Yhteisöohjautuvuus ja sen kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa

Chi Weckström

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu
Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
2023

Tiivistelmä

Tekijä
Chi Weckström

Tutkinto
Tradenomi (YAMK)

Raportin/Opinnäytetyön nimi
Yhteisöohjautuvuus ja sen kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa

Sivu- ja liitesivumäärä
54 + 17

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan yhteisöohjautuvuutta ja sen toteutumista Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskuksessa. Yhteisöohjautuvuudesta halutaan ymmärtää, mitä sillä tarkoitetaan, miksi se on nykypäivän työelämässä tärkeä, mitä haasteita sen kanssa voi olla ja mitä se edellyttää organisaatiolta. Tavoitteena on, että valmis opinnäytetyö toimii palvelukeskuksen apuna sen yhteisöohjautuvuuteen liittyvässä työssä ja kehittämisessä.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan ensin niitä muutosvoimia, jotka ovat vaikuttaneet itseohjautuvuuden ja yhteisöohjautuvuuden vahvistumiseen nykypäivän työelämässä. Viitekehyksessä avataan opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä, kuten itseohjautuvuutta ja yhteisöohjautuvuutta. Lisäksi perehdytään mahdollisiin haasteisiin ja kompastuskiviin, joita organisaatiot voivat kohdata yhteisöohjautuvuudessa ja sitä tavoitellessa. Haasteita tarkastellaan kolmella toiminnan tasolla: yksilötasolla, organisaatiotasolla sekä laajemman toimintaympäristön tasolla. Tämän jälkeen keskitytään yhteisöohjautuvuuden kannalta olennaisiin yhteisöllisiin käytänteisiin, työntekijäkokemuksen rakentamiseen ja valmentavan johtamisen rooliin. Viitekehyksen lopussa käydään myös läpi vaiheet, jotka ovat tarpeellisia muutosmatkalle kohti yhteisöohjautuvuutta.

Osana opinnäytetyötä toteutettiin laadullinen tutkimus palvelukeskuksessa. Tutkimusaineisto kerättiin kyselyllä, joka rakennettiin sähköiseen muotoon Howspace-yhteistyöskentelyalustalle. Kysely avattiin ja toteutettiin palvelukeskuksen jokaviikkoisen tiimipalaverin yhteydessä. Tutkimukseen osallistui 12 henkilöä palvelukeskuksen 15 työntekijästä.

Tutkimuksen avulla haluttiin kartoittaa, miten palvelukeskuksen työntekijät ymmärsivät käsitteen yhteisöohjautuvuus, mitä mieltä he olivat palvelukeskuksen yhteisöohjautuvuuden nykytilasta, miten yhteisöohjautuvuus näkyi tällä hetkellä heidän työarjessaan ja miten tarpeellisena he näkivät yhteisöohjautuvuuden työnsä hoitamisen näkökulmasta. Lisäksi kyselytutkimuksella kerättiin palvelukeskuksen työntekijöiden näkemyksiä siitä, millaisilla käytännön toimenpiteillä sekä johtaja että he itse voisivat vaikuttaa yhteisöohjautuvuuden toteutumiseen. Lopuksi työntekijöiltä kerättiin ajatuksia siitä, pitäisikö heidän mielestään yhteisöohjautuvuutta kehittää organisaatiossa, ja jos, niin millä tavoin.

Tutkimustulosten perusteella saatiin varsin kattava kuva siitä, mitä palvelukeskuksen työntekijät ajattelivat yhteisöohjautuvuudesta ja sen toteutumisen tilasta organisaatiossaan. Yhteisöohjautuvuus näkyi heidän arjessaan monin eri tavoin yhteistyönä ja yhdessä tekemisenä. Henkilöiden oma-aloitteisuudella, vuorovaikutuksella ja kuuntelemisen taidolla oli merkittävä rooli yhteisöohjautuvuuden toteutumisessa. Johtajan toivottiin antavan enemmän autonomisuutta ja vapautta suunnitella omia ja tiimin yhteisiä tehtäviä, mutta toisaalta häneltä toivottiin myös tarkentavan vastuualueita. Tutkimuksen perusteella voitiin todeta, että yhteisöohjautuvuutta voitaisiin tarkastella palvelukeskuksessa vieläkin syvällisemmin ja suunnitellummin.

Asiasanat
yhteisöohjautuvuus, itseohjautuvuus, yhteiset tavoitteet, yhdessä tekeminen, valmentava johtaminen

Sisällys

1 Johdanto 1
1.1 Opinnäytetyön tausta 2
1.2 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja aiheen rajaus 2
2 Teoreettinen viitekehys 5
2.1 Työelämän muutokset vaativat sekä itseohjautuvuutta että yhteisöohjautuvuutta 5
2.2 Itseohjautuvuus on välttämätön perusta yhteisöohjautuvuudelle 6
2.3 Yhteisöohjautuvuuden kompastuskivet 10
2.3.1 Yksilötason haasteet 11
2.3.2 Organisaatiotason haasteet 12
2.3.3 Toimintaympäristön asettamat haasteet 12
2.4 Yhteisöohjautuvuus edellyttää toimivia yhteisöllisiä käytänteitä 13
2.4.1 Yhteisöohjautuvan organisaation perusperiaatteet 14
2.4.2 Työntekijäkokemuksen rakentamisen käytänteet 18
2.5 Valmentava johtaminen yhteisöohjautuvuuden tukipilarina 20
2.6 Muutosmatka kohti yhteisöohjautuvuutta 22
3 Tutkimusmenetelmät 24
3.1 Tutkimuksen toimeksiantaja 24
3.2 Tutkimuksen kohderyhmä 24
3.3 Tutkimusmenetelmän valinta 25
3.4 Tutkimusaineiston hankintamenetelmät 26
3.4.1 Kyselyn toteuttaminen käytännössä 29
3.4.2 Kyselyn rakenne ja kysymykset 30
3.5 Tutkimusaineiston analysointimenetelmät 31
4 Kyselytutkimuksen tulokset 34
4.1 Tulokset kysymykseen 1: Mitä tarkoittaa käsite yhteisöohjautuvuus sinun mielestäsi? 34
4.2 Tulokset kysymykseen 2: Arvioi Jotpan yhteisöohjautuvuuden nykytila. 35
4.3 Tulokset kysymykseen 3: Miten yhteisöohjautuvuus näkyy tällä hetkellä sinun työarjessasi käytännössä? 36
4.4 Tulokset kysymykseen 4: Miten tarpeellisena näet yhteisöohjautuvuuden työsi hoitamisen näkökulmasta? 38
4.5 Tulokset kysymykseen 5: Millaisilla käytännön toimenpiteillä johtaja voi vaikuttaa Jotpan yhteisöohjautuvuuden toteutumiseen? 39
4.6 Tulokset kysymykseen 6: Millaisilla käytännön toimenpiteillä voisit itse vaikuttaa Jotpan yhteisöohjautuvuuden toteutumiseen? 40

4.7 Tulokset kysymykseen 7: Pitäisikö mielestäsi yhteisöohjautuvuutta kehittää Jotpassa, ja jos, niin millä tavoin? 41
5 Pohdinta 43
5.1 Tulosten pohdinta ja johtopäätökset 43
5.2 Toimenpide-ehdotukset ja jatkotutkimuskohteet 46
5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys 48
5.4 Oman oppimisen ja opinnäytetyöprosessin arviointi 49
Lähteet 52
Liitteet 55
Liite 1. Kyselyn rakenne ja kysymykset 55
Liite 2. Kyselyn avoimet vastaukset 59
Liite 3. Howspace-työalustan Sanapilvi- ja Teemaklusteri-tulokset vastauksista 67

1 Johdanto

Nykypäivän asiantuntijaorganisaatioissa lähdetään lähes poikkeuksetta siitä odotuksesta, että organisaatiossa jo työskentelevät ja sinne uudet rekrytoitavat ymmärtävät, mitä on itseohjautuva työntekeminen, ja heiltä myös odotetaan, että he osaavat työskennellä itseohjautuvasti. Yhteisöohjautuvuus taas toisaalta on käsitteenä noussut vasta viime aikoina enemmän esille ammattikirjallisuudessa ja -julkaisuissa sekä erilaisissa medioissa. Ajatus työyhteisön yhteisestä ohjauksesta ei ole tietenkään uusi, mutta yhteisöohjautuvuuden tulokulma voikin yllättää: työyhteisön ohjaus ei perustukaan enää vain esimiesten suunnasta tulevaan johtamiseen vaan lähtökohtana on se, että itseohjautuvat yksilöt johtavat yhdessä itsensä ja toisensa kohti yhdessä sovittuja tavoitteita.

Viime aikoina aihe on saanut uudenlaista nostetta julkisessa keskustelussa. Voi jopa tuntua siltä, että yhteisöohjautuvuutta on haluttu nostaa enemmän esille vastapainoksi itseohjautuvuudesta käytävälle keskustelulle. Monelle termi yhteisöohjautuvuus voi kuitenkin olla ennestään tuntematon tai heillä ei ole ollut aikaisempaa henkilökohtaista kosketuspintaa siihen. Myös monelle organisaatiolle käsite yhteisöohjautuvuus voi olla vieras, etenkin sellaisissa organisaatioissa, joissa on perinteiset hierarkiarakenteet ja johtaminen on ylhäältä alaspäin suuntautuvaa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on palvella toimeksiantajaorganisaatiota sen yhteisöohjautuvuuteen liittyvässä työssä ja kehittämisessä. Opinnäytetyössä tutustutaan teorian kautta yhteisöohjautuvuuden maailmaan: mitä se oikeasti tarkoittaa, miksi se on nykypäivän työelämässä tärkeä, mitä haasteita sen kanssa voi olla ja mitä se edellyttää organisaatiolta. Osana opinnäytetyötä toteutettiin toimeksiantajaorganisaatiossa kyselytutkimus, jossa kartoitettiin organisaation työntekijöiden käsityksiä yhteisöohjautuvuudesta, yhteisöohjautuvuuden nykytilasta organisaatiossa sekä kehittämismahdollisuuksista.

Tässä luvussa esitellään lyhyesti opinnäytetyön toimeksiantaja. Lisäksi luvussa kuvaillaan tarkemmin opinnäytetyön ja toimeksiannon taustat. Niiden jälkeen käydään läpi opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset sekä aiheen rajaus.

Toisessa luvussa perehdytään opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen. Kolmannessa luvussa ”Tutkimusmenetelmät” tutustutaan tarkemmin opinnäytetyön ja tutkimuksen toimeksiantajaan, tutkimuksen kohderyhmään, tutkimusmenetelmän valintaan sekä tutkimusaineiston hankinta- ja analysointimenetelmiin. Neljännessä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia kysymyskohtaisesti. Viidennessä ja viimeisessä luvussa ”Pohdinta” on koottu yhteen tutkimuksen tulokset. Pohdinta-luvussa esitellään myös tutkimustulosten perusteella tehdyt johtopäätökset sekä esitetään jatkotutkimuskohteet ja toimeksiantajaorganisaatiolle toimenpide-ehdotuksia. Pohdinta-luvussa käydään

myös läpi tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys. Lisäksi viimeisessä luvussa arvioidaan omaa oppimista ja opinnäytetyöprosessia.

1.1 Opinnäytetyön tausta

Opinnäytetyön aiheena on yhteisöohjautuvuus ja sen kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa. Opinnäytetyön aihe ja toimeksianto tutkimuksen tekemiseen tulivat työnantajaltani Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskukselta (lyhyemmin Jotpa). Palvelukeskus on nuori organisaatio, joka aloitti toimintansa vuoden 2021 syksyllä.

Palvelukeskus on matalan hierarkian asiantuntijaorganisaatio: palvelukeskuksella on johtaja, joka toimii myös koko henkilöstön ainoana esimiehenä. Palvelukeskuksessa jokainen työntekijä on vahvasti oman substanssialueensa ammattilainen. Asiantuntijan roolissa korostuu itsenäinen työskentelytapa ja ajattelumalli, jossa tehdään omaa työtä koskevia päätöksiä myös itsenäisesti. Työn suorittamisen perusedellytyksenä on se, että henkilö kykenee työskentelemään itseohjautuvasti. Itseohjautuvuudesta ajatellaan tyypillisesti, että se on henkilön ominaisuus, kykyä itsensä johtamiseen.

Tässä kohtaa pääsemme tämän opinnäytetyön ongelmaan: kun organisaation kaikki työntekijät tekevät työnsä itseohjautuvasti ja useimmiten fyysisesti kaukana toisistaan etänä, on olemassa riski, että henkilöt ohjaavat itsensä sellaiseen suuntaan, joka tukee vain heidän omaa työtään, mutta ei tiimin muiden jäsenten työtä, eivätkä näin ollen tue tiimiä yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. Tämä opinnäytetyö pureutuu siihen, miten voidaan varmistaa se, että kaikki tekevät työnsä yhdensuuntaisesti kohti yhdessä sovittuja tiimin tai organisaation tavoitteita eli yhteisöohjautuvasti.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja aiheen rajaus

Palvelukeskuksessa on nähty tälle opinnäytetyölle tarvetta, sillä sen lopputuloksena syntyy sellaista tietoa, jota palvelukeskus voi hyödyntää myöhemmin tiimin toiminnan kehittämisessä. Uutena virastona palvelukeskuksen on täytynyt alusta lähtien itse löytää itselleen sopivia työskentelytapoja ja toimintamalleja. Nuorelle palvelukeskukselle voidaan vielä luontevasti testauttaa erilaisia toimintamalleja ja myös räätälöidä niitä. Yleisesti on helpompaa lähteä luomaan ja erityisesti kokeilemaan organisaatiolle sopivia uusia toimintamalleja ja myös muuttaa niitä varhaisessa vaiheessa organisaation elinkaaressa. Myöhemmissä vaiheissa voi olla vaikeampaa lähteä muuttamaan tai korjaamaan sellaista toimintamallia, joka on jo ehtinyt juurtua omiin uriinsa. Siksi palvelukeskuksen yhteisöohjautuvuus on haluttu ottaa tarkasteltavaksi nyt.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selkeyttää yhteisöohjautuvuuden tematiikkaa palvelukeskuksen työntekijöille ja syventää heidän ymmärrystään ja tietoisuuttaan tiiminsä yhteisöohjautuvuudesta. Osana opinnäytetyötä toteutettiin kyselytutkimus, jonka tarkoituksena oli tuottaa tietoa

palvelukeskuksen työntekijöiden omakohtaisista kokemuksista ja näkemyksistä organisaationsa yhteisöohjautuvuuden nykytilasta. Kyselytutkimuksella haluttiin tuoda yhteisöohjautuvuuteen henkilökohtaisempi tulokulma, jota palvelukeskus voi hyödyntää organisaationsa kehittämistyössä.

Kyselytutkimuksen tavoitteena oli saada palvelukeskuksen työntekijät miettimään, mitä yhteisöohjautuvuus heille merkitsee ja miksi he tarvitsevat sitä. Heidän haluttiin pohtivan myös sitä, millainen on johtajan rooli yhteisöohjautuvuuden toteutumisessa. Viimeiseksi kyselyn tavoitteena oli saada työntekijät miettimään, millä tavoin he voisivat kehittää palvelukeskuksen yhteisöohjautuvuutta yksin ja yhdessä ja millaisia toimintamalleja se vaatisi. Samalla tällä kyselytutkimuksella haluttiin saada palvelukeskuksen työntekijät kiinnittämään huomiota oman tiiminsä vahvuuksiin, heikkouksiin ja tarpeisiin yhteisöohjautuvuuden näkökulmasta.

Opinnäytetyön tavoittelema lopputulos on se, että palvelukeskuksen työntekijät ovat tietoisempia siitä, miten heidän työnsä ja toimintansa vaikuttavat suorasti ja epäsuorasti tiimin yhteisöohjautuvuuteen, ja miten he voivat ottaa muita paremmin huomioon tiimin yhteisöohjautuvuuden edistämiseksi. Tällä opinnäytetyöllä halutaan erityisesti luoda perusta yhteisöohjautuvuuteen liittyvälle keskustelulle ja luoda pohjaa tulevaisuuden kehittämistyölle palvelukeskuksessa. Tavoitteena on saada sovittua aiheelle seuraava konkreettinen toimenpide, esimerkiksi seuraava ajankohta asian uudelleentarkastelulle, jos palvelukeskuksessa päädytään tutkimuksen perusteella viedä organisaatiossa yhteisöohjautuvuutta eteenpäin.

Alla olevien tutkimuskysymysten tarkoituksena on jäsentää opinnäytetyön tavoitteita. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat

K1: Mitä on yhteisöohjautuvuus?

K2: Miten itseohjautuvuus eroaa yhteisöohjautuvuudesta?

K3: Miksi yhteisöohjautuvuutta tarvitaan ja ketä se hyödyttää?

K4: Miten esihenkilö voi vaikuttaa yhteisöohjautuvuuden toteutumiseen?

Opinnäytetyössä keskitytään yhteisöohjautuvuuden käsitteen avaamiseen, käsitteeseen välittömästi liittyvään tematiikkaan sekä käytännön kehittämiskeinojen löytämiseen. Opinnäytetyössä tarkastellaan myös itseohjautuvuutta, mutta vain siltä osin kuin on tarpeen itseohjautuvuuden ja yhteisöohjautuvuuden eroavaisuuksien selkeyttämiseksi ja esiin tuomiseksi. Opinnäytetyöstä rajataan pois yhteisön ohjauksen muiden toimintamallien ja johtamisteorioiden käsitteleminen. Johtamista ja esimiestyötä tarkastellaan siltä osin kuin se sivuaa yhteisöohjautuvuutta. Johtajuutta ja johtamisen käsitettä ei avata tässä opinnäytetyössä erikseen. Myös johtamisen tarkastelu laajemmasta

näkökulmasta jätetään kokonaan opinnäytetyön ulkopuolelle. Yhteisöohjautuvuuden tarkastelu ja kyselyaineiston kerääminen rajataan tässä opinnäytetyössä ainoastaan palvelukeskukseen, muiden viranomaisten ja yksityisen sektorin tarkastelu jätetään pois tästä opinnäytetyöstä.

2 Teoreettinen viitekehys

Martela kirjoittaa julkaisussa ”Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen”, että parasta tulosta saadaan aikaan, kun asiantuntijat saavat tehdä työtään yhdessä toistensa kanssa itse järkeväksi katsomallaan tavalla. Siinä on kiteytetty sekä itseohjautuvuuden ja yhteisöohjautuvuuden viesti. Sen sijaan, että ylhäältäpäin kontrolloidaan tiukasti työn tavoitteita ja tekemisen tapaa, on ajatuksena vapauttaa ihmiset tekemään työtään paremmin antamalla heille tilaa päättää itsenäisesti, miten he tekisivät työnsä parhaiten. (Martela 2022, 6.) Kyse on olennaisesti vallan hajauttamisesta ja keskusjohtoisuuden purkamisesta (Spiik 2022, 50). Kun työhönsä vahvasti sitoutuneet oman työnsä asiantuntijat tekevät työtään, on esimiesten tarkoituksenmukaisinta ottaa palvelevan sivustaseuraajan rooli, jolloin ei kontrolloinnilla kahlita alaisten mahdollisuuksia tehdä työtään hyvin. (Aarnikoivu 2008, 105.)

Yhteisöohjautuvuuteen liittyvä tutkimusmateriaali ja kirjallisuus on lisääntynyt nopeasti viime vuosina. Yhteisöohjautuvuuden lisäksi julkisessa keskustelussa käytetään myös muita termejä, joilla on haluttu kertoa samasta asiasta. Esimerkiksi Ahleskog (2022), Mäkelä (2022) ja Salovaara (2020) puhuvat yhteisohjautuvuudesta. Sitra (2019) käyttää selvityksessään termiä yhdessäohjautuvuus. Lähdeaineiston saatavuuden näkökulmasta tässä opinnäytetyössä käytetään termiä yhteisöohjautuvuus. Yhteisöohjautuvuudesta puhuttaessa on tässä opinnäytetyössä päätetty käyttää Martelan tulkintaa, jota avataan tarkemmin alaluvussa 2.2.

Tässä luvussa rakennetaan opinnäytetyön teoreettinen viitekehys ja luodaan teoreettista pohjaa opinnäytetyön tutkimuskysymyksille. Aluksi tarkastellaan tekijöitä, jotka ovat taustalla vaikuttaneet yhteisöohjautuvuuden suosion kasvamiseen. Viitekehyksessä avataan opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä, kuten itseohjautuvuutta ja yhteisöohjautuvuutta. Lisäksi perehdytään mahdollisiin haasteisiin ja kompastuskiviin, joita organisaatiot voivat kohdata yhteisöohjautuvuudessa ja sitä tavoitellessa. Sen jälkeen keskitytään yhteisöohjautuvuuden kannalta olennaisiin yhteisöllisiin käytänteisiin, työntekijäkokemuksen rakentamiseen ja valmentavan johtamisen rooliin. Luvun lopussa käydään läpi vaiheet, jotka ovat tarpeellisia muutosmatkalle kohti yhteisöohjautuvuutta.

2.1 Työelämän muutokset vaativat sekä itseohjautuvuutta että yhteisöohjautuvuutta

Itseohjautuvuuden merkitys on kasvanut vahvasti viime vuosina sekä Suomessa että ulkomailla. Tähän voidaan nostaa neljä tärkeintä syytä. Ensiksi hyvinkin monet muutokset maailmalla ja organisaatioiden toimintaympäristössä tapahtuvat nopeasti ja näin ollen vaativat myös nopeaa reagointia. Perinteinen ylhäältä johdettu byrokraattinen organisaatio koetaan usein liian hitaaksi ja jäykäksi tilanteessa, jossa vaaditaan mahdollisimman lyhyttä vasteaikaa. (Sinkkonen & Lehto 2022, 92.) Itseohjautuvat niin sanotusti asiakasrajapinnassa operoivat työntekijät kykenevät herkemmin

reagoimaan muutoksiin. Uudet toimintatavat ja mahdolliset uudet toiminta-alueet löytyvät nopeammin työntekijöiden omaehtoisten kokeilujen kautta, jonka jälkeen parhaat käytännöt pääsevät leviämään orgaanisesti organisaation sisällä. (Martela 2022, 11.)

Toiseksi automatisaation ja digitalisaation johdosta työpaikoilla vaaditaan yhä enemmän luovaa asiantuntemusta, kriittistä ajattelua ja itsenäistä päätöksentekokykyä (Juuti 2013, 56). Asiantuntijoiden osaamisen ja aloitekyvyn rajaaminen ylhäältä määrättyihin rooleihin, tehtävänkuviin ja sääntöihin kaventaa heidän mahdollisuuttaan tehdä työtään parhaaksi katsomallaan tavalla. Pahimmassa tapauksessa tämä voi johtaa huonompaan tulokseen ja osaajien turhautumiseen. Asiantuntijuuden vaatimuksen kasvun myötä nähdään yhä tarpeellisemmaksi, että näille osaajille annetaan vapaus tehdä työnsä hyvin. (Martela 2022, 11.)

Kolmanneksi työntekijöiden motivaation laadusta on tullut yhä tärkeämpi kilpailuvaltti monella alalla, joissa tekemisen laatu on tärkeämpää kuin pelkkä tekemisen määrä. Sisäisesti motivoituneet työntekijät kykenevät itsenäisempään, oma-aloitteisempaan ja laadukkaampaan työskentelyyn kuin pelkän ulkoisen kannusteen perässä olevat passiiviset työntekijät. (Juuti 2013, 47.) Aikaisempien tutkimusten perusteella voidaan todeta, että yksi tärkeimmistä keinoista vahvistaa ihmisen sisäistä motivaatiota on tarjota hänelle autonomiaa ja tilaa tehdä työnsä itsenäisesti. Itsenäisen asiantuntijatyön merkitys on korostunut ja sen myötä myös tarve itseohjautuvuuteen on kasvanut. (Martela 2022, 11.)

Neljänneksi esimiesten erilaisia koordinaatioon liittyviä tehtäviä on nykyisin pystytty automatisoimaan ja siirtämään eri ohjelmistojen ja algoritmien hoidettavaksi. (Martela 2022, 12.) Aiemmin esimiesten täyttämiä funktioita on pystytty ulkoistamaan IT-järjestelmille. Teknologian ja erilaisten IT-ratkaisujen kehittyessä tarve perinteiselle esimiestyölle on vähentynyt. (Vartiainen 2018, 5-6.)

Yhteisöohjautuvuuden vahvistuminen tämän päivän työelämässä kuvastaa hyvin sitä, että työntekijät ohjautuvat harvoin täysin yksin haluamiinsa suuntiin. Kasvavassa määrin työ on tiimikeskeistä, jolloin tiimi yhdessä päättää mitä tehdään, ilman että tiimillä on välttämättä ketään varsinaista esimiestä sitä johtamassa. Tämän johdosta puhuttaessa autonomian vahvistumisen trendistä työelämässä on yhteisöohjautuvuus useimmiten parempi termi kuvaamaan tätä muutosta kuin itseohjautuvuus. (Martela 2022, 17.)

2.2 Itseohjautuvuus on välttämätön perusta yhteisöohjautuvuudelle

Itseohjautuvuuden ymmärtämiseksi on tärkeää tunnistaa erot itseohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen välillä sekä toisaalta itseohjautuvuuden ja yhteisöohjautuvuuden välillä. Martela (2022, 14) kuvailee, että itseohjautuvuus viittaa yksilöön eli työntekijään. Itseohjautuvuus tarkoittaa henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta. Sinkkosen ja

Lehdon (2022, 88) mukaan itseohjautuva työntekijä pystyy edistämään organisaation päämääriä itsenäisesti, omaa harkintaansa käyttäen ilman tarvetta kysyä kaikkeen lupaa esimieheltä. Itseohjautuvuuden vastakohta on ylhäältäpäinohjautuvuus, jossa esimies kertoo työntekijälle, mitä milloinkin kuuluu tehdä ja miten se tehdään. Ylhäältäpäinohjautuvuudessa työntekijä nähdään aloitekyvyttömänä ja passiivisena olentona, jota pitää jatkuvasti ohjata ja kontrolloida, jotta tämä saadaan tekemään jotakin. (Martela 2022, 14.) Esimiehen käskyjä odottavan aloitekyvyttömän työntekijän sijaan itseohjautuva työntekijä kykenee itsenäisesti ja omaehtoisesti edistämään yhteisiä päämääriä ja eri tilanteissa päättämään, miten niitä parhaiten edistetään. (Sinkkonen & Lehto 2022, 89.)

Itseohjautuvuuden tasoja on erilaisia ja riippuu pitkälle siitä, miten se on kussakin organisaatiossa määritelty. Yhdessä organisaatiossa voidaan puhua radikaalisti erilaisesta, täysin esimiehettömästä organisaatiorakenteesta, jossa ei ole ollenkaan keskijohtoa ja kaikki tavoitteellinen toiminta toteutuu tiimeissä. Toisessa organisaatiossa toiminta voi rakentua edelleen vahvasti esimies-alainen-suhteiden varaan. Tässä organisaatiossa saattaa olla tavoitteena enemmänkin nykyisten rakenteiden puitteissa ja pienin uudistuksin vahvistaa työntekijöiden kykyä suoriutua tehtävistään oma-aloitteisesti ja itsenäisesti. Voidaan puhua valmentavammasta esimiestyöstä, jonka avulla esimies voi tukea alaisensa oma-aloitteisuutta. (Savaspuro 2019, 25-35.)

