tehdä, mikäli työpaikalla on hiljaisempi päivä. Esihenkilö taas kertoi, että *”Työvuoroissa on aina tekemistä, kunhan katselee ympärilleen ja on oma-aloitteinen. Kehitettävää on näiden kohtien huomioimisessa ilman erillistä sanomista”*. Kyse ei ehkä ole siitä, etteikö työntekijä osaisi tai keksisi tekemistä vaan erilaisista odotuksista. Työntekijä odottaa ohjausta esihenkilöltä, kun taas esihenkilö odottaa oma-aloitteista työskentelyä. Samaan aikaan jokainen haastateltava kertoi myös osaavansa keksiä jotakin tekemistä hiljaiseen hetkeen. Lista voisi toimia siinäkin määrin, että näkisi milloin mitään ”ylimääräistä” työtä on tehnyt, jolloin kaikkia töitä tulisi tehtyä tasaisesti, eikä jokainen keksi hiljaisen hetkenä samaa tehtävää, ja näin ollen muut tehtävät jää tekemättä.

Kaikki haastatteluun osallistuneet olivat aloittaneet työssä alle 12 kuukautta sitten. On siis hyvin mahdollista, etteivät kaikki käytänteet ja toimintatavat ole vielä

täysin rutinoituneet, saati että niitä muistetaan. Oma-aloitteinen työskentely edellyttää työn luonteen tuntemisen ja siihen liittyvät tehtävät. Vaikka monia esihenkilön mainitsemia ylläpidollisia toimenpiteitä voidaan pitää itsestään selvyytenä, kannattaa ne käydä yhteisesti läpi.

Myös organisaation sisäisillä perusoletuksilla on vaikutusta. Minkälaisia oletuksia työntekijöillä on organisaatiosta? Sisäiset perusoletukset voivat olla todellisia tai valheellisia, mutta ne kulkevat työntekijältä toiselle. Perusoletukset ovat syvälle juurtuneita toimintatapoja, joita saatetaan tehdä tiedostamatta. Perusolettamusten haastaminen tai toimiminen niitä vastaan on usein haasteellista, sille ne ovat syntyneet useiden kokemusten pohjalta. (Schein & Schein 2016, 19–21.) Onko työpaikalla esimerkiksi suututtu epäonnistumisista? Myös tämä voi olla esteenä itsenäisten päätösten tekemiselle. Onko organisaatiossa tai työpaikalla lupaa tehdä virheitä? Vaikka ongelma ei olisi lähtöisin nykyisestä esihenkilöstä, perusoletukset ovat voineet syntyä työntekijöille jo aikaisempien kokemusten perusteella ja ne yhdistetään työpaikkaan edelleen.

Asiakkaiden kanssa ollaan taitavia ja työntekijät arvioivat haastatteluissa kyvykkyyttä nimenomaan asiakaspalvelu tilanteissa. Esihenkilö arvioi itseohjautuvuutta heikommaksi koska kaikki muu työ asiakkaiden ulkopuolella jää vähemmälle— asiakaspalvelija työn on kaikkea muutakin kuin asiakkaiden palvelua; keskuksen ylläpitoa, siivousta jne. ja myös se on asiakaslähtöisyyttä ja asiakkaan edun mukaista, että paikat on kunnossa jne. Tämä tulee selventää työntekijöille, että muutkin työtehtävät kuin asiakaskohtaamiset ovat yhtä arvokkaita ja tärkeitä ja myös niihin kaivataan itseohjautuvaa asennetta.

Itseohjautuvuuden kokemuksen ristiriitaisuus saattaa johtua myös siitä, etteivät työntekijät tiedä mitä heiltä odotetaan. Koska itseohjautuvuus käsitteenä on vielä melko tuore, ihmiset kokevat sen eri tavoin. Organisaation tulisi määrittää mitä se käsitteellä tarkoittaa, ja millaista itseohjautuvuutta se työntekijöiltään odottaa. Itseohjautuvuuden heikko toteutuminen saattaa myös kummuta siitä,

ettei sitä ole kirjattu osaksi organisaation strategiaa: tällöin organisaatiossa ei ole tehty tarvittavia toimenpiteitä itseohjautuvuuden edistämiseksi. Itseohjautuvassa organisaatiossa esihenkilön johtaminen olisi valmentavampaa, eivätkä työntekijät kokisi tarvetta varmistella tekemisiään esihenkilöltä. Myöskään esihenkilö ei välttämättä kokisi tarvetta mikromanageeraukselle tai -johtamiselle. Työyhteisö kaipaa enemmän alhaalta ylöspäin tapahtuvaa johtamista. Työntekijät saavat ensikäden tietoa asiakkailta heidän kokemuksistaan, ja tietävät mitä kentällä todellisuudessa tapahtuu. Esihenkilön tulisi ohjata tekemistä oikeaan suuntaan, ja luoda raamit joidenka puitteissa työntekijät voivat tehdä itsenäisiä päätöksiä ilman jatkuvaa tarvetta varmistella tekemisiään. Siirtyessä itseohjautuvaan työskentelytapaan tarvitaan ajatusmallien ja johtamiskulttuurin muutoksia, ei niinkään parempia työntekijöitä tai johtajia.

8 LOPUKSI

Työntekijöiden itseohjautuvuus, sekä itseohjautuvuuden johtaminen ovat aiheina ajankohtaisia etenkin nyt kun työelämässä eletään murrosvaihetta etäilyn ja konttorilla tehtävän työn välimaastossa. Työlle onnistuttiin siis valitsemaan aihe, josta on saatavilla hyvin tietoa, ja joka on pinnalla. Vaikka aihe on laaja, ja hyviä näkökulmia itseohjautuvuuteen ja sen johtamiseen on saatavilla useita, onnistuimme mielestämme rajaamaan aiheen hyvin. Rajausta on tarpeeksi laaja, jotta siitä voidaan löytää hyvin tietoa, muttei kuitenkaan niin laaja, etteikö aiheen rajausta pysyisi kasassa.