Yhteisöohjautuvuus tarkoittaa työn organisoimista ja koordinointia yhdessä. Se on usein osuvampi termi kuvaamaan sitä, mistä itseohjautuvuudessa useimmiten on kyse. Kyse on siis vastakkainasettelusta esimiehen ja työntekijän välillä ja siitä, miten heidän keskinäinen vallanjakonsa muotoutuu: mistä asioista päättää esimies, mistä alainen itsenäisesti. Vaikka tämä on tärkeä vastakkainasettelu, on hyvä tiedostaa, että käytännössä itseohjautuvuus on lähes aina yhteisöohjautuvuutta. (Martela 2022, 13.) Itseohjautuvuutta voidaan siis pitää välttämättömänä perustana yhteisöohjautuvuudelle.

Yhteisöohjautuva tiimi koostuu itseohjautuvista yksilöistä. Yhteisöohjautuvuudessa työntekijät eivät yksin päätä mitä tekevät. Sen sijaan tiimit päättävät keskenään, miten he työnsä organisoivat ja jakavat. Toisin sanoen se, että tiimillä ei ole esimiestä ei tarkoita sitä, että valta siirtyisi yksilöille. Sen sijaan se tarkoittaa vallan siirtymistä tiimille. Tiimi on se yksikkö, joka yhdessä ohjautuu kohti jaettua päämäärää. Se sopii, minkälaisilla vastuun- ja työnjaoilla tätä päämäärää parhaiten edistetään. (Martela 2022, 14-15.)

Esimiehettömyys ei siis tarkoita sooloilua ja kaaosta, vaan sitä, että tiimit päättävät yhdessä, miten ne työtään edistävät. Sen sijaan, että yksi esimies johtaisi työtä, ottaa tiimi kokonaisuutena vastuuta työn edistämisestä ja löytää itselleen sopivimmat menettelytavat asioiden edistämiseen. Tavallisesti tähän kuuluu jatkuva keskustelu tiimin jäsenten välillä sekä ”asiakkaan” kanssa. (Martela

2022, 14-15.) Yhteisöohjautuvuus vaatii kulttuuria, jossa jokainen kokee olevansa vastuussa yhteisten asioiden edistämisestä ja pyrkii tunnistamaan hoidettavia asioita, joita nostaa esiin sisäisessä keskustelussa. (Salovaara 2020, 53.)

Yhteisöohjautuvat organisaatiot ovat siis organisaatioita, jotka rakentuvat tiimien ympärille. Vastuu työn johtamisesta ei siirry esimieheltä yksilöille, vaan esimieheltä tiimille. Tiimi ottaa vastuun siitä, että hommat hoidetaan niin kuin on yhdessä sovittu. (Salovaara 2020, 55-56.) Sen vuoksi tällaisissa organisaatiossa korostuvat toimivat yhteisölliset käytänteet. Näitä käytänteitä tarkastellaan lähemmin alaluvussa 2.4.

Itseorganisoituminen on puolestaan organisoitumisen tapa, jossa hierarkkisuutta on pyritty radikaalisti purkamaan siten, että organisaatiossa ei ole lainkaan esimiehiä tai heidän valtaansa on tuntuvasti rajoitettu. Kyse on siis työn organisoinnin rakenteista, erityisesti näiden rakenteiden hierarkkisuuden asteesta. Itseorganisoituva organisaatio voi olla sellainen, jossa ei ole lainkaan esimiehiä. (Salovaara 2020, 53.) Toisena esimerkkinä voi olla organisaatio, jossa työntekijöiden väliset vastuut hoidetaan kokonaisuudessaan keskinäissopimuksin. Kenelläkään ei ole esimiehiä ja kuka tahansa voi tehdä esimerkiksi investointipäätöksen, jos saa vertaisverkostoltansa siihen riittävän tuen. Organisaation toiminta voi rakentua työtään autonomisesti ja ilman esimiehiä toteuttavien tiimien ympärille. (Martela 2022, 15.)

Itseorganisoituminen on siis hierarkkisen byrokratian vastakohta. Kun perinteisessä organisaatiossa tehtävien delegointi, koordinointi, vastuunjako ja muut työn koordinoinnin haasteet ratkaistaan pitkälti hierarkkisilla komentoketjuilla, itseorganisoituvat organisaatiot pyrkivät ratkomaan samat ongelmat ilman esimiehiä, useimmiten jonkinlaisella työntekijöiden keskinäisellä koordinaatiolla. Päätöksentekoon ei esimerkiksi kysytä lupaa esimieheltä, vaan keskustellaan ensin niiden henkilöiden kanssa, joita päätös eniten koskee ja joilla on siihen jotakin näkemystä, ja sen jälkeen tehdään päätös tällä porukalla. (Martela 2022, 15.)

	Itseohjautuvuus	Yhteisöohjautuvuus	Itseorganisoituminen
Kohde	Yksilö	Tiimi	Organisaatio
Määritelmä	Henkilön kyky toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia	Tiimin kyky toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia	Tapa organisoitua, jossa hierarkkisuutta ja esimiesten valtaa on radikaalisti vähennetty
Vastakohta	Ylhäältäpäin-ohjautuvuus	Esimiesjohtoinen tiimi	Hierarkkinen organisaatio

Kuva 1. Itseohjautuvuuden, yhteisöohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen määritelmät (mukaillen Martela 2022, 15)

Kuva 1 havainnollistaa, miten käsitteet itseohjautuvuus, yhteisöohjautuvuus ja itseorganisointi voidaan erotella toisistaan. Samaan aikaan, kun itseorganisoituneessa organisaatiossa halutaan radikaalisti vähentää esimiesten valtaa, yksittäisten työntekijöiden itseohjautuvuus ja tiimien yhteisöohjautuvuus voi toteutua hyvinkin erilaisissa organisaatiorakenteissa. Vahvasti hierarkkisessa organisaatiossakin voi olla itseohjautuvia yksiköitä ja rooleja, joissa työntekijät pääsevät ohjaamaan omaa toimintaansa varsin itsenäisesti. Johtamisportaiden määrä ei siis ole itseohjautuvuuden ja yhteisöohjautuvuuden este, vaan kyse on siitä, kuinka paljon tilaa ja itsenäisyyttä esimiehet antavat yksittäisille työntekijöille ja tiimeille. (Martela 2022, 16.)

On tärkeää myös muistaa, että itseohjautuvuus ja yhteisöohjautuvuus ovat aina asteittaisia: kukaan ei ole täysin itseohjautuvassa asemassa, eikä kukaan ole sataprosenttisesti ylhäältäpäinohjautuva. Jokainen työntekijä ja tiimi voi löytää itsensä jostakin tältä väliltä: voimme olla kykeneväisiä itsenäiseen päätöksentekoon tietyissä asioissa, mutta olla riippuvaisia esimiehen päätöksestä toisissa asioissa. (Martela 2022, 16.)

Yhteisöohjautuvuudesta puhuminen pakottaa myös esimiehen roolin uudelleenmiettimiseen. Perinteisestä ylhäältä alaspäin suuntautuvasta johtamismallista on siirrytty yhä enemmän kohti valmentavaa ja palvelevaa johtamista, jossa työntekijöiden autonomisuus ja asiantuntemus tunnistetaan. Esimiehen tehtävästä on tullut palveleva rooli, jossa hän tukee asiansa osaavia tekijöitä, jotta

nämä pystyisivät suorittamaan työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. (Salovaara 2020, 15-21.) Valmentavaan johtamiseen perehdytään tarkemmin alaluvussa 2.5.

2.3 Yhteisöohjautuvuuden kompastuskivet

Yhteisöohjautuvuuteen liittyy kieltämättä myös ongelmia ja haasteita. Lähtökohtaisesti yhteisöohjautuvuutta ei kannata ajatella valmiina mallina, joka voitaisiin sellaisenaan kopioida organisaatiosta toiseen, vaan se tulisi pikemminkin nähdä yleisenä organisoitumisen periaatteena, jota kukin organisaatio voi soveltaa omista lähtökohdistaan ja kontekstistaan parhaalla mahdollisella tavalla. (Koistinen & Kostamo 2022, 61.)

Yhteisöohjautuvuuden ideaan voi liittyä vääriä ennakko-odotuksia, joita on tarpeen nostaa esille. Ensimmäinen näistä on se, että yhteisöohjautuvuus ratkaisisi kaikki organisaation ongelmat. (Koistinen & Kostamo 2022, 62.) Yhteisöohjautuvuudessa on kyse tietynlaisesta lähestymistavasta organisaation rakenteen, käytäntöjen ja ihmisten välisten suhteiden järjestämiseen (Salovaara 2020, 51). Sillä on toki omat hyvät puolensa ja se voi olla vastaus moniin organisaatioiden ajankohtaisiin kysymyksiin. Siinä on kuitenkin myös omat haasteensa, jotka jokainen sitä kohti pyrkivä organisaatio joutuu itse ratkaisemaan. (Koistinen & Kostamo 2022, 62.)

Toinen väärä ennakko-odotus on se, että yhteisöohjautuvuus on jonkinlainen tietty, ennalta määrätty ja tiukasti tiettyjä ratkaisuja sisältävä malli. Jokaisen organisaation on kuitenkin itse mietittävä, mitä yhteisöohjautuvuus sille tarkoittaa. Koska yhteisöohjautuvuutta on yhtä monenlaista kuin sitä toteuttavia organisaatioitakin, on jokaisen organisaation rakennettava omat, itselleen parhaiten sopivat ratkaisut. (Koistinen & Kostamo 2022, 62.)

Kolmas väärä ennakko-odotus on, että yhteisöohjautuvuutta on helppoa, nopeaa ja yksinkertaista toteuttaa. (Koistinen & Kostamo 2022, 63.) Mitkä tahansa organisaatiomuutokset voivat olla hankalia ja vaativat aina sekä aikaa että muita resursseja. Muutosprosessin pituus riippuu siitä, millaisista lähtökohdista organisaatio aloittaa. (Sydänmaalakka 2004, 72-73.) Yhteisöohjautuvaksi haluavan organisaation tulee muutosta suunniteltaessa tuntea muun muassa työntekijöiden valmiudet yhteisöohjautuvuuden suhteen, organisaation nykyinen rakenne sekä rutiinit, toimintatavat ja käytännöt, muutoksen tavoite, muutosprosessin arvioitu pituus, muutosten arvioitu laajuus sekä toimintaympäristön vaikutukset prosessiin. On myös hyvä pohtia työntekijöiden koulutuksen ja muun tuen tarvetta. Jos monen asian täytyy muuttua ja erityisesti jos tavoiteltava yhteisöohjautuvuus vaatii kokonaan uudenlaisen toimintalogiikan omaksumista, on muutokseen varattava paljon aikaa. Muutoksessa on varattava aikaa myös yritykselle sekä erehdykselle. (Koistinen & Kostamo 2022, 63.)

Yhteisöohjautuvuudessa voi tulla vastaan haasteita kolmella toiminnan tasolla: yksilötasolla, organisaatiotasolla sekä laajemman toimintaympäristön tasolla. (Koistinen & Kostamo 2022, 63.) Näitä eri tasoja tarkastellaan seuraavissa alaluvuissa. Lisäksi pohditaan, miten näihin eri toiminnan tasoihin liittyviin haasteisiin voitaisiin varautua. Samalla on tärkeää muistaa, että vaikka haasteet onkin jaoteltu karkeasti kolmeen kategoriaan, todellisuudessa eri tasojen haasteet eivät ole näin selkeästi jaoteltavissa, vaan ne ovat useimmiten poikkeuksetta sidoksissa toisiinsa jollatakin tasolla.

2.3.1 Yksilötason haasteet

Yksilötason haasteet voivat liittyä niin työntekijöiden kuin esimiestenkin kykyihin, taitoihin ja ominaisuuksiin sekä totuttuihin ajattelu- ja toimintatapoihin. Työntekijöiden koulutuksella ja ammatillisella taustalla voi olla merkittävä vaikutus. Korkeakoulutuksen voidaan katsoa lisäävän kykyä asettaa asioita laajempiin asiayhteyksiin, jolloin yhteisöohjautuva toiminta voi olla sujuvampaa. Lisäksi korkeasti koulutetuilla on usein vahva ammatillinen identiteetti, joka motivoi heitä näkemään tekemänsä työn itsessään arvokkaana. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että yhteisöohjautuvuus ei voisi toimia organisaatioissa, joissa on matalamman koulutustason työntekijöitä. Haasteita voi kuitenkin esiintyä, jos yhteisöohjautuvaan toimintakulttuuriin ei ole aiempaa kosketuspintaa. Tämä kokemus voi toki puuttua myös korkeasti koulutetuilta. Tällaisissa tapauksissa tarve esimerkiksi sisäiselle koulutukselle ja yhteisöohjautuvuutta tukeville rakenteille voi olla suuri. (Koistinen & Kostamo 2022, 63-64.)

Myös organisaation toiminnan tai toimintaedellytysten ymmärrykseen voidaan tarvita koulutusta ja tukea. Ammatillinen tausta voi vaikuttaa yhteisöohjautuvuuspyrkimyksiin siltä osin, millaiseen työhön ja organisoitumisen malleihin työntekijät ovat tottuneet aiemmissa rooleissaan. Yksilötasolla on lisäksi hyvä pohtia sitä, mistä organisaation työntekijät ammentavat käsityksensä hyvästä työstä ja siihen liittyvästä tilivelvollisuudesta, mikä heitä motivoi ja ovatko ne sisäisiä vai ulkoisia motivaattoreita. (Koistinen & Kostamo 2022, 64-65.)

Yhteisöohjautuvuutta kohti kulkeminen vaikuttaa väistämättä myös esimiesten asemaan. Jos valitussa mallissa halutaan luopua lähiesimiehistä kokonaan, on päätettävä, mitä näissä rooleissa oleville henkilöille tehdään. On mietittävä, olisiko heille roolia myös uudessa organisaatiossa ja millainen se olisi. Toisissa malleissa heitä ei taas poisteta, mutta heidän roolinsa voidaan muuttaa radikaalistikin. Uusi tilanne edellyttää lähiesimiehiltä uuden roolin ja toimintatapojen omaksumista ja muuntautumiskykyä. Myös he voivat tarvita tukea ja koulutusta uuteen tilanteeseen siirryttäessä. (Koistinen & Kostamo 2022, 66.)

2.3.2 Organisaatiotason haasteet

Yhteisöohjautuvuuden kannalta organisaatiotason kompastuskivet voivat johtua muun muassa työn organisoinnin tavoista, toiminnan koordinoinnista, päätöksenteosta ja vastuista. Muutosprosessissa kohti yhteisöohjautuvuutta on organisaation muutettava toimintatapojaan niin, että ne tukevat uutta ajattelumallia. Toisin sanoen tämä tarkoittaa erilaisten työtehtävien ja vastuiden uudelleenjakamista tilanteessa, jossa yksilöt, tiimit tai muut organisatoriset osat saavat enemmän päätösvaltaa oman toimintansa suhteen. Tässä kohtaa haasteita voi aiheuttaa se, miten erilaiset tehtävät ja vastuut jaetaan järkevästi. (Koistinen & Kostamo 2022, 67.)

Työn tuotoksiin ja tuotantoon sisältyvät keskinäisriippuvuudet asettavat haasteita yhteisöohjautuvalle organisoitumiselle laajojen kokonaisuuksien koordinoinnin osalta. Mitä enemmän ollaan keskinäisriippuvaisia muuhun toimintaan nähden, sitä haastavampaa on organisoida työtä autonomisemmaksi ilman hierarkkisesti määritettyjä vastuualueita ja työnjakoa. (Koistinen & Kostamo 2022, 67.)

Haasteita saattaa syntyä myös laajoja kokonaisuuksia koskevasta kollektiivisesta päätöksenteosta. Organisaatiotason päätökset voidaan kokea haitallisina rajoitteina yhteisöohjautuvuuden kannalta. Päätöksentekotarpeita kuitenkin ilmenee eri tasoilla, jolloin laajaa joukkoa koskettavat päätökset voivat helposti keskittyä keskeisissä valta-asemissa oleville toimijoille, vaikka muodollista hierarkiaa olisi muilta osin purettu. (Koistinen & Kostamo 2022, 68.)

Vaikka yhteisohjautuvuudessa työ tehdäänkin yhdessä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, olisi tärkeää, että henkilöt ymmärtävät oman vastuunsa ja roolinsa kokonaiskuvassa ja tiimissä. Toiminta edellyttää jatkuvaa ja tiivistä kommunikaatiota useiden tahojen kanssa, valmiutta kompromisseihin isommissa päätöksissä, lisääntynyttä vastuunkantoa omasta työstä sekä ristiriitatilanteiden ratkaisukykyä. Jonkinlainen vastuu ja niin sanottu tilivelvollisuus tulee olla jokaisella toiminnan perusedellytysten ylläpitämisestä, oli se sitten hajautettua tai keskitettyä, muodollista tai epämuodollista. Myös jonkinlaiset vastuuroolit ovat tarpeellisia, vaikka tässä prosessissa halutaankin niitä lähtökohtaisesti vähentää. Esimiehillä ja keskijohdolla on useasti paljon sellaista tietoa, osaamista ja laajemman kuvan ymmärrystä, jota työntekijätasolla ei ole voinut karttua. Tätä tietoa ja osaamista kannattaa hyödyntää esimerkiksi valmentajatyyppisten roolien muodossa. (Koistinen & Kostamo 2022, 69-70, 72.)

2.3.3 Toimintaympäristön asettamat haasteet

Organisaation toiminnan kannalta olennaiset keskinäisriippuvuudet ja edellytykset organisaation olemassaololle voivat olla linkittyneitä organisaatiota laajempaan kontekstiin. Näin ollen ulkopuolisen laajemman ympäristön piirteet voivat aiheuttaa haasteita yhteisöohjautuvuuden

muutosmatkalle. Eri organisaatioiden toimintaympäristöt tai toimialat voivat erota merkittävästi toisistaan esimerkiksi työmarkkinoiden, sääntelyn, ammatillisten instituutioiden ja vakiintuneiden organisaatioiden välisten yhteistyömuotojen osalta. (Koistinen & Kostamo 2022, 70.)

Tähän voidaan nostaa esimerkkinä rakennusala. Siinä on tyypillistä pitkät alihankintaketjut ja monimuotoisen työvoiman käyttö. Vakiintunut ja monimutkainen yhteistyö ja työnjako eri organisaatioiden ja viranhaltijoiden välillä on yleistä. Lisäksi laaja ja tiukka sääntely sanelevat työn kaikkia vaiheita. Osa tehtävistä on rajattu tiukasti jollekin tietylle säännellylle ammattiryhmälle, kuten arkkitehdeille. Rakennusprojektien tuotokset ovat usein itsessään suuria kokonaisuuksia, jolloin rakentamisessa eri työvaiheiden keskinäisriippuvuuksien konkreettinen ja kriittinen luonne on merkittävä. Voidaan siis sanoa, että rakennusalalla toimivan yhteisöohjautuvan organisaation on otettava nämä reunaehdot huomioon omassa tavassaan toteuttaa yhteisöohjautuvuutta. (Koistinen & Kostamo 2022, 70.)

Työmarkkinat voivat aiheuttaa yllättäviä haasteita yhteisöohjautuvuuden kannalta. Haaste voi syntyä siitä, jos työmarkkinoilla on puutetta korkeasti koulutetuista ammattilaisista. Tällöin organisaatiot voivat joutua kilpailemaan näistä henkilöistä esittämällä jopa epärealistisia lupauksia itse- ja yhteisöohjautuvasta työstä. Toisaalta esimerkiksi hoiva-alalla käytetään runsaasti matalasti koulutettua ja matalasti palkattua niin sanotuissa epätyypillisissä työsuhteissa työskentelevää henkilöstöä, muun muassa nollatuntisopimuksilla työskenteleviä opiskelijoita ja maahanmuuttajia. Järjestely tarjoaa yrityksille joustoa työvoiman käytössä, mutta työntekijät saattavat suhtautua työsuhteisiinsa yhtä joustavasti. Sama henkilö saattaa olla usean eri kilpailevan yrityksen palveluksessa yhtä aikaa. Tästä syystä työntekijöiden sitouttaminen vaativampaan ja vastuullisempaan rooliin voi osoittautua haastavaksi. (Koistinen & Kostamo 2022, 70.)

2.4 Yhteisöohjautuvuus edellyttää toimivia yhteisöllisiä käytänteitä

Yhteisöohjautuva organisaatio toimii siis eri logiikalla kuin hierarkkinen organisaatio. Yhteisöohjautuvuus perustuu siihen, että perinteiseen ylhäältä alaspäin ohjautuvaan johtamiseen perustuvaa organisointityötä hajautetaan, jotta kaikilla työntekijöillä olisi vapautta, vastuuta ja valtaa. Jotta hajautettu organisointityö ei muuttuisi hallitsemattomaksi, tarvitaan kaikille yhteisiä ja sovittuja tapoja hoitaa organisatorisia asioita. Näitä yhteisöohjautuvuutta toteuttavia tapoja, malleja ja prosesseja voidaan kutsua yhteisöllisiksi käytänteiksi. (Malkavaara ym. 2022, 79.)

Seuraavissa alaluvuissa esitellään tarkemmin yhteisöohjautuvuuden toteutumisen kannalta olennaiset yhteisölliset käytänteet. Ensiksi tarkastellaan yhteisöohjautuvan organisaation perusperiaatteita. Sen jälkeen esitellään käytänteitä, jotka liittyvät yhteisöohjautuvan organisaation työntekijäkokemuksen rakentamiseen.

2.4.1 Yhteisöohjautuvan organisaation perusperiaatteet

Yhteisöohjautuvan organisaation perusperiaatteet voidaan jakaa karkeasti seuraaviin: hajautettu päätöksenteko, informaation läpinäkyvyys, työntekijöiden hyvinvointi, yhteisöllisyys, oppiminen ja viestintä. (Malkavaara ym. 2022, 80.)

Yhteisöohjautuvissa organisaatioissa päätöksentekovaltaa halutaan siis hajauttaa – radikaalisti tai muutoin systemaattisesti läpi koko organisaatiorakenteen. Aidosti yhteisöohjautuvassa organisaatiossa työntekijöillä voi olla huomattavaa sananvaltaa kaikkiin organisaation toiminnan ja työn organisoinnin yhteisöllisiin käytänteisiin, mukaan lukien strategia- ja visiotyöhön, työn suunnitteluun, jakamiseen ja kehittämiseen sekä budjetointiin ja rahankäyttöön. (Salovaara 2020, 103-104.)

Yhteisöohjautuvuus ei kuitenkaan määrittele, miten päätökset tehdään uudessa hajautetussa päätöksenteon muodossa. Yhteisöohjautuvaan organisaatioon sopivia päätöksenteon prosesseja on useita. (Malkavaara ym. 2022, 81.) Asian selkeyttämiseksi on taulukossa 1 esitelty yleisimpiä päätöksenteon malleja, jotka on jaettu yksilökeskeisimmistä yhteisökeskeisimpiin, ja siten tyypillisesti nopeimmasta hitaimpaan.

Taulukko 1. Erilaisia päätöksenteon malleja (mukaillen Malkavaara ym. 2022, 81.)

	Yksisuuntainen ilmoitusmenettely	Neuvonpito-prosessi & konsultatiivinen päätöksenteko	Demokratia	Suostumus & veto-oikeus	Konsensus
Päätöksenteon tapa	Perinteinen päätöksenteko, jossa päätökset tekee yksi henkilö itsenäisesti (usein vain omaan näkemykseensä luottaen)	Päätöksen saa tehdä, kun on konsultoinut niitä ihmisiä, joita päätös koskee ja jotka tietävät päätöksenteon aihealueesta eniten (edustava otos)	Perinteinen demokraattinen päätöksenteko, jossa vaaditaan vähintään 50 % puolto päätökselle	Päätös voidaan tehdä, jos kukaan ei aktiivisesti vastusta sitä tai käytä veto-oikeutta (passiivinen hyväksyntä)	Päätös voidaan tehdä, kun esitys on kaikkien mielestä hyvä (aktiivinen hyväksyntä)

Autoritäärinen versio	Perinteinen pomotus	Konsultoidaan työntekijöitä ennen heitä koskevia päätöksiä	Taivutaan demokraattiseen päätöksentekoon osittain, mutta linjataan auktoritaarisesti mistä voidaan päättää demokraattisesti ja mistä ei	Taivutaan suostumusperusteiseen päätöksentekoon osittain, mutta linjataan auktoritaarisesti mistä voidaan päättää ”yhdessä” ja mistä ei	Taivutaan yhteisön konsensukseen osittain, mutta linjataan auktoritaarisesti mistä voidaan päättää ”yhdessä” ja mistä ei
Yhteisöohjautuva versio	Kaikki saavat pomottaa toisiaan, kun kyse on pomottajan omasta osaamisalueesta	Kaikki yhteisön jäsenet saavat tehdä päätöksiä, kunhan noudattavat neuvonpitoprosessia	Kuka tahansa voi tuoda ja valmistella päätöksiä yhdessä päätettäväksi	Kuka tahansa voi tuoda ja valmistella päätöksiä yhdessä päätettäväksi	Kuka tahansa voi tuoda ja valmistella päätöksiä yhdessä päätettäväksi
Olettamukset	Päätöksentekijä tietää parhaiten, joko asemaan tai osaamiseen pohjautuen	On olemassa objektiivinen “oikea päätös”, jonka voi saavuttaa hakemalla näkemyksiä kollegoilta	Normatiivinen olettama demokraattisen päätöksenteon hyödyistä	Ei-manipulatiivinen veto-oikeuden käyttö	Konsensus ei laimenna päätöksiä lähes hyödyttömiksi

Kun mietitään erilaisia päätöksenteon tapoja, on hyvä kiinnittää huomiota erityisesti seuraaviin seikkoihin: kuka päätöksentekoprosessin saa aloittaa, keitä siihen osallistuu ja kuinka nopea päätöksen tulee olla. Jos päätöksentekoprosessi noudattaa konsensuspohjaista päätöksentekoa, mutta päätettävät asiat saa tuoda käsittelyyn vain johto, ei kyseessä ole enää yhteisöohjautuvuuden periaatteiden mukainen päätöksentekojärjestelmä. Jos taas kaikkiin organisaatiota koskeviin päätöksiin pitää saada koko organisaation konsensus, voi päätöksenteko viedä liikaa aikaa. Yhteisöohjautuvassa organisaatiossa täytyykin tasapainotella päätöksenteon nopeuden ja osallistavuuden välillä. (Malkavaara ym. 2022, 80.) Lisäksi on löydettävä omaan organisaatioon sopivimmat päätöksentekomenetelmät, esimerkiksi kokeilemalla ja yhdistelemällä eri menetelmiä päätöksen kohteesta riippuen. Tärkeintä on se, että organisaatiossa päätetään yhdessä, mitä päätöksentekomekanismia sovelletaan minkäkin päätöksen tekemiseen. (Salovaara 2020, 103-104.)

Informaation läpinäkyvyys on yksi yhteisöohjautuvan organisaation toiminnan perusedellytyksistä. Hajautettu päätöksenteko vaatii toimiakseen mahdollisimman totuudenmukaisen ja kokonaisvaltaisen kuvan koko organisaation tilasta, joka on kaikkien organisaation jäsenten tiedossa. Ilman riittävää tietopohjaa hajautettu päätöksenteko voi johtaa kokonaisuuden kannalta huonoihin päätöksiin. Yhteisöohjautuvassa organisaatiossa luotetaan siihen, että työntekijät pystyvät ja haluavat tehdä kokonaisuuden kannalta hyviä päätöksiä, kunhan heille annetaan siihen mahdollisuus ja riittävät tiedot. (Malkavaara ym. 2022, 82.)