Siitä huolimatta, että haastateltavia oli vähän, ja haastatteluiden pitäminen meinasikaatua heti alkuunsa, onnistuimme kuitenkin kasaamaan kohtalaisen tutkimusaineiston. Eri skenaarioiden pohtiminen, kuten vähäinen vastausmäärä, olisi ollut relevanttia tehdä työn alkuvaiheessa. Vastauksien vähyyden vuoksi tutkimusmenetelmän olisi voinut vaihtaa haastattelututkimuksesta kyselytutkimukseen. Kyselytutkimuksen tulokset olisi ollut helpompi ja nopeampi analysoida kuin laajat vastaukset. Haastattelukysymysten paljous vaikeutti vastauksien analysointia, ja osa kysymyksistä oli saman sisältöisiä vain eri sanoin kirjoitettuna.

Haastattelukysymyksiä mietittäessä olisi tullut pitää mielessä myös työn tavoite ja tarkoitus. Nyt kysymykset on mietitty lähinnä teoriapohjalta, jonka vuoksi vastaukset eivät niinkään kerro siitä, miten työntekijät kokevat, että heitä johdetaan. Keskiössä ovat lähinnä työntekijöiden kokemukset omasta itseohjautuvuudestaan.

Tutkimuksen saralla tutkimukseen olisi voinut ottaa mukaan organisaation näkökulman itseohjautuvuuteen ja sen johtamiseen. Olisi mielenkiintoista tutkia millä tavoin organisaatio tukee työntekijöiden ja esihenkilöiden itseohjautuvuutta. Organisaatorakenteen tarkastelu olisi tuonut käytäntöön sen, miten itseohjautuvuus voitaisiin jalkauttaa osaksi organisaation strategiaa. Myös työntekijöiden ajatukset organisaatorakenteen muutoksesta olisivat olleet loistava tutkimusaihe.

LÄHTEET

Ahonen, G., Aura, O., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2020. Itseohjautuvuuden johtaminen. Tutkimusraportti. Helsinki. Viitattu 7.9.2022

Akola, A-E. 2020. Itseohjautuvuus ja intuitio, suunnistus työyhteisön supervoimiin. Basam Books Oy. Helsinki. Viitattu 9.9.2022

Aura, O. 2020. Itseohjautuvuuden johtaminen on osa hyvää johtamista. Teoksessa Einola-Pekkinen, V., Mäkelä, L., Pakarinen, T., Salo, M., Tammeaid, M., Vartiainen, M. & Vuorenmaa, H. (toim.) Työn Tuuli. 2/2020. Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY Ry. Viitattu 13.11.2022 <https://www.henry.fi/ajankoh-taista/tyon-tuuli/2020/tyon-tuuli-22020.html>

Bonsdoff M. Järvensivu A. & Bonsdoff M. 2018. Tutkimusetiikka on yhtä tärkeämpää työelämän tutkimuksessa. Pääkirjoitus – Työelämän tutkimus 16 (1) 2018. Viitattu 1.9.2022 <https://web-s-ebsohost-com.libproxy.tuni.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=ad100563-6757-4cb8-8489-906af9b02ef5%40redis>

Schein, E., Schein, P. 2016. Organizational culture and leadership. 5. painos. E-kirja. Wiley. Viitattu 28.11.2022 <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/detail.action?pq-origsite=primo&docID=4766585>

Deci, E. & Ryan, R. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. 2000. American Psychologist. Viitattu 9.9.2022 https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_Ryan-Deci_SDT.pdf

Heiskanen, E. 2020. Itseohjautuvuus henkilöstöpalvelualan yrityksessä. Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 29.10.2022 <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202005067597>

Kostamo, T., Vuori, J. & Vanttinen, N. 2020. Itseohjautuvuus: myyteistä todellisuuteen. Teoksessa Einola-Pekkinen, V., Mäkelä, L., Pakarinen, T., Salo, M., Tammeaid, M., Vartiainen, M. & Vuorenmaa, H. (toim.) Työn Tuuli. 2/2020. Henkilöstöjohtoon ryhmä – HENRY Ry. Viitattu 28.10.2022
<https://www.henry.fi/ajankohtaista/tyon-tuuli/2020/tyon-tuuli-22020.html>

Kumpumäki, J. 2010. Mistä motivaatio on tehty? - Oppilaiden näkemyksiä ja kokemuksia motivaatiosta peruskoulun kuudennella vuosiluokalla. Kasvatustieteiden tiedekunta. Opettajan koulutuslaitos. Hämeenlinna. Pro gradu tutkielma. Viitattu 28.11.2022 <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/81907/gradu04538.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Launonen, R., Koistinen, J., & Mäkkeli, J. 2020. Itseohjautuvuus ja työelämän demokratisointi. Teoksessa Einola-Pekkinen, V., Mäkelä, L., Pakarinen, T., Salo, M., Tammeaid, M., Vartiainen, M. & Vuorenmaa, H. (toim.) Työn Tuuli. 2/2020. Henkilöstöjohtoon ryhmä – HENRY Ry. Viitattu 13.11.2022
<https://www.henry.fi/ajankohtaista/tyon-tuuli/2020/tyon-tuuli-22020.html>

Leinonen, R. 2018. Sisältöanalyysi. Spoken.fi. artikkeli 12.12.2018. Viitattu 27.10.2022 <https://spoken.fi/sisallanalyysi/>

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Alma Talent. Helsinki. Viitattu 25.10.2022

Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N., & Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työniimu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai pahoinvoinnin lähde? Aalto yliopisto. Tutkimusraportti. Viitattu 31.8.2022
<https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2021-04/ItseohjautuvuusJaTyoniimuSuomessa.pdf>

Martela, F., & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus—Miten organisoitua tulevaisuudessa?. Alma Talent. Helsinki. Viitattu 25.10.2022

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Alma Talent Oy. Viitattu 25.10.2022.

Martela, F., Mäkikallio, I. & Virkkunen, V. 2017. Itsemääräämisteoria ja psykologiset perustarpeet työssä. Teoksessa Nurmi, J-E. & Salmela-Aro, K. (toim.) Mikä meitä liikuttaa - motivaatiopsykologian perusteet. 3. uud. painos. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 4.10.2022

Nurmi, J-E. & Salmela-Aro, K. 2017. Johdanto. Teoksessa Nurmi, J-E. & Salmela-Aro, K. (toim.) Mikä meitä liikuttaa - motivaatiopsykologian perusteet. 3. uud. painos. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 29.9.2022

Railosalo, J. 2017. Itseohjautuvuusteoria osana työntekijöiden sisäisen motivaation vahvistamista. Liiketalouden koulutusohjelma. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu Oy. Opinnäytetyö. Viitattu 22.10.2022 <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017121220817>

Ristikangas, M-J. & Grumbaum L. 2016. Valmentava esimies. 2.painos. Talentum media Oy. Helsinki. Viitattu 14.9.2022

Ruusuvuori, J. & Tiittula L. 2005. Haastattelu – tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Vastapaino. Tampere. Viitattu 14.9.2022

Salovaara, P. 2020. Johtopäätös, yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen. Teos. Viro. Viitattu 2.10.2022

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Alma Talent. Helsinki. Viitattu 23.9.2022

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Viitattu 14.9. 2022

Uusitalo-Malmivaara, L. 2014. Positiivisen psykologian voima. PS-kustannus. Jyväskylä. Viitattu 29.10.2022

Vasalampi, K. 2017. Itsemääräämisteoria. Teoksessa Nurmi, J-E. & Salmela-Aro, K. (toim.) Mikä meitä liikuttaa - motivaatiopsykologian perusteet. 3. uud. painos. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 29.9.2022

LIITTEET

1(2)

Liite 1. Haastattelukysymykset

- Mikä sinua motivoi työssäsi? Motivaatiolla tarkoitetaan syitä, miksi haluat tehdä kyseistä työtä.
- Mitkä asiat innostavat sinua työssäsi?
- Millaiset asiat lisäävät työmotivaatiotasi?
- Millainen työskentelytapa sopii sinulle? Millainen johtaminen motivoi työssä (esimerkkinä, tarkka tehtävälista / vapaus tehdä omavalintaisia tehtäviä)
- Eroaako työskentelysi esimiehen ollessa läsnä vs. kun teet työtä ilman valvontaa?
- Kuinka itsenäisesti ja millä tavoin voit vaikuttaa työhösi?
- Pystytkö organisoimaan ja suunnittelemaan työtäsi itsenäisesti? Kerro konkreettinen esimerkki
- Mieti, minkä arvojen pohjalta esihenkilö johtaa sinua. Mitkä arvot näet olevan esihenkilölle tärkeitä johtajana.
- Yksi itseohjautuvuuden osa-alueista on kyvykkyys. Kuvaile, missä työtilanteissa koet itsesi erityisen kyvykkääksi eli missä asioissa olet taitava työssäsi.
- Osaatko keksiä tekemistä työpäivään, jos keskuksella on hiljaista ja esihenkilöltä ei ole tullut tehtävälistaa? Mitä työkaluja tarvitsisit, jotta voisit suunnitella paremmin tekemistä työpäiville?

Kysymykset esihenkilölle

- Millaisissa asioissa työntekijöillä olisi kehitettävää itseohjautuvuudessa? Itseohjautuvuudella tarkoitetaan yksilön kykyä toimia ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia, kykyä johtaa itse itseään. (Savaspuro. 2019. 25–27.)
- Millä tasolla koet työntekijöiden itseohjautuvuuden tällä hetkellä? Onko siinä huomattavissa suuria eroja yksilöiden välillä?
-

2 (2)

- Miksi itseohjautuvuus on tärkeää asiakaspalvelutyössä / sinulle esihenkilön näkökulmasta.
- Mitkä arvot ohjaavat toimintaasi esihenkilönä?

Liite 2

1 (6)

Haastattelu 7.10.2022

K = Kukka

V = Vastaja

K: Eli alkuinfona vielä, että vaan mä ja Olivia nähdään nää nimellisenä niin ei tarvitse sen puolesta pelätä sanoo mitään, enkä saa esihenkilölle nimellisenä kertoa mitään teidän vastauksia, jos ette erikseen sitä pyydä. Ja jos tässä ei tuu jotain mieleen niin omia vastauksia saa täydentää myöhemminkin. Laittaa mulle sitten vaan viestiä.....

Ja tää haastattelu koskee siis itseohjautuvuutta eli kykyä toimia itsenäisesti ilman ohjausta ja tarkoituksen kehittää esihenkilön johtamista niin, että olisitte enemmän itseohjautuvia.....