Vaikka yksilöiden tekemät päätökset usein rajoittuvat vain oman tiimin tai yksikön asioihin, on koko organisaatiota koskeva tieto myös tärkeää yksilön päätöksenteon kannalta. Tällainen tieto mahdollistaa sen, että nämä pienemmässä ryhmässä tehdyt päätökset ovat linjassa koko organisaation nykyisten painopisteiden ja esimerkiksi taloudellisen tilanteen kanssa. Kokonaisvaltaisen tilannekuvan tarve ei siis rajoitu pelkästään siihen kontekstiin, johon päätös pääasiallisesti vaikuttaa, vaan tarve läpinäkyvyyteen leikkaa läpi koko organisaation. (Poutanen 2015, 36, 40-42.) On tärkeää saada läpinäkyvästi tietoa muiden tiimien ja yksiköiden tekemisestä, jotta yhteistä tekemistä voidaan tarvittaessa koordinoida. Läpinäkyvyyden avulla hallitaan siis tekemisen päällekkäisyyttä ja riippuvuuksia koko organisaation laajuisesti. Läpinäkyvyys saavutetaan aktiivisella keskustelulla ja vuoropuhelulla, ja organisaation on itse löydettävä itselleen sopivimmat tiedon jakamisen tavat. (Malkavaara ym. 2022, 82-83.)

Seuraava yhteisöohjautuvuuden perusperiaate on työntekijöiden hyvinvointi. Yhteisöohjautuva työntekijä voi yhdessä kollegojensa kanssa saada esiin parhaan itsestään esiin, kun ei joudu taistelemaan hierarkiakoneiston kanssa. Keskeinen ajatus on se, että hyvinvoivat työntekijät tekevät hyvää työtä. Yhteisöohjautuvissa organisaatioissa tulee pyrkiä yhdistämään mahdollisimman motivoiva ja innostava työ sekä hyvät työolosuhteet, jotta ihmiset pystyvät saavuttamaan parhaimman potentiaalinsa. (Malkavaara ym. 2022, 83.)

Rauramon (2009, 4) mukaan työntekijöiden hyvinvointia voidaan edistää monin eri tavoin. Organisaatiossa voidaan tietoisesti suosia terveellisiä työtapoja. Voidaan panostaa sellaisen kulttuurin rakentamiseen, jossa ylitöitä tai normaalin työajan ulkopuolella työskentelyä ei katsota suopeasti. Lisäksi voidaan panostaa sellaisen ilmapiirin luomiseen, joka tukee hyvinvoinnista huolehtimista ja siitä puhumista. Organisaatio voi myös panostaa työhyvinvointipalveluihin, esimerkiksi tarjoamalla kulttuuri- ja liikuntaetua sekä laajoja työterveyspalveluita. Työhyvinvointia voidaan edistää myös esimerkiksi tarjoamalla työntekijälle tarvittaessa coaching- ja mentorointiapua sekä mahdollisuuksia työkiertoon.

Yksi yhteisöohjautuvuuden keskeisistä perusajatuksista on yhteisöllisyys. On hyvä muistaa, ettei yhteisöllisyys ole automaatio, vaan sitä täytyy luoda ja ylläpitää. (Juuti 2013, 110-113.)

Yhteisöllisyyteen voidaan vaikuttaa muun muassa kiinnittämällä huomiota työilmapiirin laatuun säännöllisten työilmapiirimittausten tekemisellä, kuten myös taloudellisella panostamisella sellaiseen yhteisölliseen toimintaan, jossa työntekijät voivat olla toistensa kanssa vapaamuotoisesti. Lisäksi yhteisöllisyyttä voidaan tukea tarkoitukseen sopivilla toimistotiloilla ja työvälineillä. (Malkavaara ym. 2022, 84.)

Työntekijöiden kiinnittyminen työyhteisöön on tärkeää erityisesti psykologisten perustarpeiden täyttymisen osalta. Decin ja Ryanin (2000, 227-268) mukaan psykologisia perustarpeita on kolme: tarve autonomiaan, tarve pystyvyyden tunteeseen ja tarve kokea yhteenkuuluvuutta. Yksilö kokee autonomian tunteen tyydytetyksi, kun hänellä on mahdollisuuksia valita eri asioita elämässään sekä mahdollisuuksia vaikuttaa päätöksentekoon ja omaan tekemiseensä. Yksilö kokee pystyvyyden tunnetta, kun hän tuntee itsensä osaavaksi ja päteväksi. Yhteenkuuluvuuden tunteella tarkoitetaan taas sitä, että yksilö kokee kuluvansa ryhmään ja tulevansa hyväksytyksi osana sitä. (Vasalampi 2017.) Perustarpeisiin voidaan katsoa kuuluvan vielä neljäs osa-alue eli hyväntekeminen, jossa korostuu halu vaikuttaa myönteisesti ympäröiviin ihmisiin ja yhteiskuntaan ylipäätänsä: toisten auttaminen vahvistaa tutkitusti ihmisten omaa hyvinvointia ja ihmisten kokemusta omasta merkityksellisyydestä. (Martela ym. 2017.) Perustarpeiden täyttymistä voidaan siis pitää tärkeänä, koska sillä on suora yhteys yksilön terveyteen ja hyvinvointiin.

Yhteisöllisyyden toteutumiseksi tarvitaan myös psykologista turvallisuutta. Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan tunnetta ja kokemusta siitä, että jokainen voi tuoda esiin uusia ideoita, kertoa keskeneräisistä ajatuksista, kysyä kysymyksiä, pyytää apua, varmistaa asioita, haastaa ja kertoa epäonnistumisista ilman, että tarvitsee pelätä tulevansa nolatuksi, rangaistuksi tai joutuvansa suurennuslasin alle. Psykologinen turvallisuus voi olla myös kokemusta arvostuksesta ja tunteesta, että toiset ajattelevat heistä hyvää ja että kenenkään kyvykkyyttä ei kyseenalaisteta. Psykologinen turvallisuus on siis kokemus siitä, että voi turvallisesti puhua ajatuksiaan ääneen ja että tulee hyväksytyksi ja kuulluksi ryhmässä. Kokemukseen kuuluu usein myös se, että tuntee tiimikaverin seisovan rinnalla ja auttavan tarvittaessa. (Rinne 2021, 29-35.)

Yhteisöohjautuvaan organisaatioon kuuluu vahvasti myös työntekijöiden oppimiseen ja kehittymismahdollisuuksiin panostaminen. Kun työntekijälle tarjotaan mahdollisuus oppia uutta, pysyy työmotivaatio korkealla, ja samalla työn tehokkuus paranee, kun työntekijät tulevat työssään paremmiksi. Oppimisen edistämiseen liittyy perusoletus siitä, että ihminen on luonteeltaan oppimishaluinen olento, joka saa mielihyvää uuden oppimisesta ja tarvitsee sitä voidakseen hyvin. (Tuominen ym. 2017, osa 1.) Yksilötason itseohjautuvaa oppimista voidaan edistää erilaisilla käytänteillä: esimerkiksi perinteisiä vuosittaisia esimiesten kanssa käytäviä kehityskeskusteluja voidaan täydentää pohtimalla oppimistavoitteita vielä yhdessä muiden tiimiläisten tai itse valitun sparraajan kanssa,

tiimille tai henkilölle voidaan osoittaa vuosittainen koulutusbudjetti, jonka käytöstä he voivat itse päättää, ja työntekijää voidaan kannustaa hakeutumaan ulkopuolisiin koulutuksiin. Oppimista voidaan edistää myös tiimitason yhteisillä reflektointitilaisuuksilla. Oppimisen lisäksi on olennaista edistää opitun tiedon ja taidon jakamista muille. Tällä tavoin tiimit tai muut organisaation osat eivät jää riippuvaisiksi yhden ihmisen osaamisesta, kun työntekijät osaavat paikata toistensa vastuualueita ja tehtäviä. (Malkavaara ym. 2022, 84-85.)

Viestintää voidaan pitää minkä tahansa organisaation katalysaattorina ja rakennusaineena. Yhteisöohjautuvan organisaation osalta viestintää voidaan pitää työyhteisötaitona, jolla on suuri vaikutus prosessien ja käytäntöjen sujuvuuteen arjessa. Aktiivinen toimijuus ja yhdessä ohjautuminen toteutuvat nimenomaan viestimällä. Keskeisissä rooleissa ovat viestintäsuhteet, joita pitää pystyä rakentamaan, sekä yhteisössä jaetut merkitykset, joita pitää oppia viestimään ja tulkitsemaan. On selvää, että toimivat viestintäsuhteet tarvitsevat myös riittävää viestintäosaamista. Tähän voidaan lukea taito rakentaa ja vastaanottaa sanallisia ja sanattomia viestejä, muokata ja säädellä omaa viestintää ja ymmärtää osapuolten välistä viestintäsuhdetta. (Poutanen 2015, 42-44.) Voidaan sanoa, että viestintäsuhteissa ja yhteisöohjautuvissa rakenteissa toteutetaan erilaisia vuorovaikutustehtäviä. Niillä viitataan viestintätaidon ja työtehtävän yhdistelmään, joka voi näkyä esimerkiksi koordinoimisena, vaikuttamisena, viestintäsuhteen lujittamisena, ongelmanratkaisuna, neuvonantona tai ideointina. (Talvio & Klemola 2017, osa 2.) Yhteisöohjautuvan organisaation toiminnan kannalta on tärkeää tunnistaa ja nimetä niitä viestintätaitoja ja viestinnällisiä tekoja, jotka edesauttavat toivotun keskustelukulttuurin rakentumista. (Malkavaara ym. 2022, 85-86.)

2.4.2 Työntekijäkokemuksen rakentamisen käytänteet

Yhteisöohjautuvan organisaation työntekijäkokemuksen rakentaminen perustuu siihen, miten organisaatioissa hoidetaan rekrytointia ja perehdytystä, palautteita, työn seurantaa ja arviointia, urasuunnittelua ja konfliktien hoitoa. (Malkavaara ym. 2022, 87.)

Kuten aiemmin on todettu, yhteisöohjautuvassa organisaatiossa perimmäisenä ajatuksena on, että organisaation menestys syntyy sen työntekijöistä. Siksi uuden työntekijän rekrytointi on kriittinen ja tärkeä päätös, joka tehdään yhteisöllisesti. Useissa yhteisöohjautuvissa organisaatioissa rekrytointipäätöksen tekee tiimi. Rekrytointikäytännöt eroavat siis tässä selkeästi hierarkiaan perustuvista organisaatioista, joissa esihenkilö on aina mukana rekrytointipäätöksissä ja hänen sanansa myös painaa eniten. Kun yhteisöohjautuvassa organisaatiossa rekrytoidaan esimerkiksi uutta tiimin jäsentä, saattaa tiimi suunnitella ja toteuttaa haastatteluprosessin itsenäisesti alusta loppuun. (Malkavaara ym. 2022, 87-88.) Kuten kaikissa organisaatioissa, rekrytoinnin jälkeen uusi tiimin jäsen sisäänajetaan organisaation toimintaan suunnitelmallisen ja kattavan perehdytyksen avulla. Uudelle henkilölle saatetaan nimittää kokeneempi työntekijä mentoriksi. Keskeistä on, että uuteen

yhteisöön ja organisaatioon tutustumiseen varataan aikaa ja työpaikan yhteisistä ”pelisäännöistä” kerrotaan avoimesti ja selkeästi heti perehdytysvaiheessa. (Aarnikoivu 2013, 59-77.)

Työn palaute, seuranta ja arviointi riippuvat siitä, millä tasolla työn tavoitteet määritellään. Jos ne määritellään tiimitasolle, niiden toteutumista seurataan ja arvioidaan luonnollisesti tiimitasolla. Joillekin yhteisöohjautuville organisaatioille saattaa riittää tiimi- ja organisaatiotasoisten mittarien seuraaminen. Tällöin ajatellaan, että nämä mittarit kannustavat yhteistyöhön ja vähentävät sisäistä kilpailua. Työn tuloksesta annetaan palautetta kaikille työyhteisön jäsenille, ei pelkästään yhdelle henkilölle. (Salovaara 2020, 106-112.) Joissakin yhteisöohjautuvissa organisaatioissa tiimi- ja organisaatiotason tavoitteiden rinnalle halutaan myös yksilötason tavoitteet ja mittarit, joilla voidaan mitata ja arvioida henkilökohtaista työsuoritusta ja seurata kehittymistä. Henkilön suoriutumista voidaan myös arvioida tiimin kokonaispäämäärien toteutumisen näkökulmasta. (Malkavaara ym. 2022, 88-89.)

Hierarkkisiin organisaatioihin verrattuna yhteisöohjautuvassa organisaatiossa on niiden mataluuden takia vähemmän perinteisiä uraportaita, esimerkiksi siirtymistä asiantuntijatehtävistä esimiestehtäviin ja sieltä johtotasolle. Matalissa organisaatioissa urakehitys täytyykin nähdä toisenlaisena ilmiönä, jossa paino ei ole hierarkiaportaiden kiipeämisessä, vaan tavoitteena on kehittyminen omissa kiinnostuksen kohteissa ja keskeisissä osaamisalueissa. Ura voidaan nähdä joustavana käsitteenä eikä lineaarisena etenemispolkuna. (Malkavaara ym. 2022, 90-91.)

Vaikka yhteisöohjautuvissa organisaatioissa korostuu työntekijöiden välinen luottamus ja heidän yhteistoimintansa, ei mikään organisaatio voi välttyä henkilöiden välisiltä konfliktitilanteilta. Konfliktitilanteita voi luonnollisesti syntyä myös työnantajan ja työntekijän välille. Tässä tärkeimpänä erona yhteisöohjautuvan ja perinteisen hierarkkisen organisaation välillä on se, että yhteisöohjautuvassa työyhteisössä konfliktit hyväksytään osaksi työn tekemisen arkea eikä niitä pyritä välttelemään tai peittelemään. Lisäksi konfliktien käsittelyyn on useimmiten luotu virallisia käytänteitä, jotka varmistavat reilun ja ratkaisukeskeisen konfliktin käsittelyn: konfliktin ratkaisuun voi olla valmiiksi mietitty käsittelyprosessi tai ongelman ratkaisemisen tukena voidaan käyttää sisäistä valmentajaa tilanteen korjaamiseksi. (Salovaara 2020, 104-106.) Monessa tilanteessa konfliktit voidaan välttää, jos organisaatiossa osataan käsitellä erimielisyyksiä rakentavasti. Yhteisöohjautuvassa organisaatiossa kannattaakin nostaa henkilöstön kouluttamisen ja kehittämisen kohteeksi ratkaisukeskeiset vuorovaikutustaidot. (Malkavaara ym. 2022, 89-90.)

2.5 Valmentava johtaminen yhteisöohjautuvuuden tukipilarina

Lönnrothin ja Ristikankaiden (2021, 14) mukaan toimiva ja tehokas tiimi tarvitsee oikeanlaista johtajuutta. Oikeanlaisella johtajuudella voidaan vaikuttaa tiimin tehokkuuteen sekä tiimiprosessien ja tulosten laatuun. Kansanen (2004, 23) toteaakin, että yhteisöohjautuvuudelle sopivana johtamismallina voidaan pitää valmentavaa johtamista, jonka perusajatus lähtee siitä, että hyvät esimiehet keskittyvät oikeisiin asioihin ja luovaan yhteistyöhön, jotta voitaisiin saavuttaa parhaat tulokset. Johtamisen tarkoituksena on varmistaa, että asiat toteutuvat – valmentavassa johtamisessa ajatuksena on esimiesten ja työntekijöiden välinen tavoitteellinen ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutusprosessi.

Valmentavassa johtamisessa yhdistyvät kolme ydinasiaa: tavoitteiden asettaminen ja sopiminen, suorituksen parantamiseen tähtäävä valmennus sekä uran kehittymiseen tähtäävä valmennus. Tarkoituksena on parantaa suorituskykyä ja aikaansaannoksia luomalla yksilöille ja tiimeille suotuisia kehittymismahdollisuuksia ja tilanteita, antaa rehellistä, tarkkaa ja oikea-aikaista kaksisuuntaista palautetta, sekä arvioida tuloksia ja pätevyyttä oikeudenmukaisen palkitsemisen perustaksi. (Kansanen 2004, 27.)

Valmentava ajattelu- ja toimintatapa vaatii tietoisia valintoja ja päätöksiä, jotta toiminta muuttuu valmentavaksi. Valmentavaan tiimin johtamiseen voidaan katsoa sisältyvän kolme keskeistä toimintatapaa, jotka muodostavat tukirakenteen ja jotka ohjaavat arjen johtamistyötä: 1) olemalla tavoitteellinen suunnannäyttäjä, 2) toimimalla osallistavana mahdollistajana ja yhteisen työn tekijänä sekä 3) rakentamalla arvostavaa yhteistyötä. (Sinkkonen & Lehto 2022, 93.) Näitä toimintatapoja havainnollistetaan kuvassa 2.

Kuva 2. Valmentavan tiimin esimiehen kolme positiota (mukaillen Lönnroth & Ristikankaat 2021, 52)

Tavoitteellisena suunnannäyttäjänä esihenkilö pitää tiimiläiset kartalla siitä, mitä ollaan tekemässä ja miksi. Suunnannäyttäminen ja tiimin olemassaolon vahvistaminen ovat tiimin olemassaolon perusasioita, joihin koko tiimityöskentely pohjautuu. Tavoitteellisuus on näistä kolmesta toimintatavasta helpoiten omaksuttavissa, koska se on organisaatiokielessä jo usein entuudestaan tuttu. Valmentava tiimin esimies ohjautuu tavoitteista ja ohjaa samalla johdettaviaan toimimaan tavoitteellisesti. (Lönnroth & Ristikankaat 2021, 52.)

Osallistavana yhteistyön rakentajana esihenkilö työskentelee tasavertaisena kollegana ja työntekijänä yhdessä tiimiläisten kanssa. Hänen tehtävänsä on aktivoida ihmisiä pohtimaan, miten asiat hoidetaan yhteistyössä niin, että tavoitteet saavutetaan. Valmentava tiimin esimies ei kerro, miten tehdään, vaan hän uskoo tiimin yhteistyöhön ja yhteiseen ajatteluun, joiden ansiosta ratkaisut löydetään. Valmentava tiimin esimies osallistaa eli aktivoi yhteistä ajattelua. Käytännössä se voi tarkoittaa esimerkiksi tiimin keskinäisen keskustelun ohjaamista tai kollegojen välisen yhteistyön vahvistamista. Samalla tiimille tarjoutuu mahdollisuus ottaa enemmän vastuuta omasta kehittymisestään ja oppia, myös mokista, yhdessä. (Lönnroth & Ristikankaat 2021, 53.)

Arvostavana mahdollistajana esihenkilö luo edellytyksiä onnistumiselle arvostavalla otteella, joka kumpuaa ihmiskäsityksestä ja suhtautumisesta toisiin. Se voi näkyä esimerkiksi hyväntahtoisuutena muita kohtaan ja tapana puhua asioista ihmisille. Arvostus on huomion osoittamista ja ajan antamista. Se on toisen vahvistamista myönteisen palautteen avulla sekä sellaisen kehittävän palautteen antamista, jolla osoitetaan kiinnostusta toisen kehittymistä kohtaan. Arvostus on myös kykyä olla tavallinen ja tasavertainen ihminen, joka ei nosta itseään toisen yläpuolelle, vaan osaa olla muiden kanssa samalla viivalla. Arvostus näkyy siinä, ettei esihenkilö ole tiimin keskeisin henkilö. Valmentava tiimin esimies muuttuu epäkeskeisimmäksi, kun tiimistä tulee keskeisin tekijä toiminnassa. (Lönnroth & Ristikankaat 2021, 54.)

Arvostavana mahdollistajana esihenkilö luo samalla pohjaa tiimin jäsenten keskinäiselle arvostukselle. Tämä voi näkyä keskinäisenä luottamuksena, aktiivisena yhteistyönä, tiedon jakamisena, yhdessä oppimisena ja toisten auttamisena ilman välitöntä avunpyyntöä. Arvostus on uskallusta nostaa vaikeita asioita käsittelyyn, puuttua epäkohtiin ja korjata yhdessä tunnistettuja toimimattomuuksia. Arvostusta on myös hankalien asioiden aikuismainen käsittely, epäonnistumisten yhteinen käsittely sekä halu nähdä toisissa vahvuuksia ja kyky auttaa toista onnistumaan, ylittämään itsensä. (Lönnroth & Ristikankaat 2021, 54-55.)

Valmentava johtaminen tähtää siis siihen, että tiimissä oleva johtajuus olisi mahdollisimman laajalti jaettua, kollektiivista johtajuutta, joka näkyy yhteisvastuuna sekä ohjautumisena kohti yhteisesti määritettyä tavoitetta. Pointtina on kuitenkin se, että tiimiä ei ole tarkoitus jättää yksin selviytymään, vaan auttaa sitä valmentavalla johtamisella löytämään tiiminä ratkaisuja ja sopimaan

yhteistyön tekotavoista. Valmentava tiimin esimies ohjaa tiimiä ottamaan vastuuta tavoitteellisesta oman toiminnan ohjaamisesta, kehitystarpeiden tunnistamisesta, rakentavan vuorovaikutuksen kehittämisestä sekä oman toiminnan arvioinnista ja reflektoinnista yhteisen oppimisen lisäämiseksi. Yhteisöohjautuva tiimi tarvitsee siis johtajan (esimiehen, tiiminvetäjän tai projektipäällikön), jonka tehtävänä on luotsata tiimiä valmentavalla otteella. (Sinkkonen & Lehto 2022, 87.)

Työyhteisöjen tuloksellinen toiminta ja hyvinvointi edellyttävät esimiehen vastuun, velvollisuuksien ja oikeuksien ohella myös alaisten vastuun, velvollisuuksien ja oikeuksien esiin nostamista. Alaistaidoista puhuminen onkin yhtä tärkeää, koska onnistuminen työyhteisössä on aina esimiestason ja alaistason yhteistoiminnan tulos – tämä koskettaa myös yhteisöohjautuvia organisaatioita. Alaisen vastuun, velvollisuuksien ja oikeuksien korostaminen kuvaa suhtautumista alaiseen täysivaltaisena työyhteisön jäsenenä. (Aarnikoivu 2008, 79.)

Monesti ajatellaan, että alaistaidot tarkoittavat henkilön velvollisuutta huolehtia työpaikan viihtyisyydestä, resurssien järkevästä käytöstä, yhteistyöstä työkavereiden ja esimiesten kanssa, mielipiteen ilmaisemisesta ja aktiivisesta osallistumisesta. Näiden rinnalla on tärkeää korostaa alaisen oikeutta toimia ja vaikuttaa työyhteisössä: alaistaidoissa on pitkälti kyse asenteesta, jonka mukaisesti henkilö haluaa tuottaa hyvinvointia itselleen ja muille. Alaistaidot voidaan tiivistää kolmeen osa-alueeseen: miten oma työ hoidetaan hyvin, miten ollaan vuorovaikutuksessa muiden työyhteisön jäsenten ja esimiesten kanssa, ja miten otetaan vastuu omista tekemisistä. (Aarnikoivu 2008, 80-81.)

2.6 Muutosmatka kohti yhteisöohjautuvuutta

Muutos perinteisestä johtamismallista kohti yhteisöohjautuvuutta voi osoittautua kovin haasteelliseksi, jos prosessiin ei olla kokonaisvaltaisesti valmistautuneita. Muutoksen aloittaminen edellyttää huolellista suunnittelutyötä sekä selkeää ja huolellisesti mietittyä muutosjohtamista. Muutos tarkoittaa niin johtamisuskomusten, asenteiden ja toimintatapojen kuin rakenteiden, prosessien ja käytänteidenkin miettimistä uusiksi. Muutoksen saavuttamiseksi tarvitaan kaikilta asianosaisilta valmistautuneisuutta, yhteistyöhalukkuutta, panostusta ja pitkäjänteistä sitoutumista muutosmatkaan. (Salovaara & Mäkkeli 2022, 39.)

Yhteisöohjautuvuutta kohti suuntaavat organisaatiot voivat aloittaa matkansa erilaisista lähtökohdista. Muutoksen koko ja aikajänne voivat vaihdella suurestikin sen mukaan, millaisia asioita halutaan muuttaa. Muutosmatkojen erilaisuudesta huolimatta Kostamo ja Gamrasni (2022, 105) tiivistävät matkan kohti yhteisöohjautuvaa organisaatiota viiteen vaiheeseen:

- tutustuminen,
- nykytilan selvittäminen ja muutoksen visiointi,
- muutoksen suunnittelu,

- muutoksen toteuttaminen ja
- väliarvioinnit.

Tutustumisvaiheessa perehdytään yhteisöohjautuvuuden olemukseen ja sen mahdollisiin hyötyihin. Tutustumisvaiheessa selvitetään, mistä oikeastaan on kyse ja mitä yhteisöohjautuvuudella tarkoitetaan. Tutustumisvaiheen lopputuloksena saadaan koko organisaatiossa parempi ymmärrys yhteisöohjautuvuudesta. (Kostamo & Gamrasni 2022, 105.)

Nykytilan selvittämisellä ja muutoksen visioinnilla tarkoitetaan sitä, että rakennetaan mahdollisimman hyvä kuva organisaation nykytilanteesta sekä muutosmatkan päämäärästä ja sen pituudesta. Nykytilan selvittämisessä olisi hyvä tutkia sitä, millaisia kykyjä ja valmiuksia työntekijöillä on. (Savaspuro 2019, 161.) Organisaatiotasolla voidaan tutkia sitä, millaisia rakenteita ja käytänteitä organisaatiossa on: onko organisaatiossa jo joitain yhteisöohjautuvaksi miellettäviä käytänteitä ja onko ne todettu toimiviksi. Tässä vaiheessa selvitetään myös, millaista ja minkä tason yhteisöohjautuvuutta tavoitellaan. Kysytään siis, halutaanko lisätä yksilöiden valtaa ja tukea heidän kykyään toimia omaehtoisesti eli itseohjautuvuutta, pyritäänkö kohti yhdessä tehtävää työn organisoimista ja koordinointia eli yhteisöohjautuvuutta, vai onko tavoitteena muuttaa organisoitumisen tapaa pois hierarkiasta kohti esimiehetöntä toimintatapaa eli toteuttaa itseorganisoitumista. (Kostamo & Gamrasni 2022, 106.) Jos organisaatiossa halutaan vakavasti pyrkiä kohti yhteisöohjautuvampaa toimintaa, on yhteisymmärrys asiasta hyvä rakentaa mahdollisimman laajasti.

Muutoksen suunnitteluvaiheessa päätetään tarkemmin muutoksen askeleet, aikataulu ja välietapit. Muutoksen toteuttamisvaiheessa muutokset viedään läpi ja seurataan matkan edistymistä. (Stenvall & Virtanen 2007, 46-47, 49.) Väliarvioinneissa arvioidaan tehtyä matkaa, tavoitteiden onnistumista sekä niistä kertyneitä oppeja. (Virtanen 2007, 23.) Väliarvioinnit eivät missään vaiheessa tarkoita muutosmatkan päättymistä, sillä yhteisöohjautuva organisaatio elää jatkuvassa muutoksessa ja kehityksessä. (Kostamo & Gamrasni 2022, 105.)

Muutosprosessissa on olennaista muistaa, että kaikki vaiheet eivät välttämättä ole yhtä tarpeellisia jokaiselle organisaatiolle. Jokaisessa organisaatiossa on harkittava, missä määrin ja millä tavalla kyseinen vaihe sitä koskettaa. Eri vaiheet eivät myöskään välttämättä etene lineaarisesti, vaan useat vaiheet, esimerkiksi tutustumisvaihe ja nykytilan selvittäminen, voivat tapahtua päällekkäin samaan aikaan. (Salminen 2021.) Organisaatiolle on myös olennaista tunnistaa, missä vaiheessa yhteisöohjautuvuuden muutosmatkaa se saattaa olla jo valmiiksi. Monissa organisaatioissa, joissa työ tehdään itseohjautuvasti, saattaa tiedostamatta olla ennestään käytössä hyvinkin monia yhteisöohjautuvuuteen rinnastettavia toimintatapoja.

3 Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa esitellään tarkemmin tutkimuksen toimeksiantaja ja kuvaillaan tutkimuksen kohderyhmä. Lisäksi tässä luvussa kerrotaan käytetystä tutkimusmenetelmästä ja sen valinnasta. Samoin kuvaillaan, miten tutkimuksen materiaali on kerätty, purettu ja analysoitu.

3.1 Tutkimuksen toimeksiantaja

Opinnäytetyön ja tutkimuksen toimeksiantajana toimi työnantajani Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus (lyhyemmin Jotpa). Palvelukeskusta koskeva laki tuli voimaan 1.9.2021, ja palvelukeskus aloitti toimintansa samana vuonna syksyllä. Palvelukeskuksen ohjauksesta vastaavat yhdessä opetus- ja kulttuuriministeriö sekä työ- ja elinkeinoministeriö. Palvelukeskus toimii Opetushallituksen erillisyksikkönä, mutta se on kuitenkin itsenäinen viranomainen. (Jotpa A 2022.)

Palvelukeskus perustettiin osana laajempaa jatkuvan oppimisen uudistusta, joka käynnistyi vuonna 2019. Jatkuvan oppimisen uudistus on myös osa Suomen kestävän kasvun ohjelmaa. Jatkuvan oppimisen uudistuksen tavoitteena on kehittää ja uudistaa ihmisten osaamista elämän ja työuran eri vaiheissa sekä vastata työelämän muutoksista johtuviin osaamistarpeisiin. (Jotpa B 2022.)

Palvelukeskuksen tehtävänä on edistää työikäisten osaamisen kehittämistä ja osaavan työvoiman saatavuutta. Käytännössä palvelukeskus analysoi työelämän osaamis- ja työvoimatarpeita, rahoittaa työikäisille tarkoitettuja koulutuksia, kehittää tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluja, tukee alueellista ja muuta yhteistyötä sekä osallistuu jatkuvan oppimisen digitaalisen palvelukokonaisuuden kehittämiseen. (Jotpa A 2022.)

3.2 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimuksen kohderyhmänä oli palvelukeskuksen henkilöstö. Palvelukeskuksen henkilöstö koostuu 15 henkilöstä, joista kaksi henkilöä oli tutkimuksen aikaan virkavapaalla. Palvelukeskuksella on johtaja, joka johtaa palvelukeskuksen toimintaa ja joka toimii samalla koko palvelukeskuksen henkilöstön ainoana esimiehenä. Muut palvelukeskuksen työntekijät toimivat erilaissa asiantuntijatehtävissä.

Tutkija jätti itsensä tutkimuksen kohderyhmän ulkopuolelle, sillä katsottiin, että tutkimuksen tekijällä on tausta-aineistoon perehtyneenä ”etulyöntiasema” muihin verrattuna kyselyyn vastaamisessa. Katsottiin, että tutkijan osallistuminen kyselyyn ja kysymyksiin vastaaminen olisi saattanut vääristää kyselyn vastauksista saatavaa aineistoa.

3.3 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmät ovat tutkimuksen aineiston hankinta- ja analyysivälineitä, ja ne voivat olla laadullisia (kvalitatiivisia) tai määrällisiä (kvantitatiivisia) (Jyväskylän yliopisto 2022). Määrällisessä tutkimuksessa pyritään mittaamaan jotakin tiettyä ilmiötä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. (Koivula ym. 1999, 19.) Tavallisesti määrällisessä tutkimuksessa kerätään tietoa joko ihmistä tai ilmiötä koskevista asioista, ominaisuuksista ja kokemuksista. Kerätyn tiedon avulla pyritään selittämään, kuvaamaan, kartoittamaan, vertailemaan ja ennustamaan tutkimuksen kohteena ollutta ilmiötä. Kerätyillä tiedoilla voidaan selvittää, millaisia yhteyksiä eli syy-seuraussuhteita kokemusten ja käsitysten välillä ilmenee yleisesti. Määrällisen tutkimuksen perusoletuksena on, että oikealla tavalla mittaamalla ja kokeilemalla voidaan saavuttaa todellisuutta kuvaavaa, yksilöistä riippumatonta tietoa. Olennaista on, että kerättyjä tietoja voidaan tulkita ja kuvata numerotiedolla, ja tutkittu ilmiö on muutettavissa mitattavaan muotoon. (Vilkka 2021.)

Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena taas ei ole mitata tilastollisesti jotain tiettyä ilmiötä ja sen yleisyyttä tai vaihtelua yhteiskunnassa, vaan ymmärtää ja tulkita jonkin valitun ilmiön esiintymisen syitä ja merkityksiä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kokemuksista, ajatuksista, tunteista ja niistä merkityksistä, joita ihmiset tutkimuksen kohteena olevalle asialle antavat. Määrälliseen tutkimukseen verrattuna olennainen ero on siinä, että laadullisessa tutkimuksessa aineistot ovat pääosin erilaisia tekstejä. (Puusa & Juuti 2020, 9.)

Tutkimusmenetelmän valinnassa lähtökohtana ovat tutkimuskysymykset ja niihin vastaamista varten hankittu aineisto sekä tutkimuksen teoreettinen kehys. Toisin sanoen tiedontarve määrittelee sen, minkä tyyppistä menetelmää käytetään. (Jyväskylän yliopisto 2022.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusaineiston hankkimisessa käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää. Laadulliseen tutkimusmenetelmään päädyttiin siksi, että sen katsottiin palvelevan tutkimuksen tarkoitusta ja tavoitteita paremmin kuin määrällinen tutkimus. Tutkimusmenetelmän valintaan vaikutti myös se, missä muodossa tutkimustulokset haluttiin. Laadullinen menetelmä katsottiin tarkoituksenmukaiseksi, koska tutkimuksesta haluttiin saada aineistoksi palvelukeskuksen työntekijöiden itse kirjoittamia näkemyksiä siitä, miten palvelukeskuksen yhteisöohjautuvuus heidän mielestään toteutuu tällä hetkellä ja miten sitä voitaisiin kehittää tämän tutkimuksen jälkeen.

3.4 Tutkimusaineiston hankintamenetelmät

Kuten tutkimusmenetelmän valinnassa, myös tutkimusaineiston hankintamenetelmä valitaan tarkoituksenmukaisuusperiaatteella. Niin kuin aikaisemmin on todettu, laadullisessa tutkimuksessa halutaan kerätä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kokemuksia, ajatuksia ja tunteita. Tätä tarkoitusta palvelevat useat eri aineistonkeruumenetelmät, joista käytetyimmäksi voidaan nostaa haastattelut, ryhmäkeskustelut ja havainnointi (Puusa 2020, 102).

Erilaiset haastattelutyypit ovat laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston hankintamenetelmänä eniten käytettyjä. Erilaisia haastattelun tyyppejä ovat muun muassa strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu, avoin haastattelu, teemahaastattelu, syvähaastattelu ja refleksiivinen haastattelu. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu etukäteen teoriaan nojautuen, niiden muoto ja järjestys on vakioitu ja kysymysten vastausvaihtoehdot ovat valmiina. Myös puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat etukäteen laadittuja, vaikkakin niissä on sekä avoimen vastauksen mahdollistavia kysymyksiä sekä sellaisia kysymyksiä, joissa on valmiita vastausvaihtoehtoja. Avoin haastattelu on täysin strukturoimaton haastattelu ja sitä voidaan kuvailla keskustelunomaiseksi tilanteeksi. Avoin haastattelu pohjautuu tutkijan etukäteen miettimään aihepiiriin, mutta tutkimuksen viitekehys tai tutkijan teoreettiset oletukset eivät määrää haastattelun suuntaa – haastateltavan kokemukset johdattavat haastattelutilannetta eteenpäin. (Puusa 2020, 111-112, 114.)

Teemahaastattelu on lähtökohtaisesti vapaamuotoinen ja joustava haastattelumenetelmä, jossa tutkija voi ohjata haastattelua ilman, että hän kontrolloi sitä kokonaan. Teemahaastattelu etenee etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten mukaisesti. Kuten avoin haastattelu, myös syvähaastattelu voi olla hyvinkin vapaamuotoinen keskustelutilanne, mutta avoimesta haastattelusta poiketen on haastattelijan tehtävänä keskustelun aikana syventää haastateltavan vastauksia rakentamalla haastattelun myöhemmät osat jo saatujen vastausten varaan. Tämä vaatii tukijalta vahvaa teoreettista ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, jotta hän voi jo keskustelun aikana tehdä siitä tieteellisesti perusteltuja johtopäätöksiä ja viedä keskustelua eteenpäin. Refleksiivinen haastattelu on prosessi, joka koostuu taas useasta haastattelukerrasta, joiden välillä tutkija reflektoi haastateltavan puhetta ja analysoi sitä tutkimuskysymystensä näkökulmasta. Seuraavalla haastattelukerralla tutkija kuvailee tekemiään johtopäätöksiä haastateltavalle ja pyytää näihin haastateltavan kantaa. Tämän johdosta tutkittavalla on aktiivinen rooli, kun hän ei pelkästään tuota haastattelun aineistoa, vaan myös vahvistaa sen osuvuutta ja täydentää aineistoa. (Puusa 2020, 112-115.)

Haastattelu voidaan nähdä keskusteluna, jossa on tavoite. Se on menetelmänä tietoisuuden ja ajattelun sisältöihin kohdistuva, ja sen tavoitteena on kerätä sellainen aineisto, josta on mahdollista

tehdä tutkittavaa ilmiötä koskevia uskottavia päätelmiä. Haastatteluilla kerätty aineisto kuvastaa näytteeseen valittujen henkilöiden subjektiivista, omakohtaista tulkintaa asioista, tapahtumista ja ilmiöistä, joista haastattelu käsittelee. Haastatteluja voidaan tehdä kasvokkain tapaamisissa, puhelinhaastatteluna tai sähköisten välineiden avulla. Lisäksi haastattelut voidaan toteuttaa yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluna. (Puusa 2020, 103-104, 111.)

Ryhmäkeskustelu eroaa ryhmähaastattelusta, sillä niissä ryhmän vuorovaikutus rakentuu eri tavoin. Ryhmähaastattelussa vuorovaikutus painottuu ryhmän vetäjän (eli moderaattorin tai fasilitoijan) ja kunkin osallistujan välille. Ryhmän vetäjä tekee ikään kuin yksilöhaastatteluja ryhmätilanteessa esittäen kysymyksen vuorotellen kaikille osallistujille, eikä osallistujia välttämättä kannusteta keskustelemaan keskenään. Ryhmäkeskustelussa ryhmän vetäjä pyrkii tietoisesti saamaan aikaan osallistujien välistä vuorovaikutusta käyttämällä erilaisia tekniikoita vuorovaikutuksen hallintaan. Ryhmän vetäjän pääasiallisena tehtävänä on siis saada osallistujat keskustelemaan keskenään kohteena olevasta aiheesta, ja juuri tämä tuottaa ryhmäkeskustelulle tyypillisen tutkimusaineiston. (Puusa 2020, 118.)

Havainnointia voidaan käyttää sekä pääasiallisena että muuta aineistonkeruuta tukevana menetelmänä. Tieteellisellä havainnoinnilla tarkoitetaan systemaattista tietojen keruuta ja tieteelliseen työskentelyyn suuntautunutta toimintaa, jossa aisteja kohdennetaan tarkemmin kuin arjen tilanteissa. Havainnoinnin tärkeänä etuna on autenttisuus eli se, että havainnoimalla voidaan päästä seuraamaan todellisia tilanteita reaaliaikaisesti, tässä ja nyt. Havainnointia voidaan pitää myös kokonaisvaltaisena, koska saatu tieto on suoraan kytkettävissä asiayhteyteensä. Havainnointi sopii erityisesti sosiaalisen toiminnan, kuten vuorovaikutustilanteiden ja erilaisten ryhmäilmiöiden, tarkasteluun organisaatioissa, sillä havainnoinnilla voidaan mahdollisesti nähdä sellaista henkilön omaa tai työyhteisön kulttuurista merkitysmaailmaa, joka ei välttämättä tule esille esimerkiksi haastatteluissa. Havainnoinnin avulla tutkija voi myös todentaa, miten haastatteluissa kerrottu tai dokumenttien kautta ilmaistu asia toteutuu käytännössä. (Puusa 2020, 131-132.)

Kysely mielletään usein määrälliseksi aineistonhankintamenetelmäksi, sillä on tavallista, että kyselytutkimus toteutetaan suurella kohdejoukolla ja siitä saatava aineisto on määrällistä niin, että siitä voidaan myöhemmin muodostaa tilastoja. Kyselyllä voidaan kuitenkin kerätä sekä määrällistä että laadullista aineistoa tai vain jompaa kumpaa riippuen siitä, mitä tutkimuksella halutaan mitata, millaiseksi kysely rakennetaan, millaisia kysymyksiä asetetaan ja millaisia vastauksia pyydetään, annetaanko valmiita vastausvaihtoehtoja ja jos annetaan, niin millaisia. Kyselyssä tietyin kriteerein valitulta ihmisjoukolta pyydetään vastauksia samoihin kysymyksiin – kysymykset kysytään kirjallisessa muodossa ja vastaukset pyydetään myös kirjallisena. Haastattelu ja laadullista aineistoa keräävä kysely voivat olla sisällöltään eli kysymyksiltään hyvinkin samanlaisia. Haastattelun ja

kyselyn erottavat toisistaan se, että haastattelu toteutetaan keskustelun muodossa. Tärkeänä erona on myös se, että kyselyn on pystyttävä toimimaan omillaan ilman tutkijan apua tai osallistumista sen kulkuun. (Vehkalahti 2008, 11-12, 20-26.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin aineiston hankintaan sähköistä kyselyä, joka oli rungoltaan puolistrukturoitu. Puolistrukturoidussa kyselyssä osa kysymyksistä oli monivalintakysymyksiä eli niissä oli luokiteltu vastausvaihtoehdot valmiiksi, osa oli avoimia kysymyksiä eli niihin sai vastata vapaamuotoisesti omalla tekstillä. Kysymykset rakennettiin opinnäytetyön tavoitteiden ja tutkimuskysymysten pohjalta. Kysely oli standardoitu eli sen sisältö näytettiin kaikille vastaajille ja kutakin asiaa kysyttiin kaikilta vastaajilta täsmälleen samalla tavalla. Sähköisen kyselyn avulla saatiin optimoitua vastausten määrä ja laatu. Lisäksi sillä saatiin suoraviivaistettua kyselyllä kerätyn aineiston sisältöä sekä sen koontia ja analysointia.

Monivalinta- ja avointen kysymysten käytön yhdistäminen tarjosi laajemman mahdollisuuden kyselyn vastausten tarkastelemiseksi. Monivalintakysymyksillä pyrittiin selvittämään tiimin jäsenten mielipiteitä sekä yhteisöohjautuvuuden nykytilasta palvelukeskuksessa että yhteisöohjautuvuuden tarpeellisuudesta heidän työnsä hoitamisen näkökulmasta. Avoimilla kysymyksillä pyrittiin puolestaan keräämään tiimin jäsenten sanallisia vastauksia siihen, miten tiimin jäsenet ymmärsivät käsitteen yhteisöohjautuvuus, miten yhteisöohjautuvuus näkyi tällä hetkellä tiimin jäsenten työarjessa, millaisilla käytännön toimenpiteillä johtaja voi vaikuttaa palvelukeskuksen yhteisöohjautuvuuden toteutumiseen ja pitäisikö yhteisöohjautuvuutta kehittää tulevaisuudessa ja millä tavoin.

Tutkimuksessa käytetty kysely rakennettiin sähköiseen muotoon Howspace-yhteistyöskentelyalustalle. Alustan käyttöoikeus on maksullinen ja sille on rajattu pääsy, ja ainoastaan organisaatiossa ylläpitäjiksi asetetut henkilöt voivat luoda alustalle uusia työtiloja. Tätä tutkimusta varten tutkija lisättiin ylläpitäjäksi yhteen työtilaan, jonne kyselyä päästiin luomaan. Ylläpitäjän roolissa pystyttiin hallitsemaan ja muokkaamaan kyselyä sekä lähettämään kysely tiimini jäsenille vastattavaksi.

Kyselyn tekemisestä ja sen kysymyksistä sovittiin toimeksiantajan edustajan eli palvelukeskuksen johtajan kanssa opinnäytetyöhön liittyvässä lähetekeskustelussa. Samalla keskusteltiin kyselyn toteuttamistavasta eli sen tekemisestä Howspace-alustalle ja kyselyn toteuttamisajankohdasta. Sähköinen kysely ja yhteinen tilaisuus kyselyyn vastaamiseen nähtiin ainoana hyvänä vaihtoehtona, sillä opinnäytetyön tekemiseen käytettävä aika oli varsin lyhyt. Kyselyn rakenne ja kysymykset tarkistutettiin palvelukeskuksen johtajalla ja niihin tehtiin yhdessä katsotut muutokset ennen kyselyn toteuttamista.

Seuraavissa alaluvuissa kerrotaan yksityiskohtaisemmin siitä, miten kysely toteutettiin käytännössä, miten kyselyyn vastaaminen rakennettiin ja millaisia kysymykset olivat.

3.4.1 Kyselyn toteuttaminen käytännössä

Kysely toteutettiin palvelukeskuksen jokaviikkoisen tiimipalaverin yhteydessä. Tiimipalaveri on tiimin yhteinen kokousaika, joka on vakituisena ja toistuvana varauksena aina tiettynä päivänä tiettyyn aikaan kaikkien tiimin jäsenten kalentereissa ja siihen osallistutaan joko fyysisesti työpaikalla tai etäyhteyksien välityksellä. Kyselyn varaamisella tiimipalaveriin haluttiin varmistaa se, että mahdollisimman moni tiimin jäsenistä osallistuisi kyselyyn.

Kyselystä ja sen järjestämisestä ei kerrottu etukäteen tiimin jäsenille. Tällä haluttiin varmistaa, että tiimin jäsenet olisivat samassa lähtöruudussa kyselyn avautuessa ja kysymyksiin vastatessa. Lisäksi yllätystekijällä haluttiin saavuttaa aidosti spontaaneja vastauksia. Tästä oli erikseen sovittu palvelukeskuksen johtajan kanssa. Odotettuaan, että kaikki töissä olevat tiimin jäsenet olivat saapuneet paikalle sekä fyysisesti että etänä tiimipalaverin alussa, johtaja aloitti kokouksen normaalin tavan mukaisesti, mutta muiden yllätykseksi antoikin vuoron suoraan kyselylle.

Tiimin jäsenille oli automaattisen ajastuksen avulla avattu pääsy kyselyyn tiimipalaverin alussa. Tällä haluttiin varmistaa, että kaikilla vastaajilla oli saman verran aikaa miettiä ja kirjoittaa vastaukset kysymyksiin. Kyselyn tilaisuus aloitettiin kertomalla tiimin jäsenille, että heille on juuri palaverin alussa lähetetty sähköpostiin Howspace-linkki ja heitä pyydettiin tarkistamaan, oliko se tullut perille. Sähköposti sisälsi linkin suoraan kyselyn Howspace-sivulle ja heitä pyydettiin avaamaan se. Sivu avautui tiimin jäsenille niin, että he eivät nähneet sivun avautuessa muuta kuin taustakuvan. Kyselyn sisältö oli alussa kokonaisuudessaan piilotettuna ja tämä johtui siitä, että tiimin jäsenet haluttiin saada keskittymään alustuspuheenvuoron kuuntelemiseen.

Alustuspuheenvuorossa kerrottiin lyhyesti opinnäytetyön taustasta, tavoitteista ja syistä, miksi kysely toteutettiin. Lisäksi tiimin jäsenille perusteltiin suullisesti, miksi opinnäytetyössä on päädytty käyttämään termiä yhteisöohjautuvuus, vaikka erilaisissa yhteyksissä on kuultu käytettävän muitakin termejä, kuten yhteisohjautuvuutta. Lisäksi kerrottiin, kuinka yleiset tutkimustyöltä vaadittavat eettiset periaatteet on huomioitu kyselyä laadittaessa. Kyselyyn osallistuminen oli vapaaehtoista ja tietolähteitä suojeltiin turvaamalla vastaajien anonyymisyys. Vastaukset käsiteltiin nimettöminä ja luottamuksellisina. Tiimin jäsenille kerrottiin, ettei tutkimuksen nimissä kerätä tietoa muuhun kuin tutkimuksen omaan käyttötarkoitukseen. Tiedonkeruu tutkimustarkoitukseen oli avointa ja julkista. Tiimin jäsenille kerrottiin myös, että kyselyn tulokset raportoidaan opinnäytetyössä, ja sekä kyselyn että opinnäytetyön tulokset ovat opinnäytetyön valmistumisen jälkeen tiimin hyödynnettävissä jatkokehittämistä varten.

Alustuspuheenvuoron jälkeen tiimin jäsenille avattiin kyselystä osa kerrallaan nähtäväksi, luettavaksi ja vastattavaksi. Kysely koostui useasta osasta. Howspace-työalustalla uusi osa avattiin niin,

että se näkyi edellisen osan yläpuolella. Vastausaika oli määritelty kuhunkin osaan erikseen ja niistä kerrottiin tiimin jäsenille juuri ennen kuin seuraava osa laitettiin näkyville ja vastattavaksi. Kaikkiin kysymyksiin määriteltiin vastausten näkyvyys niin, että muiden anonyymit vastaukset pystyttiin näkemään vasta, kun oli itse vastannut kysymykseen. Tällä asetuksella haluttiin välttää se, että muiden vastaukset ja ajatukset olisivat saattaneet vaikuttaa vastaajan omiin vastauksiin. Sillä, että vastaukset tulivat kuitenkin kaikkien nähtäväksi vastaamisen jälkeen, haluttiin antaa mahdollisuus lukea muiden vastauksia ja verrata niitä omiin vastauksiin.

Viimeisen osan jälkeen tiimin jäseniä kiitettiin suullisesti kyselyyn vastaamisesta ja halukkailla oli mahdollisuus antaa suullisesti suoraan palautetta kyselystä ja jakaa ajatuksiaan myös opinnäytetyöstä. Vastaajille kerrottiin, että he pääsisivät kyselyyn ja lukemaan kerättyjä vastauksia annetussa Howspace-linkissä myös tilaisuuden jälkeen. Kokonaisuudessaan kyselyn toteuttamiseen, eli alustukseen, kyselyyn vastaamiseen ja loppukeskusteluun, kului aikaa yhteensä noin tunti. Loppukeskustelun jälkeen siirryttiin suoraan tiimipalaverin muihin asioihin.

3.4.2 Kyselyn rakenne ja kysymykset

Kyselyssä haluttiin kartoittaa sitä, miten palvelukeskuksen työntekijät ymmärsivät käsitteen yhteisöohjautuvuus. Samalla kerättiin heidän mielipiteitään palvelukeskuksen yhteisöohjautuvuuden nykytilasta ja selvitettiin, miten yhteisöohjautuvuus näkyi tällä hetkellä heidän työarjessaan. Heiltä kysyttiin ajatuksia siitä, miten tarpeellisena he näkivät yhteisöohjautuvuuden työnsä hoitamisen näkökulmasta. Heiltä kerättiin myös näkemyksiä siitä, millaisilla käytännön toimenpiteillä sekä johtaja että he itse voisivat vaikuttaa yhteisöohjautuvuuden toteutumiseen. Lopuksi työntekijöiltä haluttiin saada ajatuksia siitä, pitäisikö heidän mielestään yhteisöohjautuvuutta kehittää palvelukeskuksessa, ja jos, niin millä tavoin.

Kyselyn rakenne ja kysymykset ovat tarkemmin nähtävissä ja luettavissa liitteessä 1. Kysely rakennettiin yhteensä seitsemästä osasta. Koska kyselyn kysymykset eivät olleet numeroituja, kyselyn rakenteen esittelemisen selkeyttämiseksi kysymykset on tässä alaluvussa täsmennetty numeroinnilla (kysymys 1, 2 jne.).

Alustuspuheenvuoron jälkeen tiimin jäsenille avattiin kyselystä nähtäväksi ja luettavaksi ensimmäinen osa eli johdanto ”Tervetuloa kyselyyn!”. Johdannossa kuvattiin tarkasti vielä kirjallisesti kyselyn tavoitteet, syyt tutkimuksen tekemiseen sekä tutkimuksen luottamuksellisuus- ja eettisyysperiaatteet. Kun kaikki olivat lukeneet johdannon, tiimin jäsenille kerrottiin suullisesti, että heille oli varattu kolme minuuttia aikaa vastata ensimmäiseen kysymykseen. Kyselyn toinen osa eli ensimmäinen kysymys avattiinkin samalla heille nähtäväksi ja vastattavaksi.

Kyselyn ensimmäisenä kysymyksenä oli ”Mitä tarkoittaa käsite yhteisöohjautuvuus sinun mielestäsi?” (kysymys 1). Tämä oli avoin kysymys ja sillä haluttiin saada vastauksia siihen, miten tiimin jäsenet ymmärtävät käsitteen yhteisöohjautuvuus ilman minkäänlaista ennalta toimitettua tietoaineistoa. Tällä kysymyksellä haluttiin tarjota myös vastaajalle mahdollisuus nähdä oman vastauksen lähettämisen jälkeen, miten muut olivat ymmärtäneet yhteisöohjautuvuuden.

Kyselyn kolmannen osan muodostivat yksi luettava teksti ja kolme kysymystä. Niiden lukemiseen ja kysymyksiin vastaamiseen annettiin yhteensä 5 minuuttia. Ensiksi tiimin jäsenille avattiin nähtäväksi kirjallisuudesta valittu tulkinta yhteisöohjautuvuudesta. Kirjallisuuden tulkinta haluttiin näyttää siksi, että he pääsisivät vertailemaan sitä juuri kirjoitettuun omaan tulkintaansa. Kirjallisuustulkinnan lähteeksi valittiin Martelan (2022) määritelmä yhteisöohjautuvuudesta teoksesta Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Toisessa kohdassa (kysymys 2) tiimin jäseniä pyydettiin arvioimaan palvelukeskuksen yhteisöohjautuvuuden nykytila asteikolla yhdestä viiteen (asteikko avattu tarkemmin luvussa 4.2). Kolmannessa kohdassa (kysymys 3) tiimin jäseniltä kysyttiin avoimella kysymyksellä, miten yhteisöohjautuvuus näkyy tällä hetkellä heidän työarjessaan käytännössä. Neljännessä kohdassa (kysymys 4) heitä pyydettiin arvioimaan asteikolla yhdestä viiteen, miten tarpeellisena he näkivät yhteisöohjautuvuuden työnsä hoitamisen näkökulmasta (asteikko avattu tarkemmin luvussa 4.4).