V: oukkidoukki

K: Ja ensimmäinen kysymys on Mikä sinua motivoi työssäsi? Motivaatiolla tarkoitetaan syitä, miksi haluat tehdä kyseistä työtä

V: Mua motivoi se kun saa tavallaan tehdä yhteyksiä asiakkaiden kanssa ja niinku niiden tuntemaan oppiminen ja se kun neki muistaa mut samallkai ku mä ne ja se että tavallaan pääsee vaikuttaa monella tapaan ** tää söi mun lauseen ni esim flaikkuihin ja parantaa tavallaa tätäkin yhteistyötä
hyr

K: Joo, kiitos! Tää seuraava on aika samantyylinen, mutta vastaa jos tulee jotain muuta vielä mieleen eli Mitkä asiat innostavat sinua työssäsi?

V: se luominen et on se sillon se asiakas-asiakaspalvelija yhteys tai kuvien otto tai vaikka takahuoneen järjestely ni tavallaan se et pääsee vaikuttaa siihen omaan työhön ja omaan työjälkeen kuitenkin aika laajasti ja se et meil on aika

hyvä ryhmähenki must muide asiakaspalvelijoiden kaa et vaik ollaan työvuo-rossa yksin ni kaikki silti juttelee keskenään ja kysyy toisiltaan ja tavallaan make friends

K: Jep!!K: Jep!!!!

Kolmantena Millainen työskentelytapa sopii sinulle? Millainen johtaminen motivoi työssä? ja ainiin kysy jos kysymykset epäselviä tai jos tarvii esimerkkejä vaikka!!!!!!!

V: joo

V: mulle sopii hyvin itsenäinen työskentely, et nautin rakentavasta palautteesta ja siitä et tavallaan matalalla kynnyksellä voi kysyä ja tietää et tavallaa joka tapaukses saa sen vastauksen on se sit kui tyhmä kysymys ikinäki. Mua motivoi se kun esimies ottaa muut työntekijät huomioon ihmisinä ja tavallaan just edes esittää et on kiinnostunu siitä miltä työntekijöstä tuntuu olla töissä

K: Jooo! kiitos. Koetks sä että esihenkilö ois just aidosti kiinnostunut sun työskentelystä ja voinnista vai just niin että kysyy koska on siinä esihenkilöroolissa?

V: siis must esihenkilö vaikuttaa oikeesti siltä et sitä kiinnostaa tai kun just oon sen kaa ollu just palautekeskustelussaki ni se oli ihan super helposti lähestyttävä ja niinku koen et sille on helppo sanoo esim et hei nyt väsyttää ni kaupittelen mun vuoroja ni se vastaa et joo ihmeessä ja hae saikkua jos haluat et ei sun palkan pitäis kärsii siks niantaa aika hyvän kuvan esihenkilöstä mikä sillee taas on just poikkeus monesta muusta esimiehestä

K: toi on kyl hyvä!

Mites osaatko sanoa Eroaako työskentelysi esimiehen ollessa läsnä vs. kun teet työtä ilman valvontaa?

3 (6)

V: ei juurikaan et iham yhtälailla keskityn töihini sillon kun se ei oo paikalla kun että on ku kyl mä tiän mitä työhöni kuuluu eikä sen kuuluis vaikuttaa et onko joku näkemässä eikä niin vaikutakkaan, parhaani pistän on se kummin vaan

K: niimpä!

Kuinka itsenäisesti ja millä tavoin voit vaikuttaa työhösi?

V: tietyt raamit on tietty tarjottu fressin sisäisesti ja esihenkilön puolelta missä toimia, mut aina on keskusteluvaraa jos on esimerkiksi ideoita kehitykseen tai muuhun ja kaikki ideointi otetaan aina vastaan plussana

K: Jep! Jos keskuksella on jotain pienempiä muutoksia tai joutuu joutaan asiakkaan kanssa niin tuntuuks susta tai tarviiko tälläset hyväksyttää esihenkilöllä vai teetkö yleensä yksin päätöksiä?

V: Mä yleensä niinku mietin ihan maalaisjärjellä et mikä on niinkun se kultanen keskitie siinä ratkasuissa ja jos mua epäilyttää ni kyl mä kysyn esihenkilöltä varmistuksen et hei tein näin onko ok, varsinki niinkun aluks tein noin aika paljon mut se et kun harvemmin tulee semmosii et ou nou en oo ikinä nähy tätä aikasemmi et voinkoha tehdä näin ni vertaan niihin mitä oon tehnyt aikasemmin ja teen vaa smanmoite ja luottaen siihe et esihenkilö sit sanoo kun jostain tulee palautetta et hei hoidetaan next time erilai et aika pitkälti menee itsenäisesti

K: Joo. Mites pystytkö organisoimaan ja suunnittelemaan työtäsi itsenäisesti?

V: Joo aikapitkälti et kuitenkin tietään mikä meen työaika on hyvissä ajoin ja pitkälti mitä siihen sisältyy ja jos on jotain erikoista niin esihenkilö ilmoo siitä kyllä aina et raamit liikkuu tarvittaessa mut kukaan ei oo tavallaan siinä et hei tänään keskitytään vaan näihin vaan esim jos tänään oon väsyneempi ni teen ne perusasiat mitä aspatyöhön kuuluu ja huomenna eenergisempänä sit panostaa someen tai siivoiluun tai mihin sit millonki tai et huomaa et tänään on hirvee asiakasvyöry et tavallaan ei kerkii muuta ni voin hyvin vaan siirtää seuraavalle

4 (6)

vuorolle eikä siitä kukaan pahastu ja meil on aika vapaata toi vuorojen valinta muutenki ni ei oo kyllä sen suhteen valittamista
en oo ihanvarmavastasinko kysymyksee mut 😊

K: Joo, tää on hyvä! Muutama kysymys vielä

Mieti, minkä arvojen pohjalta esihenkilö johtaa sinua? Mitkä arvot näet olevan esihenkilölle tärkeitä johtajana. JOs mahdollista niin kerro arvot yhdellä sanalla esim. "tehokkuus" ja sitten voit halutessa avata sitä lisää.....