Kyselyn neljäs osa (kysymys 5) oli avoin kysymys, jossa tiimin jäseniä pyydettiin kertomaan, millaisilla käytännön toimenpiteillä johtaja voi vaikuttaa palvelukeskuksen yhteisöohjautuvuuden toteutumiseen. Viidennessä osassa (kysymys 6) tiimin jäseniä pyydettiin avoimella kysymyksellä tarkastelemaan, millaisilla käytännön toimenpiteillä he voisivat itse vaikuttaa palvelukeskuksen yhteisöohjautuvuuden toteutumiseen. Kuudennessa osassa (kysymys 7) tiimin jäseniä pyydettiin vastaamaan avoimeen kysymykseen, pitäisikö heidän mielestään yhteisöohjautuvuutta kehittää palvelukeskuksessa, ja jos, niin millä tavoin. Jokaiseen kysymykseen oli varattu vastausaikaa 5 minuuttia. Viimeisessä osassa näytettiin vielä kyselyn herättämien ajatusten yhteen kokoamiseksi kuva, jossa kuvattiin hierakkisen ja yhteisöohjautuvan tiimin eroa.

3.5 Tutkimusaineiston analysointimenetelmät

Laadullisen tutkimuksen alueelta on ylipäätään vain vähän tunnistettavissa standardoituja tapoja analysoida aineistoa. Valittu analyysitekniikka on riippuvainen tutkimuksen tavoitteista ja siitä, millaiseksi tutkimuksessa hyödynnettävän aineiston kokonaisuus lopulta muodostuu. Tärkeitä avainsanoja analyysille ovat kuitenkin systemaattisuus, avoimuus, tarkistettavuus ja perusteltavuus. Yksi yleisimmin sovelletuista metodeista laadullisen aineiston tarkastelussa on sisällönanalyysi, joka soveltuu käytettäväksi monenlaiseen laadulliseen tutkimukseen. (Puusa 2020, 145-149.)

Laadullisessa sisällönanalyysissa kerätään tietoa siitä, mistä asioista, aiheista ja teemoista aineisto kertoo. Aineistosta pyritään löytämään teemoja, jotka ovat yhteisiä vastauksille, sekä ilmiöitä, jotka toistuvat vastauksissa. Aineistosta pyritään löytämään säännönmukaisuuksia, jotka ovat yhteydessä toisiinsa. Lisäksi joko sanallisesti (käsitteellisesti) tai tilastollisesti pyritään kuvailemaan aineiston sisältöä. Sen sijaan aineiston kielellistä tai muuta ilmaisullista muotoa ei yleensä oteta sisällönanalyysissä huomioon. (Vuori 2022.)

Sisällönanalyysia voidaan tehdä joko käsityönä tai hyödyntäen laadullisen aineiston analyysia varten kehiteltyjä tietokoneohjelmia. Data-aineiston laadullisten analysointiohjelmien käyttäminen voidaan pitää perusteltuna silloin, kun analysoitavana on suuri määrä laadullista dataa. Vaikka ohjelmien käytössä on hyötyjä, on muistettava, ettei tietokone voi tehdä analysointityötä tutkijan puolesta. Tutkijan on edelleen itse suunniteltava tutkimusta, päätettävä tutkimuskysymyksistä ja analyysistä ja pohdittava yhteyksiä tutkimuskysymysten ja tulosten välillä. (Eriksson & Kovalainen 2016, 108-110.)

Laadullisen sisällönanalyysin vaiheita ovat muun muassa analyysiyksikön valinta, aineistoon tutustuminen, aineiston pelkistäminen, aineiston kategorisointi ja teemoittelu sekä aineiston tulkinta (Puusa 2020, 149). Analyysiyksiköllä tarkoitetaan sellaisia merkityssisällön mukaan määräytyviä sisällön osia kuten sanoja, lauseita, kappaleita tai ajatuksia (Tuomi & Sarajärvi 2018). Pelkistämisellä tarkoitetaan aineiston järjestämistä tiiviiseen ja pelkistettyyn muotoon niin, ettei aineisto kuitenkaan kadota sen sisällä olevaa keskeistä tietoainesta (Puusa 2020, 149). Teemoittelulla tarkoitetaan sitä, että aineistosta paikannetaan tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet eli teemat, keskeiset asiakokonaisuudet ja usein esiintyvät tyypilliset piirteet (Eskola & Suoranta 2008, 174-180).

Tässä opinnäytetyössä tutkimusaineistoa on lähestytty sisällönanalyysin näkökulmasta ja analysoimisessa on keskitytty aineistoon tutustumiseen, aineiston teemoitteluun sekä aineiston tulkintaan. Analyysiyksikön valintaa ei tehty, sillä aineistosta ei etukäteen haettu erikseen minkään tietyn sanan tai käsitteen esiintymistä. Aineistoja ei myöskään pelkistetty, sillä kyselyn vastaukset olivat kyselyssä annetun ohjeen mukaisesti lyhyitä.

Kyselyn vastaukset muodostivat tämän opinnäytetyön tutkimusaineiston. Vastauksia alettiin tarkastelemaan sen jälkeen, kun kyselyyn varattu tilaisuus oli päättynyt. Ensiksi katsottiin, että kaikkiin kysymyksiin oli saatu vastauksia. Koska kysely asetettiin standardoituun muotoon, eri vastaajien vastaukset kuhunkin kysymykseen olivat toisiinsa rinnastettavissa. Ensin luettiin koko kysely vastauksineen läpi. Tämän jälkeen tarkasteltiin erikseen ja syvällisemmin kuhunkin kysymykseen saatuja vastauksia.

Monivalintakysymyksistä laskettiin vastausten keskiarvo, jonka voitiin olettaa esittävän tiimin jäsenten käsitystä kokonaisuutena kyseisestä aiheesta. Avoimissa kysymyksissä kysymystenasettelulla haluttiin saada sellaisia vastauksia, joissa vastaajat toisivat esille omaa näkökulmaa. Avointen vastausten analysoinnissa haluttiin erityisesti saada selville, millaiset asiat tai teemat nousivat usein esille ja millaiset ilmiöt toistuivat vastauksissa. Laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmistä sisällönanalyysin ja teemoittelun voitiin katsoa olevan sopivimpia palvelemaan tätä tavoitetta. Teemoittelu tehtiin ensin käsin niin, että kunkin kysymyksen avoimet vastaukset aseteltiin omiin taulukkoihinsa allekkain. Vastauksen viereen oikeanpuoleiseen sarakkeeseen kirjoitettiin vastauksesta esille nousseet teemat. Tämän jälkeen vastausten teemoja vertailtiin toisiinsa.

Tutkimusaineiston analysoinnissa ja havaintojen vertailemisessa käytettiin myös Howspace-työalustan omia työkaluja Sanapilvi ja Teemaklusteri. Sanapilvellä luotiin nimensä mukaisesti vastauksista poimituista sanoista pilvi niin, että mitä useammin tietty sana mainittiin, sitä suuremmalla se kuvassa näkyi. Jos keskustelussa oli paljon erilaisia näkökulmia, nämä voitiin teemoittaa teemaklusterin avulla ja näyttää, kuinka monta prosenttia vastauksista jakautui mihinkin teemaan. Avointen vastausten käsittelyssä ja tulosten analysoinnissa haluttiin tietoisesti käyttää rinnakkain kahta erilaista analysointitapaa, koska tuloksissa haluttiin tuoda esille ja ottaa huomioon sekä analyyttisyys että kokemuksellisuus. Pelkän Howspace-työalustan tuottaman analyysin hyödyntäminen olisi jättänyt kokemukset, ajatukset sekä sanattoman viestin liian vähälle huomiolle tai kokonaan huomiotta, kun taas puhtaasti kokemuksellisuuteen pohjautuva tulkinta olisi saattanut vääristää tuloksia. Analyysin tuloksena voitiin todeta, että analyyseissa tehdyt havainnot keskustelivat keskenään, täydensivät toisiaan ja muodostivat luotettavamman kokonaiskuvan tutkimustuloksista ja niiden perusteella tehdyistä johtopäätöksistä.

4 Kyselytutkimuksen tulokset

Tässä luvussa puretaan ja analysoidaan kyselytutkimuksella saatuja vastauksia. Kysymykset ja vastaukset esitellään siinä järjestyksessä kuin kysymykset ovat esiintyneet kyselyssä. Koska kyselyn kysymykset eivät olleet numeroituja, kysymysten järjestyksen esittelemiseksi ja selkeyttämiseksi on kysymykset tässä luvussa täsmennetty numeroinnilla (kysymys 1, 2 jne.). Kyselyn vastaukset ovat kokonaisuudessaan luettavissa liitteessä 2.

Ensiksi tutustutaan siihen, miten vastaajat ymmärsivät käsitteen yhteisöohjautuvuus. Tämän jälkeen tarkastellaan vastaajien mielipiteitä ja ajatuksia palvelukeskuksen yhteisöohjautuvuuden nykytilasta, miten yhteisöohjautuvuus näkyi heidän työarjessaan ja miten tarpeellisena he näkivät yhteisöohjautuvuuden työnsä hoitamisen näkökulmasta. Lisäksi analysoidaan vastaajien näkemyksiä siitä, millaisilla käytännön toimenpiteillä sekä johtaja että he itse voivat vaikuttaa yhteisöohjautuvuuden toteutumiseen. Lopuksi kerätään yhteen vastaajien ajatuksia siitä, pitäisikö heidän mielestään yhteisöohjautuvuutta kehittää organisaatiossa, ja jos, niin millä tavoin.

Kyselyyn vastasi 12 henkilöä. Opinnäytetyön tutkijana toiminut palvelukeskuksen työntekijä ei osallistunut kyselyyn. Kyselyn toteuttamishetkellä henkilöstöstä kaksi henkilöä oli virkavapaalla ja töissä oli 13 henkilöä, mikä tarkoittaa sitä, että kaikki muut töissä olleet paitsi tutkija itse osallistuivat kyselyyn. Vastaajista yhdeksän henkilöä oli fyysisesti kokoushuoneessa paikalla ja kolme henkilöä osallistui kyselyyn etäyhteyksin. Aineiston perusteella jokainen kyselyyn osallistunut vastasi kaikkiin kysymyksiin.

4.1 Tulokset kysymykseen 1: Mitä tarkoittaa käsite yhteisöohjautuvuus sinun mielestäsi?

Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää, miten tiimin jäsenet ymmärsivät käsitteen yhteisöohjautuvuus. Aineiston perusteella tiimin jäsenten ajatukset ja ymmärrys yhteisöohjautuvuudesta olivat hyvin samansuuntaisia sekä keskenään että opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltyjen teemojen kanssa. Yhteisöohjautuvuuden käsite oli kaikille vastaajille tuttu jollakin tasolla. Lähes kaikista vastauksista nousi esille se, että yhteisöohjautuvuus tarkoitti vastaajille yhdessä tekemistä ja yhdessä toimimista. Eräässä vastauksessa kerrottiin, että vastaaja on itse käyttänyt termiä yhdessäohjautuvuus. Lähes kaikissa vastauksissa puhuttiin myös yhteisten tavoitteiden sopimisesta ja yhdessä liikkumisesta niitä kohti.

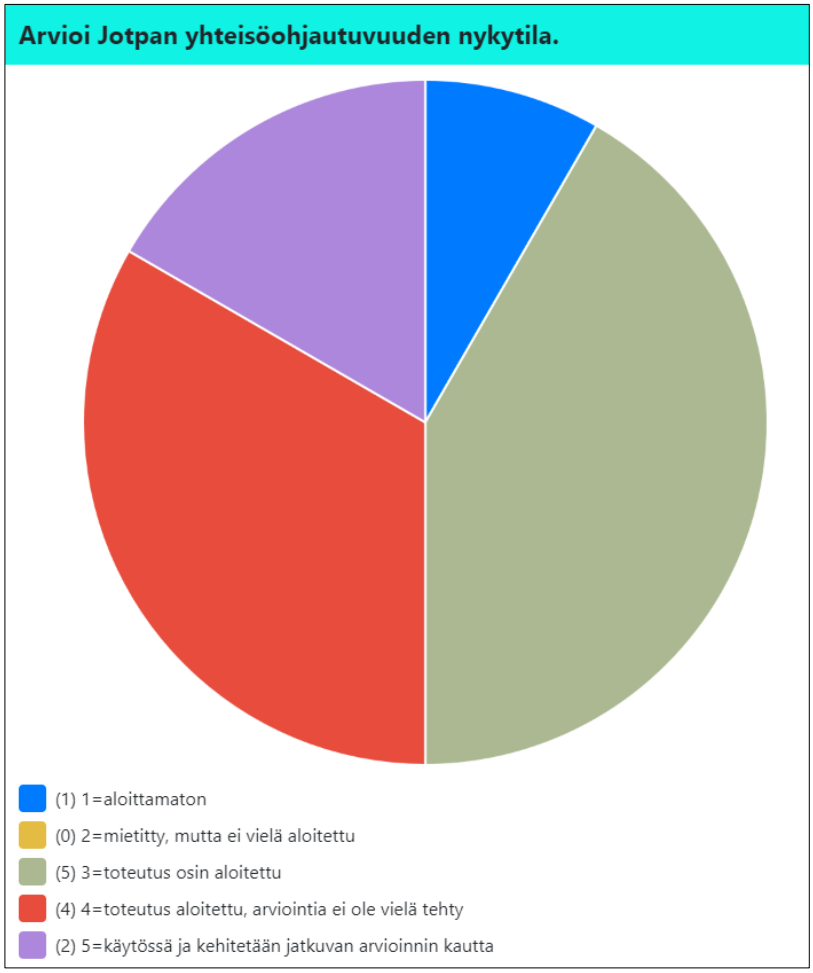
Yhteisöohjautuvuus tarkoitti vastaajille muun muassa sitä, että osataan tunnistaa tiimin jäsenten erilaista osaamista ja valjastaa ne edistämään yhteisiä tavoitteita. Yhteisöohjautuvuus ymmärrettiin myös toisten tukemisena ja tuen saamisena sekä molemminpuolisena oppimisena. Puhutaan myös asioiden yhteisestä pohdinnasta, jonka tavoitteena on muodostaa yhteinen näkemys

toiminnan suunnasta tai ratkaisusta. Yhteisöohjautuvuus tarkoitti myös sitä, että päätöksenteko tapahtuu tiimissä tai ryhmässä eikä toiminta ole hierakista. Yhteisöohjautuvuuden kannalta nähtiin, että johtajan rooli on toimia tiimin rinnalla ja tässä kokonaisuudessa tarjota tukea tarvittaessa. Yhteisöohjautuvuudella tarkoitettiin (työ)yhteisön tai ryhmän kykyä ohjata sisäisesti omaa tavoitteellista toimintaansa ilman esimiestahon osallistumista työn tai toiminnan koordinointiin. Koordinointirooli koettiin vastauksissa vahvasti tiimin sisäiseksi tehtäväksi. Palvelukeskuksen yhteisöohjautuvuutta on kuvailtu kyselytuloksissa muun muassa seuraavasti:

> Itse olen käyttänyt termiä yhdessäohjautuvuus ja se merkitsee minulle sitä, että tiimi toimii tiiminä kohti yhteisiä tavoitteita. --
>
> Toimintakulttuuria, että tuetaan toinen toisiamme. opitaan toinen toisiltamme.
>
> -- Yleisempää toimintatapaa, suhtautumista muihin ryhmän jäseniin tasaveroisina näkemyksien esittäjänä ja asiantuntijoina.
>
> -- Pelkästään johtaja ei anna aikatauluja tai ohjaa yksittäisten ihmisten työskentelyä, vaan siihen osallistuu koko työyhteisö.
>
> -- Yhteisöohjautuvuus on yhteisöön kuuluvien yksilöiden kyvykkyyttä ohjata omaa työtään osana kokonaisuutta ja sovittaa tekemisiä yhteen. --
>
> -- tiimi ohjaa lähtökohtaisesti omaa työtään itse ja pystyy muodostamaan kullekin sopivimmat roolit. --

4.2 Tulokset kysymykseen 2: Arvioi Jotpan yhteisöohjautuvuuden nykytila.

Tässä kysymyksessä tiimin jäseniä pyydettiin arvioimaan palvelukeskuksen yhteisöohjautuvuuden nykytila asteikolla yhdestä viiteen. Vastausvaihtoehdot olivat yhdestä viiteen. Vaihtoehto yksi tarkoitti, että yhteisöohjautuvuus oli aloittamaton. Vaihtoehto kaksi tarkoitti, että yhteisöohjautuvuutta on mietitty, mutta ei vielä aloitettu. Vaihtoehto kolme tarkoitti, että yhteisöohjautuvuuden toteutus on osin aloitettu. Vaihtoehto neljä tarkoitti, että yhteisöohjautuvuuden toteutus on aloitettu, mutta arviointia ei ole vielä tehty. Viimeinen vaihtoehto viisi tarkoitti, että yhteisöohjautuvuus on käytössä ja sitä kehitetään jatkuvan arvioinnin kautta.



Kuva 3. Vastaustulos palvelukeskuksen yhteisöohjautuvuuden nykytilasta (n=12)

Kuten kuvassa 3 näkyy, nykytilaa kuvailevan vaihtoehdon yksi valitsi yksi vastaaja. Yksi henkilö oli siis sitä mieltä, että yhteisöohjautuvuus oli palvelukeskuksessa vielä aloittamaton. Kukaan ei valinnut nykytilasta vaihtoehtoa kaksi. Viisi vastaajaa valitsi vaihtoehdon kolme, neljä vastaajaa valitsi vaihtoehdon neljä ja kaksi vastaajaa valitsi vaihtoehdon viisi. Näin ollen suurin osa vastaajista (92 %) kuitenkin ajatteli, että yhteisöohjautuvuuden toteutus oli palvelukeskuksessa vähintään osin aloitettu. Vastauksista tulee ilmi se, että tiimin jäsenten käsitys palvelukeskuksen yhteisöohjautuvuuden nykytilasta on vaihteleva.

4.3 Tulokset kysymykseen 3: Miten yhteisöohjautuvuus näkyy tällä hetkellä sinun työarjessasi käytännössä?

Tällä kysymyksellä haluttiin saada tietoa siitä, miten yhteisöohjautuvuus näkyy tällä hetkellä tiimin jäsenten työarjessa käytännössä. Aineiston perusteella yhteisöohjautuvuus näkyi selkeästi vastaajien osallistumisena ja muiden osallistamisena yhteistyöhön ja yhdessä tekemiseen. Erityisen tärkeänä nostettiin yhdessä keskusteleminen sekä tiimin jäsenten oma-aloitteisuus asioiden

keskusteluun ottamisesta. Tehtäviä koordinoitiin yhdessä. Myös sparraus kollegan kanssa, tiimin jäseniltä saatava tuki ja tiimin jäsenten välinen joustavuus nähtiin tärkeinä osina yhteisöohjautuvuutta työarjessa. Yhteisöohjautuvuus näkyi työarjessa myös eri tiimin jäsenten osaamisen yhteensovittamisena. Aineiston perusteella tärkeänä pidettiin myös sitä, että tiimin jäsenillä oli mahdollisuus vaikuttaa omiin työskentelytapoihin. Eräs vastaaja kuvaili, että yhteisöohjautuvuudelle on hyvät puitteet: muita jotpalaisia on helppo lähestyä ja innostaa erinäisiin projekteihin mukaan.

Aineistossa nostettiin myös esille sellaisia kehittämisajatuksia, joita pidettiin tärkeinä yhteisöohjautuvuuden käytännön toteutumisen kannalta. Tiedon liikkuvuudessa oli kehitettävää, jonka syynä pidettiin tiedon puutetta tai katkoja tiedonkulussa. Tiimin jäsenten välisiä vastuita pidettiin jonkin verran epäselvinä ja vielä tarvittaisiin selkeämpää linkitystä eri työtehtävien välillä – omaan työhön haluttiin kytkeä enemmän asiaankuuluvia henkilöitä, mutta toisaalta oli epäselvää, keitä nämä henkilöt voisivat olla. Eräs vastaaja tunsi, että hänen työnsä oli vähemmän yhdessä ohjautuvaa kuin joidenkin muiden tiimin jäsenten. Alla on joitakin poimintoja aineistosta:

> Mielestäni pääsemme hyvinkin vapaasti sovittamaan yhteen kunkin vahvuuksia työroolien kehittämisessä. Näen, että jokainen kantaa vastuuta asioiden keskusteluun ottamisesta ja niiden eteenpäin viemisestä, omien resurssiensa -- puitteissa. --

> Voin vaikuttaa siihen, miten työskentelen ja parhaiten saavutan tavoitteet työssäni. Kun joustavuutta on tiimin jäsenten suuntaan, pystyvät tiimiläiset myös hyvin joustamaan keskinäisesti ja saamaan yhteiset tavoitteet maaliin.

> Asioita suunnitellaan ja toteutetaan alusta loppuun yhteisesti asiaankuuluvien henkilöiden kesken ilman erillistä hyväksyttämistä esimiehellä.

> Muodostan pienen "tiimin" tai otan sparrikaveriksi kollegan kun kohtaan haasteen/ tunnistan edistettävän. -- Vielä tarvittaisiin linkitystä "työtehtävien" välillä enemmän jotta saataisiin jatkumo

> Osallistun keskusteluihin, joissa päätetään --. Koko Jotpaan vaikuttavia dokumentteja työstetään ja kommentoidaan aina yhdessä. --

> Tarvitsen jatkuvasti tietoa muiden töiden sisällöstä ja siitä, miten muiden työt edistyvät. Aikataulut pitää sopia yhdessä. Tarvitsen tekemästäni työstä kommentteja ja kehitysehdotuksia muilta jatkuvasti.

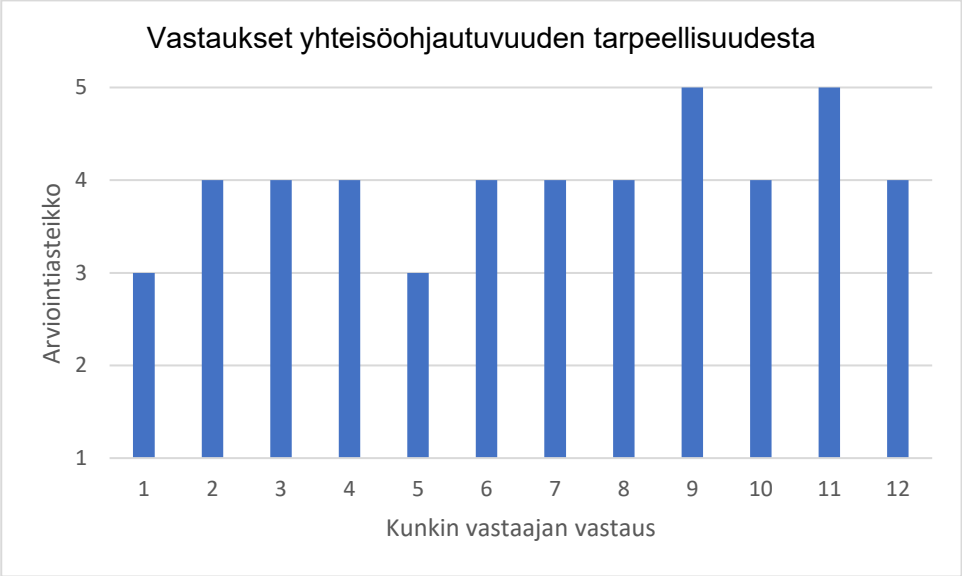
> Osallistuminen muiden tehtäväalueiden tekemiseen ja muiden osallistaminen oman pääasiallisen tehtävän tekemiseen. Avoin keskustelukulttuuri päätöksenteossa. Vastuut, mutta ei siiloja. --

> Mutta käytännössä yhteisöohjautuvuus näkyy siinä, että puhumme toiminnan kehittämisen yhteydessä yhteisistä tavoitteista ja linjauksista ja suuntaamme työn osia yhdessä kohti tavoitteita. Käytännöstä yksittäisten vastuualueiden tai työkokonaisuuksien osalta tiimin osat toimivat yhteisöohjautuvasti ts. edistävät jotain asiaa yhdessä ja ratkovat arjen haasteita yhdessä.

Eräässä vastauksessa nostettiin esille, että palvelukeskus ei tiiminä toimi yhteisöohjautuvasti, mutta toisaalta yhteistyötä tehdään ja työn osia toteutetaan yhteisöohjautuvasti. Eräässä toisessa vastauksessa todettiin, ettei yhteisöohjautuvuus vielä näy, koska se on vasta muotoutumassa. Aineiston perusteella yhteisöohjautuvuus näkyi kuitenkin suurella osalla vastaajien työarjessa jollain tasolla tai jossakin muodossa, pienemmässä tai isommassa.

4.4 Tulokset kysymykseen 4: Miten tarpeellisena näet yhteisöohjautuvuuden työsi hoitamisen näkökulmasta?

Kysymyksessä 4 tiimin jäseniä pyydettiin arvioimaan asteikolla yhdestä viiteen, miten tarpeellisena he näkivät yhteisöohjautuvuuden työnsä hoitamisen näkökulmasta. Yhdellä arvioitiin, että yhteisöohjautuvuus ei ollut lainkaan tarpeellinen. Kahdella arvioitiin, että se oli jonkin verran tarpeellinen. Kolmella arvioitiin sen olevan tarpeellinen ja neljällä hyvin tarpeellinen. Viidellä taas arvioitiin yhteisöohjautuvuus välttämättömäksi.



Kuva 4. Vastaustulos yhteisöohjautuvuuden tarpeellisuudesta työn hoitamisen näkökulmasta (n=12)

Kuvassa 4 esitellään vastaustulosten jakautumista. Kuvasta voidaan nähdä, kuinka monta vastaajaa on valinnut minkäkin vastausvaihtoehdon. Kuvasta näkyy siis, että vastausvaihtoehtoja yksi ja kaksi ei valinnut kukaan vastaajista. Kaksi vastaajaa arvioi yhteisöohjautuvuuden tarpeelliseksi.

Kuusi vastaajaa arvioi yhteisöohjautuvuuden hyvin tarpeelliseksi ja kaksi vastaajaa arvioi sen välttämättömäksi. Aineistosta nähdään, että palvelukeskuksessa pidetään yhteisöohjautuvuutta vähintään tarpeellisena työn hoitamisen näkökulmasta. Vastauksien keskiarvo oli neljä eli yhteisöohjautuvuutta pidettiin keskiarvon perusteella hyvin tarpeellisena.

4.5 Tulokset kysymykseen 5: Millaisilla käytännön toimenpiteillä johtaja voi vaikuttaa Jotpan yhteisöohjautuvuuden toteutumiseen?

Tällä kysymyksellä haluttiin saada tiimin jäsenet pohtimaan sitä, millainen on johtajan rooli yhteisöohjautuvuuden toteutumisessa ja millaisilla käytännön toimenpiteillä johtaja voi vaikuttaa yhteisöohjautuvuuden toteutumiseen. Aineistossa vastattiin useassa kohdassa (neljässä eri vastauksessa), että johtaja voi vaikuttaa olemalla aloitteellinen yhteisöohjautuvuuden luomisessa ja edistämisessä ja esimerkin näyttämisessä: johtaja ottaa sen ajoittain tiimin yhteiseen keskusteluun ja tekee sitä näkyväksi. Johtaja voi vaikuttaa tiimin jäsenten kannustamisella sisäiseen tiedonjakoon ja avoimeen yhteiseen keskusteluun. Samalla nähtiin, että johtaja voi vaikuttaa yhteisöohjautuvuuden toteutumiseen edistämällä tarkoitukseen sopivaa kulttuuria ja ilmapiiriä.