V: musta vaikuttaa et esihenkilölle on tärkeitä vuorovaikutus ja rehellisyys ja se tavallaa avoimuus, et se antaa selkeit ohjeet mitä se odottaa työntekijöiltää, se muuttaa toimintaansa ja omii kyllä virheensä jos sellasii tulee ja siltä saa aina kysyä eikä tavallaan ikinö minkään suhteen tarvii arvailla et hei onkohan tää ok tai et mitäköhän mä teen väärin / oikein ja se on aina ihan superasiallinen on se sit negee palautet tai posii ni se vaan niinku toimii se vuorovaikutus asiakkaan ja pp:n välillä ja työntekijän ja pp:n välillä
hämärä vastaus ihasama

K: oo, ei ollut, ymmärsin hyvin. Seuraavana Yksi itseohjautuvuuden osa-alueista on kyvykkyys. Kuvaile, missä työtilanteissa koet itsesi erityisen kyvykkääksi eli missä asioissa olet taitava työssäsi.

V: mä oon must hyvä ottaa asiakkaat huomioon yksilöinä, et ne ei oo mulle ihan yhdentekeviä ja must oon tehokas ja tavallaan tiiän aina et parhaani oon antanu et joskus se ei riitä mut se on ihan okei ja oon oikeesti hyvä perehdyttää asiakkaita xdd joka puolella tänään

K: Kiitos! joo ei mitään. mulla on kyllä tässä aikaa niin ihan omaan tahtiin vastaillet.

V: joo 😊

K: ei oo kun kaks kysyystä enään niin take your time! seuraavana sit Osaatko keksiä tekemistä työpäivään, jos keskuksella on hiljaista ja esihenkilöltä ei ole

5 (6)

tullut tehtävälistaa? Mitä työkaluja tarvitsisit, jotta voisit suunnitella paremmin tekemistä työpäiville?

V: Kyllä osaan, aina on jotain on se sitten järjestelyä, paperitöitä, siivousta ja tiian et mitä ikinäkin teen ni ei se oo hukkaan kuitenkaan vaik ei se olis tullu suoraan esimieheltä se ohjaus ja musta meil on ainakin sykkeellä tosi hyvä se lista jääkaapin ovessa et mitä tehdä työvuorossa ja vaik meil ei oo suoranaist listaa millä täyttää työpäivää ni ollaan perehdytyksessä käyty mitä se millonkin voi tarkoittaa se tekemisen keksiminen mut just esim joku semmone lista vois olla ihan kätsy et mis olis et jos on aikaa ja mikä prioriteettein kuitenkin on ekana ni on se asiakaskontakti nii tavallaa kehotus siihen ni ehkä kaikki lähtis tekeen sitä helpommin?

mut mulla on aika selkee kuva kyllä mitä vastaanotossa voi ja ei voi tehdä ja millä saa täytettyä työpäivää ilman et se on ajan haaskausta

K: Joo niimpä! Onk sul nyt herännyt johonkin näistä kysymyksistä jotain lisättävää tai yleisesti tähän aiheeseen jotain mitä jäi vielä sanomatta?

V: eipä oikeestaan muta esihenkilö on oikeesti yks parhaist esimiehist mitä mul on ollut et siin toimii se vuorovaikutus vaan tosi hyvin ja sen kaa on helppo tulla toimeen ja puhua jos on tavallaa esim ongelmia työpaikalla liittyy se sitten mihin tahansa ni oikeesti aika monet vois ottaa sen työskentelytavasta mallia koska se itekki opettelee koko ajan uusii juttui ja myöntää sen ja kuuntelee ja ohjaa tarvittaessa ni mun on tosi vaikee sanoo siit mitään oikeesti negii ku ei mul oo negei ajatuksii 😂

K: Joo super hyvä kyllä . toi on niin tärkeätä töissä! laitan nyt tähänkin viel ylös et kauan olitkaan ollu töissä????????

V: 8kk aikalailla alotin xx.xx.2022

6 (6)

K: Joo, kiitos! Mutta mulla ei tän enempää, ihan super että saatiin tää nyt onnistuun ja vinkkaa tosiaan muillekin ettei oo paha setti vastaila näihin! Kiitos kaikista vastauksista ja laita tosiaan heti vaan viestiä, jos tähän liittyen tulee jotain lisättävää tai kysymyksiä tai mitä vaan!

V: joo mä laitoin xxxx:lle jo 😂 ja jes kyä tää tästä
niina laittaa kuulemma iltavuorossa sulle viestiä

K: okei kiitos ihanaa! Ja tsemppiä sinne työpäivään!

V: hei kiitti ja tsemppii opparin kaa! ps osa keskiviikon kuvista jo löytyy sieltä
drivest ni pommitan sinne loppuja kun kerkiän

K: Kiitos ja joo mä käyn kurkkiin sieltä!

Haastattelu 2, 12.10.2022

K= Kukka

V= Vastaaja

K: Helou! Mulla alkaa oleen kaikki valmiina, niin rupeen laitaan sulle kyssäreitä.

Voit tosiaan miettiä rauhassa ja vastaat heti kun pystyt :):):):):):):)

Oikeinkirjoituksella tms ei niin väliä, eli voit hyvin kirjoittaa puhekieltä, jos se tuntuu omimmalta ja kysy jo joku kysymys epäselvä. Ja infona vielä, että vaan mä ja Olivia (mun koulukaveri jonka kanssa kirjoitan) nähdään nää nimellisenä niin ei tarvitse sen puolesta pelätä sanoo mitään, enkä saa esihenkilölle nimellisenä kertoa mitään teidän vastauksia, jos ette erikseen sitä pyydä. Ja jos tässä ei tuu jotain mieleen niin omia vastauksia saa täydentää myöhemminkin.

Laittaa mulle sitten vaan viestiä :):):):):):):)

Ja tää haastattelu koskee siis itseohjautuvuutta eli kykyä toimia itsenäisesti ilman ohjausta ja tarkoituksen kehittää esihenkilön johtamista niin, että olisitte enemmän itseohjautuvia töissä.....

Ja ensimmäinen kysymys olisi: Mikä sinua motivoi työssäsi? Motivaatiolla tarkoitetaan syitä, miksi haluat tehdä kyseistä työtä.

J: Okei :) juu tässä onki ollu aika hyvin asiakkaita niin parempi sittenkin näin



Työtäni motivoi tietysti palkka, hyvä työympäristö ja mukavat työkaverit ja asiakkaat. Justiin tämä työ kiinnostaa siksi että oon aina käynyt salilla niin työympäristö tuntuu kodikkaalta :)

K: Jees, kiitos! vähän vastaavanlainen kysymys, mutta millaiset asiat innostavat työssä?

J: Aika samat vastauksetkin 😊 Palkka, työnkuva, työkaverit ja työympäristö

2 (3)

K: Joo, se on ihan ok! sit vähän erilaisiin: Millainen työskentelytapa sopii sinulle? Millainen johtaminen motivoi työssä (esimerkkinä, tarkka tehtävälista / vapaus tehdä omavalintaisia tehtäviä)

J: On kyllä aika päinvastaista 😓 mutta oon ihan perus tuntipalkkatyötäkin tehnyt ja tykännyt. Täällä tietysti ei yhtään nopeempaa saa tehtyä oikeen mitään kun kaikki menee asiakkaiden tarpeiden mukaan

K: Jep! toi on ihan totta. Mites eroaako työskentelysi esimiehen ollessa läsnä vs. kun teet työtä ilman valvontaa?

J: Ei mun mielestä eroa yhtään

K: Okei, hyvä! Pari kyssäri jäljellä. Mieti, minkä arvojen pohjalta esihenkilö johtaa sinua? Mitkä arvot näet olevan esihenkilölle tärkeitä johtajana.

J: Yleinen hyvinvointi niin asiakkailla, yrityksellä ja työntekijöillä. Tasa-arvot ja ehkä sellainen yleinen järjestys

K: Jes, kiitos. Laitan nämä seuraavat kysymykset yhdessä, koska ovat lähellä toisiaan. Iva jos pystyy antamaan erilliset vastaukset, mutta ei hätää jos tulee yksi yhtenäinen.

1. Kuinka itsenäisesti ja millä tavoin voit vaikuttaa työhösi?
2. Pystytkö organisoimaan ja suunnittelemaan työtäsi itsenäisesti? Kerro konkreettinen esimerkki

J: Oma asenne ja ihmistuntemus ainakin tekee paljon asiakaspalvelussa. Muuten ei tuu hirveesti mieleen muuta esimerkkiä kun se että muut tehtävät voi tehdä eri aikaan ryhmäliikuntien ja varauksien kanssa, eli voi suunnitella vaan mihin aikaan mitään tekee mutta tehtävät on kuitenkin aika samat 😊 oliko tuo nyt yhtään järkevästi selitetty

3 (3)

K: Joo! Tästä vähän vielä jatkona: Osaatko keksiä tekemistä työpäivään, jos keskuksella on hiljaista ja esihenkilöltä ei ole tullut tehtävälistaa? Mitä työkaluja tarvitsisit, jotta voisit suunnitella paremmin tekemistä työpäiville? Erityisesti kiinnostaa tämä jatkokysymys mitä tarvitsisit että voisit toimia itsenäisemmin (jos tähän on tarvetta)

J: No teen yleensä ylöllä viikkosiivouksia ja sykkeellä ja keskustassa Lead desk juttuja. Ja saatan käyä enemmän pyörimässä ja järjestelemässä salia yleensä saa ihan hyvin täyttää päiviin noilla. Jatkokysymykseen tuli mieleen vaan että tarvisi yksinkertaisesti enemmän vapauksia esim asioiden järjestelyyn, hinnoitteluihin ja vaikka salin korjauksiin, mutta ymmärrän että tämmösta vapautta on vaikea antaa 😞

Hinnoittelulla meinasin oikeestaan alennuksia

K: Joo, kiitos paljon tästä. Eli viimeisenä; Yksi itseohjautuvuuden osa-alueista on kyvykkyys. Kuvaile, missä työtilanteissa koet itsesi erityisen kyvykkääksi eli missä asioissa olet taitava työssäsi.

J: Fyysinen raskas työ. Kädentaidot ja paineen alla toimiminen 🧘

Ehkä tuo joustavuus on kanssa vahvuus vaikka se voi olla toisinkin päin 😂

K: Jees kiitos! Ja kiitos super paljon et saatiin tää haastattelu onnistuun, mulla ei oo sen enempää! Onks sulla jotain mitä haluat aiheesta vielä sanoa?

J:Eipä mitään 😊 eei mulla nyt tuu mieleen oikeen mitään 😊

K: Joo kiitos vielä

Haastattelu 3, 21.10.2022

O= Olivia

V= Vastaaja

O: Moikka! Meidän olis tarkoitus pitää haastattelu koskien mun ja Kukan opin-
näytetyötä. 😊 Se haastis oli alun perin tarkoitus pitää Teamsissa chatin välityk-
sellä, mutta kun ei olla samassa organisaatiossa niin en pysty lähettään sulle
sielä viestiä ./ Sopiiko sulle, että laitan kysymyksiä tänne ja vastailet sitten täällä
niihin?