Aineistossa nousi vahvasti esille se, että johtaja voi vaikuttaa yhteisöohjautuvuuden toteutumiseen esimiehen roolin näkökulmasta. Hän voi ottaa tiimin jäseniä mukaan asioiden ideointiin, valmisteluun ja päätöksentekoon. Tärkeänä nähtiin se, että johtaja voi vaikuttaa luomalla työtehtäville ja reflektiolle riittävästi tilaa ja aikaa. Eräässä vastauksessa todettiin, että johtaja voisi johtaa ihmisiä heidän vahvuuksien kautta.

Yhteisöohjautuvuuden kannalta johtajan roolin nähtiin korostuvan yhteisten tavoitteiden asettamisessa. Eräässä vastauksessa todettiin, että johtaja välttää liiallista sekaantumista ja luottaa tiimeihin ja valmisteluun. Johtajan roolissa nähtiin tärkeänä, että hän tarjoaa tukea, kun sitä tarvitaan. Toisaalta aineistosta nousi esille, että yhteisöohjautuvuuden toteutumisen kannalta johtajan on pystyttävä vastuuttamaan tehtäviä, tarkistamaan ja varmistamaan töiden tasapuolisen jakautumisen sekä ajoittain jopa rajaamaan työtehtäviä. Töiden vastuuttamisessa korostettiin, että johtaja ottaa mahdollisuuksien mukaan huomioon henkilön toiveet ja kyvykkyyden. Aineistossa tuotiin esille, että johtaja voi vaikuttaa yhteisöohjautuvuuden toteutumiseen selventämällä vastuualueita. Eräässä vastauksessa todettiin, että johtaja voisi kertoa, minkä asioiden valmistelussa hänen on välttämätöntä olla mukana ja minkä asioiden valmistelussa tiimi voi halutessaan edetä ilman johtajaa. Alla on joitakin vastauksista tehtyjä nostoja:

> keskustella siitä eksplisiittisesti, tehdä näkyväksi mitä se meillä tarkoittaa ja miten lisätään, tehdä näkyväksi päätöksentekoa tiimeille, aikaa reflektiolle

> -- pienin käytännöin: mm. asettamalla yhteisiä tavoitteita, luomalla ajan ja tilan sille, että yhteisiä tavoitteita ja niissä edistymistä seurataan ja arvioidaan, luomalla tilaa ja aikaa sille, että käydään läpi yhdessä onnistumisia ja oppeja sekä tehdään tiimiläisten osaamista näkyväksi --
>
> -- onko jokaisella toivomansa kaltainen ja/tai kyvykkyyksiensä mukainen rooli ja onko jonkun "tarjottimella" jo liikaa asioita.
>
> Ensin tarvitaan selkeät vastuualueet, jotka kommunikoitu koko tiimille --
>
> Vastuutus ja ajoittainen työtehtävien rajaaminen. --
>
> Ylläpitämällä ja kannustamalla avoimeen yhteiseen keskusteluun. Näyttämällä esimerkkiä -- Välillä jopa ehdottamalla tietyn asian edistämistä pienen tiimin/parin tehtäväksi jolloin yhteistyö heidän välillään paranee ja asiaan saadaan kenties uuttakin näkökulmaa.

4.6 Tulokset kysymykseen 6: Millaisilla käytännön toimenpiteillä voisit itse vaikuttaa Jotpan yhteisöohjautuvuuden toteutumiseen?

Tämän kysymyksen tavoitteena oli saada tiimin jäsenet miettimään, millaisilla käytännön toimenpiteillä he voisivat itse vaikuttaa Jotpan yhteisöohjautuvuuden toteutumiseen. Kyselytulosten mukaan oma-aloitteisuudella oli merkittävä rooli: yhteisöohjautuvuuden toteutumiseen voidaan vaikuttaa aktiivisella osallistumisella tiimin toimintaan, yhteiseen keskusteluun ja tehtävien suunnitteluun. Vaikuttaa voi osallistumalla muiden jakamiin työtehtäviin ja osallistamalla itse aktiivisesti muita omiin työtehtäviin tarkoituksenmukaisissa vaiheissa. Aineistossa puhuttiin siitä, että nostetaan itse asioita yhteiseen keskusteluun, jaetaan tietoa ja kysytään oma-aloitteisesti, ja esitetään ideoita (jos niitä toivotaan). Eräässä vastauksessa pidettiin tärkeänä oma-aloitteisuutta siinä, että kertoo, missä haluaisi olla mukana. Kyselytuloksissa puhuttiin myös siitä, että yhteisöohjautuvuuden toteutumiseen voidaan vaikuttaa luottamalla muihin ja heidän kykyynsä ja tahtoonsa ratkoa asioita yhdessä.

Aineistossa nousi esille vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin merkitys. Yhteisöohjautuvuuden toteutumisen kannalta nähtiin tärkeänä, että myös hankalia tai epämiellyttäviä asioita nostetaan yhteiseen käsittelyyn ja jaetaan oma mielipide myös silloin, kun se ei ole samassa linjassa muiden kanssa. Moninäkökulmaisuuden ja erilaisten mielipiteiden arvostamista korostettiin. Toisaalta puhuttiin myös siitä, että voitaisiin välttää aina samojen asioiden pohtimista samojen ihmisten kesken. Alle on lainattu eräs vastaus:

> keskustella tiimin kanssa mitä se tarkoittaa, selkeyttää yhteisiä tavoitteita ja että ymmärretään se samalla tavalla, keskustella siitä miten päätöksiä tehdään. keskustella myös mitä tarpeita onnistuneeseen työntekoon muilla tiimiläisillä on

Kyselytuloksissa korostettiin lisäksi kuuntelemisen taitoa. Tärkeänä pidettiin, että osataan antaa myös toisille tilaa kertoa oman näkemyksensä ja itse keskittyä kuuntelemiseen. Eräässä vastauksessa kirjoitettiin, että jaetaan omia ideoita, jos niitä toivotaan, ja joskus voi olla myös niin, että pelkkä kuunteleminen riittää. Toista tiimin jäsentä ja toisen näkemyksiä arvostavan ilmapiirin luomista pidettiin olennaisena asiana.

Aineistossa nähtiin, että on tarpeellista osata pyytää apua, kun sitä itse tarvitsee, ja tarjota apua, kun sitä pyydetään. Myös toisen kannustamisesta ja tukemisesta puhuttiin kyselytuloksissa. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että osataan tarpeen vaatiessa ilmaista omat tarpeet ohjaukselle ja töiden rajaamiselle myös johtajan suuntaan.

4.7 Tulokset kysymykseen 7: Pitäisikö mielestäsi yhteisöohjautuvuutta kehittää Jotpassa, ja jos, niin millä tavoin?

Viimeisessä kysymyksessä haluttiin saada vastaajat ottamaan kantaa siihen, pitäisikö heidän mielestään yhteisöohjautuvuutta kehittää palvelukeskuksessa ja millä tavoin. Kahdestatoista vastaajasta yksitoista vastasi myönteisesti. Yksi vastaaja ei ottanut suoraan kantaa siihen, pitäisikö yhteisöohjautuvuutta kehittää kokonaisuutena palvelukeskuksessa. Hän perusteli vastaustaan seuraavasti:

> Tämäkin on mielestäni hyvä kysymys. Yhteisöohjautuvuus ei ole itsearvo, vaikka usein hyvä ja tarkoituksenmukainen toimintamalli joskus ja usein onkin. Valtion hallinnon HRD-käytännöt toimenkuvineen ja henkilökohtaisine tavoitteenasetteluineen ym. eivät itsessään ole yhteisöohjautuvuutta ruokkivia rakenteita. Ehkä virkamiesmaailmassa ei ole tarvettakaan tavoitella puhdasta yhteisöohjautuvuutta, vaan siitä voi hyödyntää niitä asioita, jotka kulttuuriin sopii ja toimii.

He, jotka vastasivat kysymykseen ”kyllä”, jakoivat myös ajatuksiaan yhteisöohjautuvuuden kehittämiseksi. Vastausten mukaan koettiin, että tiedon liikkuvuudessa, vuorovaikutuksessa ja kommunikoinnissa on parannettavaa. Toivottiin, että kunkin omia asioita tuotaisiin enemmän esille yhteiseen keskusteluun. Tietotulva koettiin kuitenkin aika ajoin haasteena. Ehdotettiin, että tiedonkulkua voisi parantaa systematisoimalla tai jotenkin jäsentämällä sitä, rakentaa sille enemmän tai parempia siltoja tiimin jäsenten välille. Viestintää ja kommunikaatiota voitaisiin selkeyttää entisestään. Kehittämistyön kannalta olisi myös tarpeellista antaa palautetta toisillemme sekä varata riittävästi aikaa erilaisten asioiden yhteiselle reflektoinnille. Eräässä vastauksessa pohdittiin sitä, että olisi kiinnostavaa tietää, kokevatko kaikki saavansa äänensä kuuluville.

Kehittämisen näkökulmasta pohdittiin sitä, saataisiinko prosessien kuvaamisella enemmän rakennetta palvelukeskuksen toimintaan. Eräässä vastauksessa todettiin, että voitaisiin luoda

vahvempia, selkeitä ja osallistavia rakenteita joidenkin asioiden ympärille, esim. rahoitettavista teemoista päättämiseen. Todettiin, että olisi tarpeen sopia selkeät ”säännöt" sille, miten asioita käsitellään, missä porukoissa ja mikä on esimiehen rooli missäkin asiassa. Puhuttiin myös siitä, että ylimääräisten päätöksentekotasojen luomisen yhteisöön ei nähty edistävän palvelukeskuksen sisäistä yhteisöohjautuvuutta. Tärkeänä pidettiin myös tehtäväsisältöjen selkiyttämistä ja joiltakin osin työtehtävien jakamista. Eräs vastaaja halusi muistuttaa siitä, että kaikki tiimin jäsenet ovat tasavertaisessa asemassa keskenään.

Lopuksi nähtiin oleelliseksi keskustella siitä, miten palvelukeskuksessa halutaan toteuttaa yhteisöohjautuvuutta sekä siitä, mitä se tarkoittaa itse kunkin kannalta. Voitaisiin ensin luoda yhteinen tilannekuva siitä, missä kohdassa ollaan ja mitä tarpeita kenelläkin tähän on. Sen perusteella pystyttäisiin miettimään työvälineitä (ehdotettiin esimerkiksi kanban-työvälinettä) sekä valitsemaan sopivat keinot ja tavat kehittää yhteisöohjautuvuutta. Yhteisöohjautuvuudesta olisi mahdollisesti tarpeellista keskustella ainakin puolivuosittain. Eräässä vastauksessa todettiin myös, että kehittäminen voitaisiin aloittaa käymällä läpi näitä ideoita, mitä kyselyn vastauksissa on tullut, ja sitten jatkojalostaa niitä yhdessä eteenpäin.

5 Pohdinta

Tässä luvussa pohditaan sekä teorian että kyselytutkimuksen pohjalta saatuja tuloksia ja vastauksia tutkimuskysymyksiin sekä esitellään tutkimuksen johtopäätökset. Tämän jälkeen esitetään näiden pohjalta toimenpide-ehdotukset ja jatkotutkimuskohteet. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Lopuksi arvioidaan omaa oppimista ja opinnäytetyöprosessia.

5.1 Tulosten pohdinta ja johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön teoreettisena tavoitteena oli perehtyä yhteisöohjautuvuuden tematiikkaan ja löytää palvelukselle sen yhteisöohjautuvuuden kehittämisen kannalta olennaisia aihealueita. Yhteisöohjautuvuutta tutkittiin seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

K1: Mitä on yhteisöohjautuvuus?

K2: Miten itseohjautuvuus eroaa yhteisöohjautuvuudesta?

K3: Miksi yhteisöohjautuvuutta tarvitaan ja ketä se hyödyttää?

K4: Miten esihenkilö voi vaikuttaa yhteisöohjautuvuuden toteutumiseen?

Teorian pohjalta näihin tutkimuskysymyksiin saatiin kattavat vastaukset ja perustelut. Voidaan tiivistää, että yhteisöohjautuvuudella tarkoitetaan yhdessä sovittuja toimintamalleja, joiden avulla tiimi voi saavuttaa yhdessä sille asetetut tavoitteet. Itseohjautuvuus eroaa yhteisöohjautuvuudesta sillä, että itseohjautuvuudessa puhutaan yksilöstä ja yksilön itsenäisestä ohjautumisesta työtehtäviensä hoitamiseksi, kun taas yhteisöohjautuvuudessa puhutaan tiimitasosta. Kyse voi olla yhdestä tiimistä tai yhteisöstä, joka koostuu monista tiimeistä.

Voidaan todeta, että nykypäivän menestyksekkään organisaation taustalla ei tarvitse välttämättä enää olla perinteistä ylimmän johdon strategiatyötä, jossa syntyneet helmet vain jalkautettaisiin alaspäin työntekijöiden toteutettavaksi. Kasvavassa määrin uskotaan siihen, että tulosta ja kasvua saadaan syntymään, kun parhaille tekijöille tarjotaan parhaat olosuhteet. Ihanteellisessa tilanteessa yhteisöohjautuvuus on tapa organisoitua niin, että tuottavuus, työntekijöiden omistautuneisuus sekä työntekijöiden ja sidosryhmien tyytyväisyys kohtaavat. Voidaan sanoa, että itseohjautuvuus ja yhteisöohjautuvuus eivät ole rakenteiden puuttumista, vaan hierarkkisuuteen verrattuna erilaisia tapoja organisoida työtä. Tärkeintä on ymmärtää, että näillä on omat sääntönsä ja että ne tarvitsevat omanlaisia tukirakenteita.

Yhteisöohjautuvuutta tarvitaan, jotta itseohjautuvat yksilöt voivat tiimissä johtaa itse itsensä oikeaan suuntaan yhdessä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Kun suurempikin organisaatio

koostuu pienemmistä yhteisöohjautuvista tiimeistä, voidaan olla varmoja siitä, että tiimit taas yhdessä vievät koko organisaatiota kohti korkeamman tason tavoitteita.

Varmuudella voidaan sanoa, että sekä itseohjautuvuus että yhteisöohjautuvuus ovat elinehtoja nykypäivän asiantuntijaorganisaatioille. Kilpailussa ja muutoinkin nykypäivän työelämän muutoksissa mukana pysyminen vaatii enemmän kuin puhtaasti perinteisiä ”komenna ja kontrolloi” -johtamismalleja. Esimiehen rooli nähdään yhä enemmän tiimin valmentavana vetäjänä, jonka tärkeimpänä tehtävänä nähdään tiimin sparraaminen: valmentavalla johtamisella esimies tarjoaa tiimille tukea sekä mahdollisuutta kahdensuuntaiseen keskusteluun sekä luo sellaiset otolliset olosuhteet, joissa tiimi voi itse toimia parhaalla mahdollisella tavalla. Samalla esimiehen rooli on varmistaa, että tiimin toiminta pysyy tavoitteellisena ja tarkoituksenmukaisena.

Teoria vahvisti myös sitä käsitystä, että mikään organisaation muutosprosessi ei ole koskaan yksinkertainen tai kerralla helposti toteutettava. Yhteisöohjautuvuuden kannalta olennaisissa muutoksissa mukana pysyminen edellyttää kuitenkin sitä, että organisaatiossa tunnetaan oman toiminnan nykytila läpikotaisin. Muutokseen lähteminen vaatii pitkäjänteisyyttä, sitoutumista, aikaa ja resursseja sekä sitä, että osataan perustella muutokset ja tunnistaa sekä yksilötason että organisaatiotason haasteet, ongelmat ja kehittämiskohteet.

Osana opinnäytetyötä toteutettiin kyselytutkimus. Siinä haluttiin kartoittaa, miten palvelukeskuksen työntekijät ymmärsivät yhteisöohjautuvuuden, mitä he ajattelivat palvelukeskuksen yhteisöohjautuvuuden nykytilasta, miten yhteisöohjautuvuus näkyi heidän työarjessaan ja miten tarpeellisena he pitivät yhteisöohjautuvuutta työnsä hoitamisen näkökulmasta. Lisäksi haluttiin tietää, millaisilla toimenpiteillä sekä johtaja että he itse voisivat vaikuttaa yhteisöohjautuvuuden toteutumiseen. Lopuksi heiltä haluttiin saada ajatuksia siitä, pitäisikö yhteisöohjautuvuutta kehittää palvelukeskuksessa ja millä tavoin.

Kyselytutkimuksen avulla saatiin suunnitellun mukaisesti vastaukset näihin kysymyksiin. Tutkimuksessa haluttiin saada kerättyä vastaajien henkilökohtaisia näkemyksiä ja ajatuksia yhteisöohjautuvuudesta tietyistä etukäteen määritellyistä näkökulmista ja tämä tavoite saavutettiin kyselyn avulla.

Kyselyn tuloksista voidaan vetää yhteen se, että palvelukeskuksessa, kuten varmasti monella muullakin organisaatiolla, jossa toimintaa toteutetaan itseohjautuvien yksilöiden toimesta, on käytössään jo nyt hyvin monia yhteisöohjautuvia toimintatapoja. Ne on toiminnan alussa otettu kokeiluun, ja ne ovat jääneet toimivina ratkaisuina käyttöön. Taustalla ei ole käytetty yhteisöohjautuvuuteen liittyvää teoriaa eikä aiheesta ole syvällisemmin käyty tiimin keskuudessa keskustelua, mutta käytössä olevilla toimintatavoilla on kuitenkin pyritty ohjaamaan toimintaa kohti sellaista mallia, josta yhteisöohjautuvuudessa on kyse.

Kuten eräässä kyselyn vastauksessakin todettiin, valtionhallinnon organisoitumisen perusprosessit toimenkuvineen, vaativuustasoineen ja henkilökohtaisine tavoitteenasetteluineen eivät itsessään ole yhteisöohjautuvuutta tukevia rakenteita, mutta eivät sitä suoranaisesti estäkään. Yhteisöohjautuvuudelle syntyy rajoitteita erityisesti silloin, kun laissa määritellään, kuka virastossa käyttää päätösvaltaa. Esimerkiksi laki palvelukeskuksesta (682/2021) määrittelee sen, että palvelukeskuksen toimintaa johtaa palvelukeskuksen johtaja, joka ratkaisee palvelukeskuksessa ratkaistavat asiat, jos muuta ei säädetä tai erillisyksikön työnjaossa määrätä. Vaikka lainsäädäntö estääkin ylimmän päätösvallan jakamisen, se ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei yhteisöohjautuvuutta voitaisi soveltaa muilla tavoin, esimerkiksi antamalla asian valmistelijalle mahdollisimman laaja valmisteluvastuu. Kyselyn vastausta lainaten, ehkä virkamiesmaailmassa ei ole tarvettakaan tavoitella puhdasta yhteisöohjautuvuutta, vaan siitä voisi hyödyntää niitä asioita, jotka organisaation kulttuuriin sopivat ja toimivat.

Edellä todetun perusteella palvelukeskuksessa olisikin tärkeää keskustella syvällisemmin siitä, millaisissa asioissa se haluaa edistää yhteisöohjautuvuutta. Yhteisöohjautuvuuden eteenpäin vieminen edellyttää palvelukeskukselta vielä tarkempaa nykytilan tarkastelua sekä yksilö- että organisaatiotasolla, tavoitetilan määrittelyä ja siitä sopimista sekä muutoksen huolellista suunnittelua ennen varsinaista muutostyötä.

Kyselyn aineistosta voidaan nostaa se, että kaikki kyselyyn vastanneet tunsivat entuudestaan käsitteen yhteisöohjautuvuus jollakin tasolla ja heillä oli jonkinlainen näkemys siitä, mitä se tarkoitti. He myös ymmärsivät yhteisöohjautuvuuden hyvin samansuuntaisesti, vaikka eri henkilöt nostivat esille eri asioita. Vastausten perusteella kaikki kuitenkin ymmärsivät, että yhteisöohjautuvuudella tarkoitetaan asioiden tekemistä nimenomaan yhdessä muiden kanssa.

Huomiota herättivät erityisesti vastaukset kysymykseen, jossa pyydettiin työntekijöiden näkemyksiä johtajan vaikuttamismahdollisuuksista yhteisöohjautuvuuden toteutumiseen. Vastauksissa nousivat esille kaksi pointtia: toisaalta toivottiin johtajan antavan enemmän autonomisuutta ja vapautta suunnitella omia ja tiimin yhteisiä tehtäviä, mutta toisaalta johtajan toivottiin tarkentavan vastuunjakoa ja kunkin henkilön vastuualueita. Todettakoon siis, että johtajuuden paradoksi olla samanaikaisesti läsnä ja kuitenkin puuttumatta työhön on kieltämättä haasteellinen eikä siihen ole yksinkertaista ratkaisumallia.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli palvella toimeksiantajaorganisaatiota eli palvelukeskusta sen yhteisöohjautuvuuteen liittyvässä työssä ja kehittämisessä. Opinnäytetyöhön kerätty teoria ja kyselytutkimuksesta saadut vastaukset muodostavat konkreettisen aineiston, jonka pohjalta palvelukeskuksella on mahdollisuus lähteä työstämään yhteisöohjautuvuutta opinnäytetyön jälkeen. Teoria antaa tukea kehittämistyön suunnitteluun ja kyselytutkimuksen aineisto tarjoaa aitoja

näkökulmia kehittämistarpeista ja haasteista. Erityisesti alaluvussa 4.7 on koottu kyselyyn vastanneiden ajatuksia siitä, millä tavoin yhteisöohjautuvuutta voitaisiin kehittää palvelukeskuksessa jatkossa.

Opinnäytetyöstä pidettiin tiimille esitys, kun kyselytutkimuksen tulokset saatiin analysoitua. Yhtenä opinnäytetyön tavoitteena haluttiin erityisesti luoda perusta yhteisöohjautuvuuteen liittyvälle keskustelulle ja luoda pohjaa tulevaisuuden kehittämistyölle palvelukeskuksessa. Voidaan sanoa, että tämä konkreettisesti toteutui viimeistään esityksen aikana käydyn keskustelun muodossa. Toisena tavoitteena oli saada sovittua aiheelle seuraava konkreettinen toimenpide, esimerkiksi seuraava ajankohta asian uudelleentarkastelulle, jos palvelukeskuksessa päädytään viedä yhteisöohjautuvuutta eteenpäin. Myös tämä tavoite täyttyi, sillä seuraavasta toimenpiteestä sovittiin yhdessä tiimin kanssa esityksen yhteydessä. Tiimin toimenpide-ehdotukset avataan seuraavassa alaluvussa.

5.2 Toimenpide-ehdotukset ja jatkotutkimuskohteet

Opinnäytetyön tarkoitus ei ollut tuottaa valmista ehdotusta uudesta yhteisöohjautuvasta toimintamallista, vaan tarkoituksena oli enemmänkin luoda pohjaa keskustelulle ja saada palvelukeskuksen työntekijät eli tiimiläiset pohtimaan yhdessä, mitä he halusivat tähän liittyen tehtävän seuraavaksi. Yhteisöohjautuvuuden periaatteen mukaisesti tiimille haluttiin varata mahdollisuus vaikuttaa toimenpide-ehdotuksiin ja sopia niistä yhdessä.

Kyselyssä oli kysytty viimeisenä, pitäisikö vastaajien mielestä yhteisöohjautuvuutta kehittää palvelukeskuksessa. Kahdestatoista vastaajasta yksitoista henkilöä vastasi tähän myönteisesti. Jo pelkästään sen perusteella voitiin todeta tiimin jäsenille, että yhteisöohjautuvuutta kannattaa viedä organisaatiossa eteenpäin ja jatkojalostaa hyviksi koettuja toimintamalleja vieläkin pidemmälle.

Opinnäytetyöstä pidetyn esityksen yhteydessä tiimille todettiin, että sen olisi hyvä tässä vaiheessa yhdessä päättää siitä, halutaanko tätä prosessia jatkaa vai ei. Tutkimustulosten perusteella olisi olennaista rakentaa yhteinen ymmärrys siitä, missä vaiheessa muutosmatkaa palvelukeskus tällä hetkellä on, millaista yhteisöohjautuvuuden tasoa palvelukeskuksessa halutaan tavoitella ja miksi sen vahvistaminen on tärkeää. Yhteisöohjautuvuuden tason määrittelyssä voidaan huomioida palvelukeskuksen viranomaistoiminnan luonne ja määritellä siihen sopiva yhteisöohjautuvuuden taso. Lisäksi tulisi myös määritellä, mitä yhteisöohjautuvuuden tasoa kehittämisellä tarkoitetaan ja miten sitä voitaisiin lähteä konkreettisesti saavuttamaan.

Esityksen yhteydessä käydyn keskustelun pohjalta palvelukeskuksen työntekijät päättivät yhdessä, että yhteisöohjautuvuutta viedään eteenpäin palvelukeskuksessa. Yhteisöohjautuvuuden kokonaisuus pilkotaan pienempiin osiin ja sitä aletaan rakentamaan askel kerrallaan. Seuraavaksi askeleeksi sovittiin, että yhteisöohjautuvuuden tarkempaa nykytilan kartoitusta ja palvelukeskukselle

sopivan yhteisöohjautuvuuden tason ja toimintamallin hahmottamista jatketaan. Puhuttiin myös siitä, että yhteisöohjautuvuus otettaisiin vakioiduksi kehittämiskohteeksi ja kehittämistyön tarkastelulle varattaisiin säännöllisesti yhteistä aikaa kolmen-neljän kuukauden välein. Lisäksi sovittiin yhdessä seuraavista konkreettisista toimenpiteistä:

- Yhteisöohjautuvuutta käsitellään uudestaan tammikuussa osana tiimin teemapäivää, ja asian valmistelu teemapäivää varten vastuutetaan erikseen joko joulukuussa tai tammikuun alussa.
- Tammi- ja helmikuun aikana pidettävissä tavoite- ja kehityskeskusteluissa käydään vielä johtajan kanssa läpi kunkin tiimin jäsenen osalta, mitä itseohjautuvuus ja yhteisöohjautuvuus heille tarkoittavat ja millaisia näkökulmia heillä on näihin. Lisäksi keskustellaan kunkin henkilökohtaisista tavoitteista, valmiuksista sekä osaamis- ja kehittymistarpeista itseohjautuvuuteen ja yhteisöohjautuvuuteen liittyen.

Opinnäytetyön tekemiseen käytössä ollut aikaikkuna oli varsin lyhyt, joten aikataulusyistä kysely toteutettiin ainoastaan palvelukeskuksen henkilöstölle. Mikäli palvelukeskuksessa ollaan kiinnostuneita tutkimaan yhteisöohjautuvuutta vieläkin syvällisemmin, voidaan tulevaisuudessa toteuttaa kysely uudestaan laajemmalla ja syvällisemmällä kysymyspatteristolla. Lisäksi voidaan toteuttaa vastaavanlainen kysely esimerkiksi jollekin toiselle Opetushallituksen erillisyksikölle tai kokonaan hallinnon ulkopuoliselle organisaatiolle vertailuaineiston saamiseksi.

Vertailuaineiston saamiseksi voidaan myös toteuttaa sama kysely vastaavanlaisena uudestaan tietyn ajan päästä ja vertailla tuloksia ensimmäisen kyselyn aineistoon. Sama kysely on myös mahdollista toteuttaa uudestaan pidemmällä vastausajalla, jolloin vastauksia voi miettiä enemmän.

Tässä opinnäytetyössä kysely avattiin vasta, kun tilaisuus (tiimin palaveri) alkoi. Uusi kysely voidaan joskus tulevaisuudessa toteuttaa niin, että kyselyn linkki lähetetään sähköpostiin etukäteen, jotta vastaajilla on mahdollisuus tutustua rauhassa kyselyn kysymyksiin ja miettiä vastauksia etukäteen. Tai kyselytutkimus voidaan tehdä kokonaan ilman varsinaista tilaisuutta niin, että linkki kyselyyn lähetetään sähköpostilla ja annetaan tietty ajanjakso vastaamiseen. Puhtaasti sähköisessä muodossa toteutettavassa kyselyssä on kuitenkin omat riskinsä, sillä sähköposti hukkuu helposti muihin saapuneisiin viesteihin tai vastaaminen voi kokonaan unohtua, jolloin tuloksena voi olla alhaisempi vastausprosentti.

Aineistoa voidaan hankkia myös muilla tutkimusmenetelmillä, esimerkiksi haastatteluin. Palvelukeskukselle voi olla myös tarkoituksenmukaista harkita ulkoisen konsultin mukaan ottamista jossain vaiheessa, mikäli nähdään, että aiheeseen on hyvä saada ulkopuolista asiantuntijuutta ja objektiivista näkökulmaa.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkija vakuuttaa lukijan uskottavin perusteluin siitä, että hän on kyennyt valitsemaan ja käyttämään perusteltuja ja oikeanlaisia lähestymistapoja ja menetelmiä ratkaistakseen tutkimusongelman ja toteuttaakseen tutkimuksen. Jotta lukijalle saadaan vakuutettua, että näin on tapahtunut, on tutkijan kuvattava tutkimuksensa eteneminen sellaisena kuin se on toteutunut. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa keskeisiä käsitteitä ovat reliabiliteetti ja validiteetti. (Puusa & Juuti 2020, 175, 179.)

Lukijalle on avattu valittu tutkimusmenetelmä, tutkimusaineiston hankinta- ja analysointimenetelmät sekä tutkimusprosessi luvussa 3. Nämä kohdat on kuvailtu ja perusteltu yksityiskohtaisesti ja avoimesti. Tutkimusta on myös kuvailtu mahdollisimman tarkasti, jotta se olisi toistettavissa myöhemmin. Tutkimukseen osallistui 12 henkilöä palvelukeskuksen 15 työntekijästä, joten voidaan sanoa, että aineistoon saatiin kerättyä riittävä edustus kertomaan palvelukeskuksen yhteisöohjautuvuuden nykytilasta. Voidaan siis todeta, että edellä mainituin perusteluin tutkimusta voidaan pitää luotettavana.

Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa sitä, että mittaustulokset ovat toistettavissa. Mittauksen tai tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa siis sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Tämän perusteella tutkimustuloksia voidaan pitää reliaabeleina ainoastaan silloin, kun usean eri otosjoukon kesken voidaan saada sama tutkimustulos. Reliaabelius voidaan tarkistaa usealla eri tavalla: jos kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen, kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos tai kun tutkittaessa samaa kohdetta saadaan kahdella tutkimuskerralla sama tulos, voidaan tutkimusta pitää reliaabelina. (Puusa & Juuti 2020, 180).

Koska ihmisen ajatusmaailma ja käyttäytyminen ovat kontekstisidonnaisia, on tällaisen mielipiteitä ja ajatuksia keräävän kyselyn kohdalla mahdotonta olettaa, että kahdella eri menetelmällä tai kahden eri tutkijan havaintoja käyttämällä saataisiin täysin samanlainen tulos. Toistetun tutkimuksen aineisto voi olla hyvinkin samansuuntainen ensimmäisen tutkimuksen aineiston kanssa, mutta tuskin täysin samansisältöinen. Tästä johtuen on todettava, että tutkimusta ei voida pitää täysin reliaabelina.

Laadullisen tutkimuksen validius eli pätevyys tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä sen oli tarkoituskin mitata (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Kyselyä laadittaessa kysymyksistä pyrittiin saamaan mahdollisimman yksinkertaiset ja yksiselitteiset, jotta niissä ei jäänyt tilaa väärinymmärryksille. Lisäksi kyselyssä pyrittiin käyttämään vain tuttuja termejä – kyselyn kannalta olennaisin käsite eli yhteisöohjautuvuus selitettiin erikseen, jotta vastaavat saatiin saatettua samalle ymmärryksen tasolle ennen siitä seuranneiden kysymyksiin vastaamista. Valitulla

tutkimusmenetelmällä eli kyselyllä haluttiin kerätä vastaajien mielipiteitä ja ajatuksia, ja sen tarkoitus toteutui. Kuhunkin kysymykseen saadut vastaukset tuottivat juuri sellaisen aineiston, mitä kullakin kysymyksellä haluttiin saada. Vastaajat vastasivat kyselyn kysymyksiin sillä tavalla kuin heidän odotettiin, joten tätä tutkimusta voidaan pitää validina.

Tutkimuksen eettisyys tarkoittaa sitä, että tutkija on noudattanut eettisiä periaatteita tutkimusta tehdessään. Tutkimuksen tulee pyrkiä saamaan aikaan hyviä asioita sen kohteena oleville ihmisille, eikä se voi missään vaiheessa vaarantaa sen kohteena olevien henkilöiden elämän kulkua, etenkin silloin, kun tutkimus kohdistuu arkaan aiheeseen. Tutkimuksesta ei saa aiheutua haittaa sen kohteena oleville tai muille tutkimukseen liittyville tahoille. (Puusa & Juuti 2020, 175.)

Tutkimuksen eettisyys otettiin huomioon erityisesti kyselyä suunniteltaessa ja toteutettaessa. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista, mutta tutkimuksen luotettavuuden kannalta oli kuitenkin tärkeää, että mahdollisimman moni vastasi kyselyyn. Osallistumisen vapaaehtoisuus kerrottiin vastaajille etukäteen heti kyselylle varatun tilaisuuden alussa. Kyselyssä oli lisäksi vapaus valita, mihin kysymykseen vastata ja mihin jättää vastaamatta. Kyselyn alussa kerrottiin sekä kirjallisesti että suullisesti kyseessä olevan tutkimuksen taustatiedot, tutkimuksen tavoite, miksi se tehdään, miten saatuja tuloksia käsitellään ja tullaan jatkossa hyödyntämään palvelukeskuksessa. Kyselyyn osallistuneille kerrottiin, että sisältöjä käsitellään luottamuksellisesti, eikä yksittäisiä vastauksia toimiteta toimeksiantajalle. Lisäksi kerrottiin, että mahdollisesti lainatuista sitaateista ei ole mahdollista tunnistaa yksittäisten työntekijöiden nimiä tai muuta tietoa. Kertomansa mukaisesti tutkija on myös käsitellyt tutkimusaineistoa luottamuksellisesti. Sekä opinnäytetyön että tutkimuksen kaikissa vaiheissa kyselyyn vastanneiden anonymiteetti on ollut taattuna.

Tutkimusaineistosta haluttiin löytää yhteisöohjautuvuuteen liittyviä hyviä toimivia käytäntöjä sekä kehittämiskohteita ja haasteita, joiden pohjalta tiimin oli mahdollista edistää yhteisöohjautuvia toimintatapojaan. Tutkimus siis pyrki saamaan aikaan hyviä asioita sen kohteena oleville ihmisille ja organisaatiolle. Sillä, että kyselyyn vastaajia ei pystytty missään vaiheessa tutkimusta identifioimaan, saatiin varmistettua, ettei tutkimuksesta aiheutunut haittaa sen kohteena oleville tai muille tutkimukseen liittyville tahoille. Näiden edellä mainittujen perusteluiden pohjalta voidaan siis tutkimuksen eettisyyttä pitää toteutuneena.

5.4 Oman oppimisen ja opinnäytetyöprosessin arviointi

Yhteisöohjautuvuuteen perehtyminen on ollut hyvin ajatusmaailmaa avartava prosessi. Oma ymmärrys yhteisöohjautuvuudesta syventyi merkittävästi tämän opinnäytetyöprosessin aikana. Teoriasta opittua tietoa ja kyselytutkimuksen perusteella yhteisöohjautuvuudesta kerättyä tietoa on päästy vertailemaan varsin paljon omaan aikaisempaan työtaustaan ja kokemuksiin

työnohjauksesta. Uudessa työpaikassa aloittaminen on tarjonnut erittäin hyvän mahdollisuuden tarkastella ja vertailla edellisen ja nykyisen työpaikan yhteisöohjautuvuutta. Eroavaisuuksia löytyi monella tasolla muun muassa organisaatiomallista, työnohjauksesta ja työn organisoinnista. Huomio kiinnittyi erityisesti siihen, kuinka pieni rooli yhteisöohjautuvuudella on ollut omassa työssä aikaisemmin.

Yhteisöohjautuvuus ei ollut itselle teemana aivan uusi, mutta sitä ei ole aikaisemmin ollut mahdollisuutta tarkastella lähemmin. Aikaisemmassa työtehtävässä työnohjaus oli ollut vahvasti ylhäältä alaspäin ohjautuvaa. Organisaatiomalli oli perinteisen hierarkkinen ja monet työtehtävät tulivat valmiiksi saneltuina, vaikka ne saikin toteuttaa itsenäisesti. Päätösvalta keskittyi esimiehille ja johdolle. Omat työtehtävät olivat keskittyneet esimiehen ja lähimmän tiimin tukemiseen ja tarpeiden täyttämiseen. Oma toimenkuva oli myös hyvin tarkoin määritelty, vaikka tehtävät olivatkin monipuolisia. Ammatillinen kasvu rajoittui kuitenkin siihen, mihin toimenkuva oli rajattu. Jokainen myös keskittyi vahvasti omaan vastuualueeseensa, eikä keskustelua näiden välillä juuri ollut muutoin kuin oman työtilanteen läpikäynti viikoittaisissa osastokokouksissa. Omasta ”tontista” pidettiin tiukasti kiinni eikä toisen ”tontille” haluttu sekaantua. Toisaalta voidaan ymmärtää, että tämä toimintamalli johtui osittain organisaation toimintaympäristöstä ja työn luonteesta, mutta myös työpaikan ilmapiirillä oli suuri vaikutus työntekijöiden ajattelutapaan ja työskentelytapoihin.

Vastaavanlainen hierarkkinen toimintamalli ei kuitenkaan voisi millään toimia palvelukeskuksessa. Palvelukeskuksen toiminta on ilmiölähtöistä, mikä vaatii johtamistyyliltä ja työntekijöiltä joustavuutta, nopeaa reagointikykyä, kykyä asioiden itsenäiseen ja yhteiseen suunnitteluun sekä kykyä nähdä asiat omaa vastuualuetta suuremmassa kontekstissa. Palvelukeskuksen matala organisaatio ja johtajan rooli, joka tukee tiimin jäseniä heidän työssään ja tekee linjauksia tilanteen vaatiessa, palvelee tätä toimintamallia ja edistää palvelukeskuksen toiminnalle asetettujen, lainsäädäntöönkin perustuvien, tavoitteiden saavuttamista. Kunkin henkilön asiantuntijuuteen ja itseohjautuvuuteen vahvasti perustuva toiminta ei pystyisi saavuttamaan sen täyttä potentiaalia, mikäli sen toimintaa rajoitettaisiin jäykillä ja hierarkkisilla rakenteilla ja toimintatavoilla.

Tässä opinnäytetyössä tulivat aikarajoitteet vastaan. Käytössä oli liian vähän aikaa opinnäytetyön sisällön ja toteutuksen suunnittelulle. Myös teorian pureksimiselle sekä luettujen asioiden pohdinnalle ja reflektoinnille oli liian vähän aikaa käytettävissä. Joihinkin teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltyihin asioihin olisi halunnut tutustua paljon syvällisemmin, mutta jostain piti karsia, jotta aika riitti opinnäytetyön loppuunsaattamiseksi.

Yhtenä opinnäytetyön haastavana vaiheena voidaan pitää kyselyn toteuttamista. Kyselyn kysymysten muotoileminen oli aikaa vievä vaihe, sillä ne haluttiin muotoilla mahdollisimman hyvin niin, että ne olivat ymmärrettäviä, mutta ne eivät kuitenkaan saaneet olla johdattelevia. Kysymysten

laadinnassa oli riski, että vastaajat olisivat ymmärtäneet kysymykset toisin kuin mitä tutkija oli tarkoittanut. Haastattelutilanteessa tämä olisi ollut mahdollista huomata ja korjata, mutta kyselyssä taas vastaustaan ei voinut enää muuttaa tai poistaa vastaamisen jälkeen.

Yhteisöohjautuvuus oli aiheena hyvin mielenkiitoinen ja ajankohtainen, mikä teki opinnäytetyön tekemisestä mielekästä ja motivoivaa. Lähdeaineistoa yhteisöohjautuvuudesta oli riittävästi tarjolla ja siihen perehtyminen oli mielenkiintoista, vaikkakin aika ajoin myös työlästä. Kirjallisuus vahvisti omia aikaisempia näkemyksiä yhteisöohjautuvuudesta ja toi esiin myös uusia näkökulmia. Opittua tietoa on voitu liittää opinnäytetyöprosessin aikana kohdeorganisaation asioihin ja soveltaa erilaisissa tilanteissa, erityisesti muiden tiimin jäsenten huomioimisessa omia työtehtäviä suoritettaessa.

Aiheeseen perehtymisen jälkeen voidaan todeta, että teorian kanssa ollaan samaa mieltä siitä, että yhteisöohjautuvuus on miltei välttämätön siellä, missä on itseohjautuvuuttakin. Molemmat teemat nivoutuvat vahvasti toisiinsa, jolloin voidaan sanoa, että kumpikaan ei voi toimia ilman toista. Käsitteet ovat hyvin moniulotteisia, jolloin tavoitteellinen ohjautuminen niitä kohti vaatii organisaatiolta aiheeseen etukäteen perehtymistä ja laajempaa suunnittelutyötä sekä yksilöiden että organisaation näkökulmasta. Muutokseen on kuitenkin syytä lähteä harkitusti todellisista tarpeista ja perustelluista syistä, ei vain siksi, että yhteisöohjautuvuutta pidetään tällä hetkellä trendikkäänä suuntautumisena.

Tämän opinnäytetyön myötä ymmärretään entistä paremmin, mitkä asiat vaikuttavat yhteisöohjautuvuuteen ja sen kehittämiseen organisaatiotasolla. Yhteisöohjautuvuudesta ja sen eri ulottuvuuksista on kokonaisuudessaan saatu hyvin kattava kuva yksilön, organisaation ja johtamisen näkökulmista. Opinnäytetyöprosessista oli myös tiimin jäsenille aidosti hyötyä, sillä prosessi raotti heille muiden tiimin jäsenten ajatuksia ja näkemyksiä yhteisöohjautuvuudesta. Opinnäytetyön kautta saatiin myös tiimin jäsenet pohtimaan, miten yhteisöohjautuvuutta voitaisiin lähteä viemään eteenpäin niin, että otetaan samalla tiimin jäsenten yksilölliset tarpeet ja osaamiset huomioon.

Opinnäytetyö sai palvelukeskuksen työntekijöiltä positiivista palautetta siitä, että se oli lyhyestä aikataulusta huolimatta varsin kattava paketti olennaisista asioista yhteisöohjautuvuuteen liittyen. Opinnäytetyötä pidettiin ajankohtaisena ja tarpeellisena, sillä tätä teemaa oli sivuttu palvelukeskuksen omilla kehittämispäivillä jo vuoden 2022 keväällä ja toiseen kertaan syksyllä. Opinnäytetyön ajoitusta pidettiin myös hyvänä, sillä nuoren palvelukeskuksen toimintatapoja on helpompi lähteä muokkaamaan ja muotoilemaan tässä vaiheessa, kun ne eivät ole vielä vahvasti juurtuneita. Myönteistä palautetta tuli siitä, että saatiin aiheelle konkreettista materiaalia ja kyselytutkimuksen avulla saatiin tiimiläiset oikeasti miettimään, kirjoittamaan auki ja jakamaan toisilleen yhteisöohjautuvuuteen liittyviä ajatuksiaan. Opinnäytetyö nähtiin hyvänä konkreettisena keskustelun avauksena, jonka pohjalta voidaan oikeasti miettiä yhteisöohjautuvuutta ja viedä sitä aidosti eteenpäin.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. WS Bookwell Oy. Juva.

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen, esimies. Talentum Media Oy. Helsinki.

Ahleskog, N. 2022. Miten yhteisohjautuva tiimi toimii tavoitteellisesti? Luettavissa: https://filosofia-nakatemia.fi/blogi/miten-yhteisohjautuva-tiimi-toimii-tavoitteellisesti/. Luettu: 9.11.2022.

Deci, E.L. & Ryan, R. 2000. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry 11(4).

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2016. Qualitative Methods in Business Research. 2nd edition. SAGE Publications Ltd. London.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.

Gamrasni, M. (toimittaja) & Koistinen, Kostamo, Malkavaara, Martela, Mäkkeli, Salovaara, Vuori (kirjoittajat). 2022. Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki. E-kirja. Luettu: 3.11.2022.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Jotpa A. 2022. Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus. Tietoa meistä. Mikä on Jotpa? Luettavissa: https://jotpa.fi/fi/tietoa-meista/mika-on-jotpa/. Luettu: 14.10.2022.

Jotpa B. 2022. Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus. Tietoa meistä. Jatkuvan oppimisen uudistus. Luettavissa: https://jotpa.fi/fi/tietoa-meista/jatkuvan-oppimisen-uudistus/. Luettu: 14.10.2022.

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. PS-kustannus. Jyväskylä.

Jyväskylän yliopisto. Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineistot. Luettavissa: https://opens-cience.jyu.fi/fi/opetus/perustutkinto-opiskelijat/opiskelumateriaalit/kirjastotuutori/2-hae-lahteet/nain-loydat-tietoa-tutkimusmenetelmista. Luettu: 7.12.2022.

Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana – yhteistyöllä tuloksiin. WS Bookwell Oy. Juva.

Koivula, U.-M., Suihko, K. & Tyrväinen J. 1999. Mission: Possible. Opas opinnäytteen tekijälle. Pirkanmaan ammattikorkeakoulun julkaisusarja C. Tampere.

Laaksonen, H. & Ollila, S. (toimittajat). Sinkkonen, M. & Lehto, K. (kirjoittajat). 2022. Henkilöstöjohtamisen moninaisuus: ajateltua, koettua, tutkittua. Oppian. Helsinki.

Laki Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskuksesta 682/2021.

Luoma-aho, V. (toimittaja). Poutanen, P. (kirjoittaja). 2015. Läpinäkyvä viestintä. ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry. Helsinki. Luettavissa: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/286180/procomma_2015_digikirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 5.11.2022.

Lönnroth, A., Ristikangas, M-R., Ristikangas, V. & Ristikangas V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen. Yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 5.11.2022.

Mäkelä, A. 2022. Yleinen johtamistyyli paljastaa epäluottamuksen – ”Nähdäänkö työntekijät aikuisina vai lapsina?” Duunitori. Luettavissa: https://duunitori.fi/tyoelama/itseohjautuvuus-johtaminen. Luettu: 9.11.2022.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy. Tallinna.

Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat – työkirja. Työturvallisuuskeskus TTK. Edita Prima Oy. Helsinki.

Rinne, N. 2021. Rohkea organisaatio. Turvallinen työyhteisö menestyy. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 29.10.2022.

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (toim.). Niemiranta, M., Pulkka, A-T., Tapola, A., Tuominen, H., Vasalampi, K. (kirj.). 2017. Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. 27.10.2022.

Salminen, J. 2021. Onnistunut organisaation muutos – Oman muutospolun löytäminen. Brik. Luettavissa: https://brik.fi/brik-lehti/onnistunut-organisaatiomuutos/. Luettu: 13.11.2022.

Salovaara, P. 2020. Johtopäätös: Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen. Kustannusosakeyhtiö Teos. Helsinki.

Salovaara, P. 2020. Yhteisohjautuvuus – Kuinka systeemi johtaa itseään? Webinaari 17.4.2020. Helsinki.

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

Sitra. 2019. Vaikuttavuusarviointi 6: Yhteiskunnan muutosvalmiuden tukija. Sitran selvityksiä 155. Luettavissa: https://www.sitra.fi/app/uploads/2019/07/sitraselvityksiaosallistavahallintofinal.pdf. Luettu: 9.11.2022.

Spiik, K.-J. 2022. Yhteisöohjautuvuus: Jaettu johtajuus. Karlex Oy. Turku.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Edita. Helsinki.

Sydänmaalakka P. 2004. Älykäs johtajuus. Talentum. Helsinki.

Talvio, M. & Klemola, U. 2017. Toimiva vuorovaikutus. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 10.11.2022.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. E-kirja. Luettu 29.10.2022.

Vartiainen, M. 2018. Pääkirjoitus: Ei revoluutio vaan evoluutio! Työntuuli 1/2018. Luettavissa: https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012018_20180521_1.pdf#page=8. Luettu: 3.11.2022.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Vammala.

Vilkka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 23.10.2022.

Virtanen, P. 2007. Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Edita. Helsinki.

Vuori, J. 2022. Laadullinen sisällönanalyysi. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampereen yliopisto. Tampere. Luettavissa: https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/. Luettu: 29.10.2022.

Liitteet

Liite 1. Kyselyn rakenne ja kysymykset

Tervetuloa kyselyyn!

Tämä kysely on osa Chin opinnäytetyötä "Yhteisöohjautuvuus ja sen kehittäminen Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskuksessa".

Kyselyn tavoitteet:

1. selvittää, miten tiimin jäsenet ymmärtävät käsitteen yhteisöohjautuvuus
2. kerätä tiimin jäsenten mielipiteitä yhteisöohjautuvuuden nykytilasta Jotpassa
3. selvittää, miten yhteisöohjautuvuus näkyy tällä hetkellä tiimin jäsenten työarjessa
4. kerätä tiimin jäsenten ajatuksia siitä, miten tarpeellisena he näkevät yhteisöohjautuvuuden työn hoitamisen näkökulmasta
5. kerätä tiimin jäsenten näkemyksiä siitä, millaisilla käytännön toimenpiteillä johtaja voi vaikuttaa Jotpan yhteisöohjautuvuuden toteutumiseen
6. kerätä tiimin jäsenten näkemyksiä siitä, millaisilla käytännön toimenpiteillä he voisivat itse vaikuttaa Jotpan yhteisöohjautuvuuden toteutumiseen
7. kerätä tiimin jäsenten ajatuksia siitä, pitäisikö heidän mielestään yhteisöohjautuvuutta kehittää Jotpassa, ja jos, niin millä tavoin.

Miksi:

- selvittää yhteisöohjautuvuuden nykytila
- syventää tiimin jäsenten ymmärrystä ja tietoisuutta tiiminsä yhteisöohjautuvuudesta
- saada tiimin jäsenet miettimään, mitä yhteisöohjautuvuus heille merkitsee ja miksi he tarvitsevat sitä
- saada tiimin jäsenet pohtimaan, millainen on johtajan rooli yhteisöohjautuvuuden toteutumisessa
- saada tiimin jäsenet kiinnittämään huomiota oman tiiminsä vahvuuksiin, heikkouksiin ja tarpeisiin yhteisöohjautuvuuden näkökulmasta
- saada tiimin jäsenet miettimään, millä tavoin he voisivat kehittää palvelukeskuksen yhteisöohjautuvuutta yksin ja yhdessä ja millaisia toimintamalleja se vaatisi.

Kyselyyn osallistuminen on vapaaehtoista.

Vastaamalla kyselyyn annat luvan käyttää vastauksiasi tutkimuksessa.

Kyselyyn vastataan anonyymisti. Vastauksesi käsitellään luottamuksellisesti eikä sinua voida yhdistää antamiisi vastauksiin. Yksittäisiä vastauksia ei toimiteta eteenpäin eikä opinnäytetyöhön mahdollisesti lainatuista sitaateista voida tunnistaa yksittäisten vastaajien nimiä tai muuta tietoa. Kyselyn tulokset raportoidaan opinnäytetyössä. Opinnäytetyö on valmistumisen jälkeen julkinen asiakirja, joka on vapaasti haettavissa internetistä.

Opinnäytetyö toimitetaan tiimin jäsenille, kun se on valmis. Sekä kyselyn että opinnäytetyön tulokset ovat opinnäytetyön valmistumisen jälkeen tiimin hyödynnettävissä jatkokehittämistä varten.

Hienoa, että jaksoit kuunnella ja lukea tähän asti! :) Voit nyt siirtyä ensimmäiseen kysymykseen, jossa vastausaikaa on 3 minuuttia. Tämän jälkeen sinulle avataan kyselyn loppuosa, jossa vastausaikaa on 20 minuuttia.

Voit valita vapaasti, mihin kysymykseen vastata ja mihin jättää vastaamatta.

Kiitos jo etukäteen ajastasi ja vastauksistasi!

Mitä tarkoittaa käsite yhteisöohjautuvuus sinun mielestäsi? (vastausaika 3 min)

Näet muiden kommentit vasta, kun olet itse kommentoinut.

Avoin vastauskenttä.

Yhteisöohjautuvuus =

Yhteisöohjautuva tiimi koostuu itseohjautuvista yksilöistä, jotka yhdessä sopivat ja vastaavat työn organisoinnista ja koordinoinnista.

"Tiimi on se yksikkö, joka yhdessä ohjautuu kohti jaettua päämäärää. Se sopii, minkälaisilla vastuun- ja työnjaoilla tätä päämäärää parhaiten edistetään."

"Sen sijaan, että yksi esimies johtaisi työtä, ottaa tiimi kokonaisuutena vastuuta työn edistämisestä ja löytää itselleen sopivimmat menettelytavat asioiden edistämiseen. Tämä vaatii kulttuuria, jossa jokainen kokee olevansa vastuussa yhteisten asioiden edistämisestä ja pyrkii tunnistamaan hoidettavia asioita, jotka nostaa esiin sisäisessä keskustelussa."

Lähde: Frank Martela, Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen, 2021.

Arvioi Jotpan yhteisöohjautuvuuden nykytila.

Valitse yksi vastausvaihtoehto.

- 1=aloittamaton
- 2=mietitty, mutta ei vielä aloitettu
- 3=toteutus on osin aloitettu
- 4=toteutus on aloitettu, mutta arviointia ei ole vielä mietitty
- 5=käytössä ja kehitetään jatkuvan arvioinnin kautta.

Miten yhteisöohjautuvuus näkyy tällä hetkellä sinun työarjessasi käytännössä?

Kerro lyhyesti.

Näet muiden kommentit vasta, kun olet itse kommentoinut.

Avoin vastauskenttä.

Miten tarpeellisena näet yhteisöohjautuvuuden työsi hoitamisen näkökulmasta?

1=ei lainkaan tarpeellinen, 2=jonkin verran tarpeellinen, 3=tarpeellinen, 4=hyvin tarpeellinen, 5=välttämätön

Vedä viiva valitsemasi numeron kohdalle.

Millaisilla käytännön toimenpiteillä johtaja voi vaikuttaa Jotpan yhteisöohjautuvuuden toteutumiseen?

Kerro lyhyesti.

Näet muiden kommentit vasta, kun olet itse kommentoinut

Avoin vastauskenttä.