V: Juu sopii!

O: Hyvä juttu! Sano vaan kun oot valmis 😊

V: vaikka heti oon valmis

O: Jees! Eli alkuinfona vielä, että vaan me Kukan kanssa nähdään nää vas-
taukset nimellisenä niin voit ihan vapaasti vastata eikä tarvii jännittää! Teidän
esimiehelle ei kerrota mitään vastauksia nimellisenä, ellei joku teistä erikseen
sitä pyydä.

Jos sulle tulee jotain jälkikäteen mieleen, niin voit laittaa viestiä ja täyden-
tää sun vastauksia!

V: ookei!

O: Jäi äskeisestä vielä laittamatta 😊 Tää haastattelu on osa mun ja Kukan
opinnäytetyötä ja käsittelee itseohjautuvuutta eli kykyä toimia itsenäisesti ilman
ohjausta. Meidän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää teidän esihenkilön
johtamista siten, että olisitte enemmän itseohjautuvia.

Haastattelu sisältää 12 kysymystä, ja voit vastailla ihan omaan tahtiin. Jos et
ymmärrä jotain kysymystä niin voin selventää tai antaa esimerkkejä.

Ensimmäinen kysymys on: Mikä sinua motivoi työssäsi? Motivaatiolla tarkoite-
taan syitä, miksi haluat tehdä kyseistä työtä.

V: motivaatioon aika helppo vastata suoraan vaan yks asia, kaikki ihanat asiak-
kaat 😊

O: Jees! 😊 Entäs sitten: mitkä asiat innostavat sinua työssäsi?

2 (3)

V: se et pääsee tekemää nii monipuolisesti kaikkee, et vaikka onki asiakaspalvelija työnimikkeeltään ni työhön kuuluu paljon muutaki esim. somen tekeminen

O: Selvä juttu! Millainen työskentelytapa sopii sinulle? Millainen johtaminen motivoi työssä?

V: parhaiten mulle sopis sellanen työskentelytapa et olis koko ajan joku työkaveri ja lempparityöpäiviä onki ne jos sattuu työkaveri olemaan samaa aikaa paikalla, mut sehän ei fressillä kovin usein mahdollista ku vuorot tehdään yksin ni siihenki on pitäny totuttautua 😊 työssä motivoi sellanen johtaminen et esimies on mahdollisimman "kaverillinen" eikä aseta itseensä mitenkää erityisesti muitten yläpuolelle, koska sillon siitä tulee myös paljon helpommin lähestyttävä oli asia mikä tahansa

O: Joo pystyn samaistuun tohon, että parasta on jos on jonkun toisen kanssa vuorossa! Menee aikakin paljon nopeemmin 😊

Entä koetko, että esihenkilö on aidosti kiinnostunut tavastasi työskennellä?

V: kyl mä koen! ja on kiva et kyselty varsinki työsuhteen alussa just et miten on mennyy, mitkä asiat ollu vaikeita yms.

Ja työhaastattelussaki otettiin esille se et millanen työskentelytapa on itelle mieluisin

O: Kuulostaa hyvältä 😊 Eroaako työskentelysi esimiehen ollessa läsnä vs. kun teet työtä ilman valvontaa?

V: hirveen usein ei oo läsnä siinä ku tekee töitä, mut ehkä silleen eroaa et pienemmällä kynnyksellä kysyy apua haastavampiin juttuihin jos esimies on paikalla, et muuten koitan viimeseen asti ite hoitaa asiat

O: Jees! Seuraava kysymys kuuluis: kuinka itsenäisesti ja millä tavoin voit vaikuttaa työhösi?

V: oon ollu sen verran vähä aikaa vast fressillä töissä et vähä vaikee vastata tohon, lähinnä oon tähän mennessä tehny asiat vaan niinku mulle sanotaan ja on neuvottu

O: Okei, ymmärrän täysin! Tää seuraava on aika saman tyylinen kun edellinen, jos ei tuu mitään mieleen niin se on ihan ok. 😊

Pystytkö tekemään itsenäisiä päätöksiä koskien työtäsi, vai tarvitsevatko ne esimiehen hyväksyntää?

V: nooh tähä mennessä ainaki kysyny esimiehen hyväksynnän kaikkeen 😊

3 (3)

O: Jees 😊 Mieti, minkä arvojen pohjalta esihenkilö johtaa sinua? Mitkä arvot näet olevan esihenkilölle tärkeitä johtajana? Jos mahdollista niin kerro arvot yhdellä sanalla esim. "tehokkuus" ja sitten voit halutessasi avata sitä lisää.

V: ainaki ekana tuli mieleen asiakaslähtöisyys, huomaa kyllä et asiat koitetaan hoitaa aina niin et asiakkaat on tyytyväisiä ja asiakaspalautteet otetaan tosi hyvin huomioon

O: Okei! Tässä on enää muutama kysymys jäljellä 😊

Yksi itseohjautuvuuden osa-alueista on kyvykkyys. Kuvaile, missä työtilanteissa koet itsesi erityisen kyvykkääksi eli missä asioissa olet taitava työssäsi.

V: sanoisin et ku on kokemusta asiakaspalvelutyöstä ni semmosten vaikeitten asiakkaitten kanssa kommunikoinnissa on aika hyvä, niin et ainakin suurimassa osassa tapauksista asiakas lähtee ees vähän tyytyväisempänä pois ku mitä oli tullessa

O: Toi on kyllä tosi tärkeä taito aspatyössä!

Osaatko keksiä tekemistä työpäivään, jos keskuksella on hiljaista ja esihenkilöltä ei ole tullut tehtävälistaa? Mitä työkaluja tarvitsisit, jotta voisit suunnitella paremmin tekemistä työpäiville?

V: jonkun verran keksii joo tekemistä ku on hiljasta, mut kyl niit tylsiäki hetkiä tulee. keskuksilla vois esimerkiksi olla listaa ihan konkreettisista asioista mitä tehdä hiljasina hetkinä, jos en ihan väärin muista ni keskus xx on ainoo mistä semmonen "näin kulutan aikaani aspassa" -lista löytyy

O: Selvä juttu! Sit vika kysymys 😊 Kuinka pitkään olet työskennellyt Fressillä?

V: aikalailla tasan 2 kuukautta 😊

O: Okei! Vastasit kuitenkin tosi kattavasti kaikkiin kysymyksiin kun ottaa huomioon, että alottanut aika vasta 😊

Heräsikö johonkin näistä kysymyksistä jotain lisättävää tai yleisesti tähän aiheeseen jotain mitä jäi vielä sanomatta?

V: ei ainakaa nyt just tuu mielee mitää lisättävää

O: Selvä juttu! Suuret suuret kiitokset sulle vastauksista ja haastatteluun osallistumisesta! Näistä on meille tosi iso apu 🙏❤️

V: hyvä jos pysty olla avuks! ☺️

Esihenkilön haastattelu 28.10.2022

Millä tasolla koet työntekijöiden itseohjautuvuuden tällä hetkellä? (Itseohjautuvuudella tarkoitetaan yksilön kykyä toimia ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrolloita, kykyä johtaa itse itseään. (Savaspuro. 2019. 25–27.)) Onko siinä huomattavissa suuria eroja yksilöiden välillä?

- Itseohjautuvuus on tällä hetkellä vaihtelevalla tasolla. Erot yksilöiden välillä ovat melko suuria. Työntekijöissä on hyvin itseohjautuvia yksilöitä, mutta sen lisäksi myös yksilöitä, joilla on selvästi parannettavaa itseohjautuvuudessa, joten keskiarvallisesti itseohjautuvuuden taso on luokkaa tyydyttävä.

Millaisissa asioissa työntekijöillä olisi kehitettävää itseohjautuvuudessa?

- Työhön itsenäisesti tarttumisessa. Työvuoroissa on aina tekemistä, kunhan katselee ympärilleen ja on oma-aloitteinen. Kehitettävää on näiden kohtien huomioimisessa ilman erillistä sanomista. Parannettavaa on muun muassa siisteyden ylläpidossa sekä salin järjestyksen ylläpidossa oma-aloitteisesti.

Miksi itseohjautuvuus on tärkeää asiakaspalvelutyössä / sinulle esihenkilön näkökulmasta.

- Työntekijöiden itseohjautuvuus muun muassa luo mukavuutta seuraavaan vuoroon tulijalle ja edistää siisteyttä asiakaspalvelussa, mitkä vaikuttavat työssäviihtyvyyteen ja ilmapiiriin. Lisäksi työn määrä jakautuu tasaisemmin, jos jokaisen työntekijän itseohjautuvuus on samalla tasolla. Kun asiakaspalvelijat toimivat itseohjautuvasti, ei minulta vaadita jatkuvaa mikromanagerointia ja töiden osoittamista. Työn luonteen vuoksi ei ole myöskään tarkoituksenmukaista, että asiakaspalvelijoiden päivittäinen työ vaatisi jatkuvaa ohjausta, vaan työ on hyvin itsenäistä ja sen vuoksi myös itseohjautuvuus on tärkeää. Itseohjautuva työntekijä näyttäytyy myös asiakkaidemme suuntaan aktiivisena ja vaikuttaa tätä kautta koko asiakaspalvelumme laatuun. Lisäksi itseohjautuva työntekijä varmistaa, että kaikki asiakaspalvelun perusasiat ovat kunnossa, jolloin

2 (2)

asiakaskokemus on hyvä. Kaikkiaan itseohjautuva työntekijä edistää toiminnallaan liiketoimintaamme paremmin kuin enemmän ohjausta vaativa työntekijä.

Mitkä arvot ohjaavat toimintaasi esihenkilönä?

- Oikeudenmukaisuus, empaattisuus, esimerkillä johtaminen, luottamus, sitoutuminen, tavoitteellisuus, eteenpäin pyrkiminen ja kehittyminen.

1. Vapaaehtoisuus 3
2. Kyvykkyys 4
3. Yhteisöllisyys 4

Liite 6.

1 (1)

Jatkotutkimus, määrällinen kysely työntekijöille

Psykologian professori Edward L. Deci ja Richard M. Ryan ovat luoneet teorian, jonka mukaan itseohjautuvuus muodostuu kolmesta osa-alueesta: **vapaaehtoisuudesta, kyvykkyydestä ja yhteisöllisyydestä.**

Vapaaehtoisuus tarkoittaa, että kun asia on ihmiselle tärkeä, hänelle syntyy vahva motivaatio tekemiseensä ja tekeminen tuntuu helpolta. Kyvykkyydellä tarkoitetaan ihmisen kykyä oppia ja hallita asioita. Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan ihmisen tarvetta kuulua johonkin yhteisöön. Ihminen kaipaa tunnetta, että hänestä välitetään ja hän välittää toisista. (Akola. 2020. 59.)

Miten työpaikalla mielestäsi toteutuvat itseohjautuvuusteorian kolme osa-alueita? Arvio jokainen osa-alue numeraalisesti 1-5.

(5 = Erinomaisesti / 4 = Hyvin / 3 = Toteutuu, mutta on parannettavaa / 2 = Huonosti / 1 = Ei toteudu lainkaan)

1. Vapaaehtoisuus
2. Kyvykkyys
3. Yhteisöllisyys