Millaisilla käytännön toimenpiteillä voisit itse vaikuttaa Jotpan yhteisöohjautuvuuden toteutumiseen?

Kerro lyhyesti.

Näet muiden kommentit vasta, kun olet itse kommentoinut.

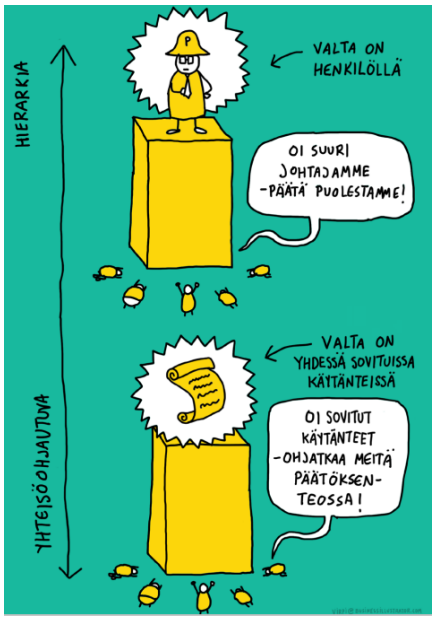
Avoin vastauskenttä.

Pitäisikö mielestäsi yhteisöohjautuvuutta kehittää Jotpassa, ja jos, niin millä tavoin?

Kerro ehdotuksesi lyhyesti.

Näet muiden kommentit vasta, kun olet itse kommentoinut.

Avoin vastauskenttä.



Kuvan lähde: Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen, 2021.

Kiitos kyselyyn vastaamisesta! :)

Liite 2. Kyselyn avoimet vastaukset

Kysymys 1. Mitä tarkoittaa käsite yhteisöohjautuvuus sinun mielestäsi?

Itse olen käyttänyt termiä yhdessäohjautuvuus ja se merkitsee minulle sitä, että tiimi toimii tiiminä kohti yhteisiä tavoitteita. Asiantuntijatyössä, kuten monessa muussakin työssä, tarvitaan monenlaista ja erilaista osaamista ja yhdessäohjeutuvassa tiimissä osaaminen saadaan käyttöön, kun tekemiseen ja tavoitteiden edistämiseen osallistuu ja valjastetaan tiimistä tarvittava osaaminen. Yhdessäohjautuvuuteen liittyy vahvasti tavoiteorientoituneisuus ja yhteiset / jaetut tavoitteet, joita kohdin tiimi toimii yhdessä asiantuntemustaan ja osaamistaan hyödyntäen. Päätöksenteko tapahtuu tiimissä / ryhmässä, eikä toiminta ole hierakista.
Toimintakulttuuria, että tuetaan toinen toisiamme. opitaan toinen toisiltamme.
tulee mieleen verrata yhteisöohjautuvuutta itseohjautuvuuden käsitteeseen. Eli luulen että tarkoittaa että yhteisö on se entiteetti joka ohjautuu yhdessä, yhteisiä tavoitteita kohti ja varmaan siihen liittyy myös matalahierarkkisuus yhteisön kesken. Tulee mieleen että on oleellista tehdä näkyväksi mitä osaamista yhteisössä on ja millaista osaamiskokonaisuutta siitä syntyy.
Asioiden yhteistä pohdintaa tavoitteena muodostaa yhteinen näkemys toiminnan suunnasta tai ratkaisusta. Yleisempää toimintatapaa, suhtautumista muihin ryhmän jäseniin tasaveroisina näkemyksien esittäjänä ja asiantuntijoina.
Sitä, että työyhteisö/tiimi työskentelee tiiviissä yhteistyössä, on kartalla toistensa tekemisistä, tukee jokaisen henkilökohtaista työpanosta ja tietoisesti etenee työssään kohti yhteistä tavoitetta. Pelkästään johtaja ei anna aikatauluja tai ohjaa yksittäisten ihmisten työskentelyä, vaan siihen osallistuu koko työyhteisö.
Itseohjautuvuus on yksilön kyvykkyyttä ohjata omaa toimintaansa. Yhteisöohjautuvuus on yhteisöön kuuluvien yksilöiden kyvykkyyttä ohjata omaa työtään osana kokonaisuutta ja sovittaa tekemisiä yhteen. Johtajan rooli on tässä kokonaisuudessa tarjota tukea tarvittaessa; oletusarvo on, että tiimi ohjaa lähtökohtaisesti omaa työtään itse ja pystyy muodostamaan kullekin sopivimmat roolit.
Jokainen tiimin jäsen tukee toista tiimiläistä saavuttamaan yhteisen tavoitteen. Jokaisen panostusta ollaan valmiita tukemaan ja siihen on halua ja aikaa. Kaikkien tekeminen on sidoksissa muiden tekemiseen, jolloin on tarve tehdä asioita yhdessä. Kukaan ei jää työnsä kanssa yksin.

Työyhteisö suunnittelee ja kehittää yhdessä toimintaa. Vrt. itseohjautuvuus - yksilö päättää itse tavoitteistaan ja keinoista saavuttaa ne. Yhteisöohjautuvuudessa tiimi päättää tavoitteista ja neuvottelee keinoista saavuttaa ne. Itseohjautuvuus rajoitetumpaa, samoin esimiehen valta.
Koko porukka menee kohti yhteistä tavoitetta melko luontevasti, "vain pienellä" ohjauksella. Haasteet ratkaistaan yhteisellä keskustelulla joka syntyy parhaillaan spontaanisti. Organisaatiorakenteelle ei välttämättä ole tarvetta sillä tekeminen perustuu matalan kynnyksen pallotteluihin
Ymmärtäisin yhteisöohjautuvuuden (työ)yhteisön tai ryhmän kykynä ohjata sisäisesti omaa tavoitteellista toimintaansa ilman esimiestahon osallistumista työn tai toiminnan koordinointiin.
Työyhteisössä mahdollisimman horisontaalista päätöksentekoa (suunnittelusta ja valmistelusta päätökseen ja toteutukseen). Vahvuuksien tunnistamista ja hyödyntämistä ja puutteiden kompensaatiota.
Yhteisön sisäinen versio itseohjautuvuudesta - ei ylhäältä annettu ohjautuminen vertaiskeskustelun kautta.
Sitä että yhdessä tehdään töitä samojen tavoitteiden eteen.

Kysymys 3. Miten yhteisöohjautuvuus näkyy tällä hetkellä sinun työarjessasi käytännössä?

Useat kokonaisuudet etenevät "pinnan alla" niin että en edes tiedä niiden vaihetta. Asiat tulevat varsin valmiina koko Jotpan käsittelyyn, mikä nopeuttaa niiden käsittelyä ja ratkaisemista. Yhteisöohjautuvuus toteutuu minun mielestä myös siinä vaiheessa osallistuvuutena. Asiat kuitenkin erilaisia, tarvitaanko eri asioissa erilaista käsittelytapoja?
Mielestäni pääsemme hyvinkin vapaasti sovittamaan yhteen kunkin vahvuuksia työroolien kehittämisessä. Näen, että jokainen kantaa vastuuta asioiden keskusteluun ottamisesta ja niiden eteenpäin viemisestä, omien resurssiensa (viitaten pääasiallisesti ajalliseen resurssiin) puitteissa. Näen siis, että yhteisöohjautuvuus ja varsinkin itseohjautuvuus näkyy Jotpan työarjessa vahvasti. Mielestäni yhteisöohjautuvuudelle on myös hyvät puitteet: muita jotpalaisia on helppo lähestyä ja innostaa erinäisiin projekteihin mukaan.
Päätökset tehdään ja työ organisoidaan tiimeissä keskustellen

Voin vaikuttaa siihen, miten työskentelen ja parhaiten saavutan tavoitteet työssäni. Kun joustavuutta on tiimin jäsenten suuntaan, pystyvät tiimiläiset myös hyvin joustamaan keskinäisesti ja saamaan yhteiset tavoitteet maaliin.
Teemme yhteistyötä ja työn osia toteutamme yhteisöohjautuvasti. Tiiminä emme kuitenkaan kokemukseni mukaan toimi yhdessä ohjautuvasti, eikä johtamisen ja HRD-rakenteet kaikilta osin tue "täydellistä" yhteisöohjautuvuutta". Mutta käytännössä yhteisöohjautvuus näkyy siinä, että puhumme toiminnan kehittämisen yhteydessä yhteisissä tavoitteista ja linjauksista ja suuntaamme työn osia yhdessä kohti tavoitteita. Käytännöstä yksittäisten vastuualueiden tai työkokonaisuuksien osalta tiimin osat toimivat yhteisöohjautuvasti ts. edistävät jotain asiaa yhdessä ja ratkovat arjen haasteita yhdessä.
Koko tiimin kanssa voidaan käsitellä omia asioita, vaikka kaikilla ei olisi ihan täysin substanssiosaamista asiaan. Jokainen kykenee yhdistämään toisen työntekijän asian suhteessa omaan työhön hyvin. Tarvittavaa tukea tiimistä saa helposti myös muutamalla oman työn rajapinnan läheltä. Toisaalta on myös informaation puutetta, että miten jonkun toisen työ linkittyy omaan. Samoin oma osaaminen jää toisinaan hyödyntämättä, koska jää keskustelujen ulkopuolelle syystä tai toisesta, kun asioita käsitellään pienissä rajapintaryhmissä. Asioita on myös tehty päällekäin, koska vastuut epäselvät.
Asioita suunnitellaan ja toteutetaan alusta loppuun yhteisesti asiaankuuluvien henkilöiden kesken ilman erillistä hyväksyttämistä esimiehellä.
Muodostan pienen "tiimin" tai otan sparrikaveriksi kollegan kun kohtaan haasteen/ tunnistan edistettävän. Tiedämme jotakuinkin yhteisön suunnan eikä se täysin kirkas tässä teemassa voi ollakaan. Vielä tarvittaisiin linkitystä "työtehtävien" välillä enemmän jotta saataisiin jatkumo
Osallistun keskusteluihin, joissa päätetään esimerkiksi seuraavan vuoden painopisteiden valmistelusta. Koko Jotpaan vaikuttavia dokumentteja työstetään ja kommentoidaan aina yhdessä. Neuvoston kokoukset valmistellaan yhdessä. Oma työni on vähemmän yhdessä ohjautuvaa kuin esimerkiksi rahoitustiimin työ.
Tarvitsen jatkuvasti tietoa muiden töiden sisällöstä ja siitä, miten muiden työt edistyvät. Aikataulut pitää sopia yhdessä. Tarvitsen tekemästäni työstä kommentteja ja kehitysehdotuksia muilta jatkuvasti.

Ei vielä näy, vasta muotoutumassa koska niin vastuualueet kuin työtehtävätkin ovat vasta muotoutumassa. Tästä johtuen myös kommunikointi on vasta aluillaan.
Osallistuminen muiden tehtäväalueiden tekemiseen ja muiden osallistaminen oman pääasiallisen tehtävän tekemiseen. Avoin keskustelukulttuuri päätöksenteossa. Vastuut, mutta ei siiloja. Muiden osaamisalueiden hyödyntäminen omassa työssä ja omien vahvuusalueiden tarjoaminen muiden työhön.

Kysymys 5. Millaisilla käytännön toimenpiteillä johtaja voi vaikuttaa Jotpan yhteisöohjautuvuuden toteutumiseen?

keskustella siitä eksplisiittisesti, tehdä näkyväksi mitä se meillä tarkoittaa ja miten lisätään, tehdä näkyväksi päätöksentekoa tiimeille, aikaa reflektiolle
Johtaja voi edistää yhteisöohjautuvuutta pienin käytännöin: mm. asettamalla yhteisiä tavoitteita, luomalla ajan ja tilan sille, että yhteisiä tavoitteita ja niissä edistymistä seurataan ja arvioidaan, luomalla tilaa ja aikaa sille, että käydään läpi yhdessä onnistumisia ja oppeja sekä tehdään tiimiläisten osaamista näkyväksi ja ns. johtamalla vahvuuksia (suunnataan osaaminen ja tekeminen vahvuuksien ja osaamisen mukaan). Myös esim. ryhmäkehityskeskustelut toimivat, kun kulttuuri sen sallii ts. on luottamuksen ja arvostuksen ilmapiiri, joka meillä mielestäni pääasiassa on.
Lähtökohtaisesti: välttää liiallista sekaantumista, luottaa tiimeihin/valmisteluun. Mahdollisesti tukee jollain tavalla? Pitääkö aikatauluttaa? Pitääkö huolehtia prosessin etenemisestä? Vai johtaako liikaan sekaantumiseen, jos tekee noita????
Nähdäkseni ohjautuvuudessa on jo riittävästi vapausasteita, pikemminkin koen että huomiota pitäisi kiinnittää siihen onko jokaisella toivomansa kaltainen ja/tai kyvykkyyksiensä mukainen rooli ja onko jonkun "tarjottimella" jo liikaa asioita.
Nythän meillä on ns hands off manager. Meillä on erittäin hyvä itseohjautuvuuden taso, en näe kenelläkään siinä mitään puutetta. Organisaatiorakenne on toimiva. Väliportaan johto mutkistaisi tilannetta ja se ei ole suotavaa, kosta tasainen itseohjautuvuus kärsisi. Mutta ehkä alkuun johtaja voisi olla enemmän johtamassa että yhteisöohjautuvuus paranisi. Siihen meillä on hyvät valmiudet ja hyvä porukka kasassa. Jotkut raamit olisi hyvä saada "paperille" ja sitten antaa vaan mennä! Nyt ollaan vähän haettu toimintamallia, ja se on joiltain osin

rakentunut hyvin, jossain on puutteita. En vieläkään tiedä ihan tarkasti, että mikä on kaikkien tehtävänkuva ja linkitys omaan työhöni.
Johtaja voi yhdessä alaisten kanssa ideoida mahdollisimman hyviä toimintamalleja työyhteisölle ja kannustaa sisäistä tiedonjakoa. Tiedonkulun avoimuus lisää työyhteisön ymmärrystä ryhmän jäsenten osaamisesta ja vahvuuksista, joiden hyödyntämiseen onnistunut yhteisöohjautuvuus pohjaa.
Ensin tarvitaan selkeät vastuualueet, jotka kommunikoitu koko tiimille, vasta sen jälkeen voidaan alkaa toteuttamaan omaa osuutta/omia osuuksia suhteessa muiden vastuualueisiin. Jotta sitten tämän jälkeen pystytään pääsemään varsinaiseen yhdessä kehittämiseen.
Vastuutus ja ajoittainen työtehtävien rajaaminen. Pienessä tiimissä limittäistä tekemistä syntyy melko paljon, ja olisi hyvä tunnistaa rajaamisen paikkoja (lähtee toki koko tiimistä).
Ylläpitämällä ja kannustamalla avoimeen yhteiseen keskusteluun. Näyttämällä esimerkkiä "en itsekään tiedä, en tajua nyt tätä" -tyyppisesti. Välillä jopa ehdottamalla tietyn asian edistämistä pienen tiimin/parin tehtäväksi jolloin yhteistyö heidän välillään paranee ja asiaan saadaan kenties uuttakin näkökulmaa. Tämä riippuu toki asiasta ja sen vaiheesta
Itseohjautuvuus: kun kysyy esimieheltä, miten pitäisi toimia, hän kääntää sen kysymykseksi: no mitä ajattelisit. Yhteisöohjautuvuus: esimies kutsuu koolle palaverin tai laittaa kysymyksen Teamsin käytäväkeskusteluun, jotta kaikki tai useat voivat kertoa, mitä ajattelisivat.
Johtaja voi kertoa, minkä asioiden valmistelussa hänen on välttämätöntä olla mukana ja minkä asioiden valmistelussa tiimi voi halutessaan edetä ilman johtajaa.
Vastuuttamalla - kuten nyt toimitaankin (vs. mikromanagerointi jossa johtaja haluaa hallita kaikkea hands on ja olla ajan tasalla jokaisesta osa-alueesta)

Kysymys 6. Millaisilla käytännön toimenpiteillä voisit itse vaikuttaa Jotpan yhteisöohjautuvuuden toteutumiseen?

Ennen kaikkea aktiivisella osallistumisella toimintaan ja sen keskusteluun ja suunnitteluun.
Nostaa asioita yhteiseen keskusteluun. Välttää aina samojen asioiden pohtimista samojen ihmisten kesken. Luottaa muihin ja heidän kykyynsä ja tahtoonsa ratkoa yhdessä asioita. Toisaalta vähitellen ihmisten vahvuudet oppii kyllä tuntemaan. Antaa muille palautetta yhdessä tekemisestä.

Suostua mukaan keskusteluihin kun pyydetään sekä kertoa itse aktiivisesti, missä asioissa haluaisi olla mukana. Arvostaa moninäkökulmaisuutta ja erilaisia mielipiteitä.
Kuuntelemalla muita, kysymällä jos ei ymmärrä, esittämällä ideoita jos niitä toivotaan/joskus voi olla myös niin että pelkkä kuunteleminen riittää. Nostamalla esiin myös hankalia tai "epämiellyttäviä" asioita, esim. sellaisia käytäntöjä joista jo on sovittu jollakin tavalla mutta itse on huomannut että asia ei ehkä toimi ja sitä pitäisi muuttaa.
Kytkemällä omiin vastuualueisiin ja tavoitteisiin muita mukaan ja toki pitämällä kaikki ajan tasalla omista touhuista. Puhumalla ääneen työn tavoitteista. Koettamalla luoda arvostavaa ilmapiiriä, jossa uskaltaa myös mogailla. Tarjoutumalla apuun / mukaan tekemiseen silloin, kun koen, että omaa osaamistani tarvittaisiin tai olisi annettavaa johonkin. Osallistamalla tarkoituksenmukaisissa vaiheissa (ideointi, kommentointi jne.) koko tiimiä tai tiettyjä osaajia.
Avaamalla rohkeasti suuni, sanomalla rakentavasti kovasti eriävänkin mielipiteeni. Kuuntelemalla muita enemmän. Kehittämällä palautteenantoani kollegoille. Kokeilemalla asiakkaan/käyttäjän näkökulmaa, vaikka koko tiimillä
Nähdäkseni toimin jo nyt hyvin itseohjautuvasti mutta samalla keskustelevasti ja joustavasti työkavereihin nähden. Vapautta yhteisöohjautuvuuden toteutumiseen on.
Tukemalla sopivien tiimien syntymistä, arvostamalla muiden näkemyksiä, kannustamalla tiimejä etenemään, valmistelemaan ratkaisuehdotuksia.
keskustella tiimin kanssa mitä se tarkoittaa, selkeyttää yhteisiä tavoitteita ja että ymmärretään se samalla tavalla, keskustella siitä miten päätöksiä tehdään. keskustella myös mitä tarpeita onnistuneeseen työntekoon muilla tiimiläisillä on
Informaatio. informaatio. Informaatio. Tärkeää olisi tuoda esille, että mitä on tekemässä itse. Samoin hahmottaa omat osaamisalueet ja viestiä tiimille, että on näissä asioissa käytettävissä. Haaste on saada viesti perille. Pitää huolta, että kaikkien osaaminen saadaan mukaan, että kukaan ei jää pimentoon. Katsoa myös kaverin perään. Ehkä myös vaatia johtajalta enemmän raamistusta, eikä toimia itse ihan kaikessa.
Tuon kysymyksiäni tai kommenttejani avoimesti koko tiimin käsiteltäväksi esim. tiimipalaveriin ja pyydän koko tiimiä osallistumaan keskusteluun. En aina kysy pelkältä johtajalta mielipidettä.

Pyrkiä vastuuttamaan osatekemiseen omalla tehtäväkentällä. Esim. arvioinnit. Pilkkoa isoja kokonaishommia pieniin palasiin ja vastuuttaa palasia muille. Samalla toki osallistua muiden tehtäväkokonaisuuksien vastaavalla tavalla toteuttamiseen.
Osallistumalla ja osallistamalla itse aktiivisesti tehtävänantoihin. Kun yhteisö tietää mitä on pöydällä, on siihen helppo kunkin osaamisensa mukaan tarvittaessa tarttua - ja toisaalta saada toisilta tukea.

Kysymys 7. Pitäisikö mielestäsi yhteisöohjautuvuutta kehittää Jotpassa, ja jos, niin millä tavoin?

Pitää edelleen kehittää, en ole ihan varma miten. Prosessien kuvaamisen kautta ehkä tulee enemmän rakennetta. Kiinnostavaa olisi tietää kokevatko kaikki saavansa äänensä kuuluville. Syntyykö sisäisiä hierarkioita, mikä voi haitata avoimuutta ja estää hyvien ideoiden tai tärkeiden näkökulmien esiintuomista.
Varmaankin kehittämällä yhteisöohjautuvuutta saadaan asiantuntijatyössä hyviä tuloksia aikaan, kun asiantuntijat itse saavat tehdä työtään parhaaksi katsomalla tavalla, niinkuin nyt jo varmasti tehdäänkin. Voisi kehittää niin että käydään keskustelua siitä että tämä on meidän organisoitumisen tapa ja mitä se konkreettisesti tarkoittaa, ja että olisi aikaa asian yhteiselle reflektoinnille.
Tämäkin on mielestäni hyvä kysymys. Yhteisöohjautuvuus ei ole itsearvo, vaikka usein hyvä ja tarkoituksenmukainen toimintamalli joskus ja usein onkin. Valtion hallinnon HRD-käytännöt toimenkuvineen ja henkilökohtaisine tavoitteenasetteluineen ym. eivät itsessään ole yhteisöohjautuvuutta ruokkivia rakenteita. Ehkä virkamiesmaailmassa ei ole tarvettakaan tavoitella puhdasta yhteisöohjautuvuutta, vaan siitä voi hyödyntää niitä asioita, jotka kulttuuriin sopii ja toimii.
Pitää ja on välttämätöntä kehittää. Ensinnäkin tieto ei kulje riittävästi. Tätä pitää systematisoida tai jotenkin jäsentää. Asioita ei käsitellä tarpeeksi yhdessä. Voi tulla tarpeettoman pieniä piirejä. On turhauttavaa kuulla, että samaa asiaa on jo pohdittu toisaalla ja jopa linjattu ilman, että on päässyt itse osalliseksi päätöksentekoon. Toiseksi ajoittain täällä on 12 omaa konttoria, ja kukin vetää turhankin itsenäisesti omaa tonttiaan. Kaikkien työ kuitenkin vaikuttaa toisen työhön. Meidän pitää olla ratsuväki, ei lauma laput silmillä juoksevia ravihevosia.
Varmasti hienosäätöä voi aina tehdä ja viestintää ja kommunikaatiota selkeyttää entisestään, mutta esimerkiksi ylimääräisten päätöksentekotasojen luomisen yhteisöön en näe edistävän

Jotpan sisäistä yhteisöohjautuvuutta. Tehtäväsisältöjen selkiyttäminen ja joiltakin osin työtehtävien jakaminen voisi sujuvoittaa yhteisöohjautuvuuden toteutumista Jotpassa, mutta ainakin oma kokemukseni Jotpan sisäisestä yhteisöohjautuvuudesta on tähän mennessä hyvin myönteinen!
Kyllä pitäisi tai voisi. Ensin olisi hyvä keskustella myös siitä, miten me Jotpassa haluamme toteuttaa yhteisöohjautuvuutta sekä siitä, mitä se tarkoittaa itse kunkin kannalta. Itseohjautuvuuskin on tarpeen. Työhyvinvoinnin kannalta pitää autonomian, kompetenssin ja liittymisen toteutua, ja ihmisten toiveet ja kyvyt itse- ja yhteisöohjautuvuuteen ovat erilaisia. Asiasta pitäisi varmaan keskustella ainakin puolivuosittain.
Mahdollisesti työvälinein, vrt. aiemmin keskustellut kanban-tyyliset välineet? Perustoiminta on kokemukseni mukaan jo lähtökohtaisesti itse- ja yhteisöohjautuvaa.
Pitäisi. Sovitaan selkeät "säännöt" sille, miten asioita käsitellään, missä porukoissa ja mikä on pomon rooli missäkin asiassa. Kannustetaan tuomaan asioita yhteiseen keskusteluun ja varataan sille aikaa (nyt on jo tehty tätä tiimipalaverien ja teemapalaverien muodossa). Annetaan palautetta toisillemme. Muistutetaan, että olemme kaikki tasavertaisessa asemassa keskenämme.
Varmasti kannattaisi, tehtäväalueet tuppaavat herkästi hieman eriytymään. Jottei jää väärä kuva, tilanne on kuitenkin varsin hyvä sillä meillä on pienessä tiimissä aika avoin ilmapiiri. Muutama naksu kiirettä pois niin ehditään perehtyä ja kommentoida paremmin kaverien tekemisiä. Kun mietitään ääneen mikä on minkäkin "tehtävän" tarkoitus, se avautuu paremmin muillekin. Tietotulva on se haaste aina.
Mielestäni tilaa yhteiselle keskustelulle on. Ehkä voisimme luoda vahvempia, selkeitä ja osallistavia rakenteita joidenkin asioiden ympärille, esim. rahoitettavista teemoista päättämiseen jne.
Varmaan pitäis eka luoda yhteinen tilannekuva siitä, missä kohdassa ollaan ja mitä tarpeita kenelläkin tähän on. Sen mukaan sitten keinot ja tavat kehittää. Ehkä voisi olla hyötyä, jos vielä terävöitettäisiin porukoiden tehtävänkuvia sekä itselle että muille.
Kyllä, se olisi hyvä asia:) Esim. käymällä läpi näitä ideoita mitä tässä on tullut kaikilta ja sitten jatkojalostaa niitä yhdessä eteenpäin.

Liite 3. Howspace-työalustan Sanapilvi- ja Teemaklusteri-tulokset vastauksista

Kysymys 1. Mitä tarkoittaa käsite yhteisöohjautuvuus sinun mielestäsi?

Sanapilvi:

Teemaklusteri:

- työyhteisö 23 %
- itseohjautuvuus (vs yhteisöohjautuvuus) 23 %
- koordinointi 23 %
- yhteisö 15 %
- tavoitteet 8 %
- ryhmä 8 %

Kysymys 3. Miten yhteisöohjautuvuus näkyy tällä hetkellä sinun työarjessasi käytännössä?

Sanapilvi:

Teemaklusteri:

- tehtäväalueet 36 %
- vastuualueet 36 %
- päätöksenteko 7 %
- kehitysehdotukset 7 %
- kokoukset 7 %
- painopisteet 7 %

Kysymys 5. Millaisilla käytännön toimenpiteillä johtaja voi vaikuttaa Jotpan yhteisöohjautuvuuden toteutumiseen?

Sanapilvi:

Teemaklusteri:

- yhteisöohjautuvuus 25 %
- johtaja 17 %
- itseohjautuvuus 17 %
- vastuutus 17 %
- näkökulma 8 %
- yhteistyö 8 %
- työtehtävät 8 %

Kysymys 6. Millaisilla käytännön toimenpiteillä voisit itse vaikuttaa Jotpan yhteisöohjautuvuuden toteutumiseen?

Sanapilvi:

Teemaklusteri:

- tehtävänannot 33 %
- keskustelu 25 %
- tiimi 17 %
- osaaminen 8 %
- kommentit 8 %
- tuki 8 %

Kysymys 7. Pitäisikö mielestäsi yhteisöohjautuvuutta kehittää Jotpassa, ja jos, niin millä tavoin?

Sanapilvi:

Teemaklusteri:

- yhteisöohjautuvuus 38 %
- keskustelu 31 %
- tehtäväalueet 23 %
- ideat 8 %