Millainen on hyvä esihenkilö itseohjautuvuusteorian näkökulmasta?

Laura Toivola

2023 Laurea

LAUREA

Laurea-ammattikorkeakoulu

Minkälainen on hyvä esihenkilö itseohjautuvuusteorian näkökulmasta?

Laura Toivola
Liiketalous
Opinnäytetyö
Marraskuu 2023

Laurea-ammattikorkeakoulu

Liiketalous

Liiketalous (AMK)

Tiivistelmä

Laura Toivola

Minkälainen on hyvä esihenkilö itseohjautuvuusteorian näkökulmasta?

Vuosi 2023 Sivumäärä 44

Opinnäytetyössä haluttiin selvittää suomalaisen kiinteistöalan yrityksen pohjoismaalaisten työntekijöiden ajatuksia siitä, millainen on hyvä esihenkilö itseohjautuvuusteorian näkökulmasta. Samalla selvitettiin mikä on yrityksen esihenkilöiden nykytila johtamisessa itseohjautuvuuteen viitaten. Toimeksiantajayrityksessä esihenkilöt ja tiimirakenteet ovat uudehkoja, joten haluttiin selvittää, minkälaista esihenkilötyötä kaivataan ja minkälaisiin asioihin on kiinnitettävä huomiota.

Tutkimuksen teoreettiseksi viitekehykseksi valikoitui Ryanin ja Decin itseohjautuvuusteoria sekä kulttuurillisia eroavaisuuksia tutkiva Hofsteden kuusi ulottuvuutta. Teoriaan syvennyttiin käyttämällä monia kirjallisia lähteitä eri kirjoittajilta. Tutkimuskysely lähetettiin kaikille Suomen, Ruotsin ja Norjan työntekijöille, eli yhteensä 242 henkilölle. Lopulta kyselyyn vastasi 83 työntekijää.

Tutkimustulokset osoittivat, että toimeksiantajayrityksessä johdetaan osittain itseohjautuvuusteoria lähtöisesti. Toimeksiantajayrityksessä nousi esiin kehittämistarpeita esihenkilötoiminnalle, jotta päästään parempaan johtajuuteen itseohjautuvuuden kannalta. Kehitystarpeiksi nousivat kommunikaatio ja sen selkeys, tiimihengen edistäminen, koulutusmahdollisuuksien ilmaiseminen, tavoitteiden selkeys sekä esihenkilön ja tiimiläisen väliset keskustelut. Toimeksiantaja kertoi, että tutkimustulokset antoivat heille tärkeää tietoa, jonka pohjalta he lähtevät kouluttamaan esihenkilöitä sekä nostavat esiin tulleita ongelmia palavereissa esihenkilöiden kanssa.

Kulttuurillisia eroavaisuuksia ei juurikaan vastauksissa noussut esiin, vaan nämä pohjoismaat vastasivat suhteellisen samalla tavalla. Vastauksista voidaan todeta, että työntekijät kaipaavat, että esihenkilö johtaa itseohjautuvuusteoriaa tukevalla tavalla ja tämä on myös linjassa Hofsteden kuuden ulottuvuuden kanssa

Asiasanat: Itseohjautuvuus, Hofstede, motivaatio, psykologiset perustarpeet

Laurea University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

Bachelors's degree

Laura Toivola

Abstract

What Makes a Good Supervisor from the Perspective of Self-Determination Theory?

Year 2023 Pages 44

In this thesis project, the aim was to explore the thoughts of Nordic employees of a Finnish real estate company on what makes a good supervisor from the perspective of self-determination theory. At the same time, the current state of leadership towards self-determination among the company's supervisors was examined. As the client company's supervisors and team structures are relatively new, the goal was to determine the type of supervisory work needed and what aspects should be emphasized.

The theoretical framework for the research consisted of Ryan and Deci's self-determination theory and Hofstede's six dimensions of cultural differences. The framework was discussed with reference to relevant literature. A survey was sent to all employees of the company in Finland, Sweden, and Norway, totaling 242 individuals. Ultimately, 83 employees responded to the survey.

The research results indicated that the client company is partially guided by self-determination theory. Areas for improvement in supervisory activities were identified in the client company to achieve better leadership in terms of self-determination. Development needs included communication and its clarity, promotion of team spirit, expression of training opportunities, clarity of goals, and discussions between supervisors and team members. The client reported that the research results provided valuable information, and based on this, they plan to train supervisors and address the issues indentified in meetings with supervisors.

Cultural differences were not prominently highlighted in the responses; instead, these Nordic countries responded relatively similarly. From the responses, it can be concluded that employees desire supervisors to lead in a manner supportive of self-determination theory, aligning with Hofstede's six dimensions.

Keywords: Self-Determination theory, Hofstede, motivation, basic psychological needs

Sisällys

1 Johdanto 7
2 Itseohjautuvuus 8
2.1 Itseohjautuvuuden teoria 8
2.2 Itseohjautuva yksilö 9
2.3 Itseohjautuva tiimi 10
2.4 Esihenkilötyö itseohjautuvassa tiimissä 10
2.5 Psykologiset perustarpeet 11
3 Hofstede 6 ulottuvuutta 14
4 Toimeksiantaja ja tutkimus 18
4.1 Toimeksiantaja 18
4.2 Tutkimus 18
5 Tutkimustulokset ja johtopäätökset 19
5.1 Autonomia 20
5.2 Kyvykkyys 24
5.3 Yhteisöllisyys 28
5.4 Motivaatio 32
5.5 Millainen on hyvä esihenkilö? Case yritys X 33
6 Johtopäätökset ja pohdinta 35
Kuvat 39
Liitteet 40

1 Johdanto

Itseohjautuvuusteoria on nostanut vahvasti osuuttaan työelämässä. Lukiessa LinkedIn postauksia, työpaikkailmoituksia tai kuuntelemalla, mitä yritysmaailmassa puhutaan, itseohjautuvuus nousee hyvin usein esille. Tämä varmasti johtuu siitä, että maailma muuttuu hyvin nopealla tahdilla. Yritykset havittelevat itselleen itseohjautuvia työntekijöitä palkkalistoilleen, mutta ymmärtävätkö kaikki, mitä itseohjautuvuus on? Itseohjautuvuudesta on kirjoitettu kyllä kirjoja sekä artikkeleita, mutta konkreettista tutkimusta ei ole oikein tehty. Nämä julkaistut kirjoitukset eivät myöskään ole yksiyhteen, vaan määritelmiä on monia. Monitulkintaisuus ja tutkimustulosten puutteellisuus lisäävät riskiä siitä, että työntekijä ja työnantaja voivat tulkita itseohjautuvuuden eri tavalla. Itseohjautuvuusteoria onkin siksi mielenkiintoinen aihe ottaa opinnäytetyöni teoreettiseksi viitekehykseksi, sekä kyselytutkimuksen pohjaksi.

Opinnäytetyössäni käyn läpi, mitä itseohjautuvuus on, miten se näkyy yksilössä, tiimissä sekä esihenkilötyössä itseohjautuvan tiimin parissa. Itseohjautuvuuteen liittyy vahvasti psykologiset perustarpeet, joten nämä perustarpeet on otettu mukaan teoriaan.

Toimeksiantajani on pohjoismaissa sekä Virossa toimiva kiinteistöalan yritys, jossa tiimit ja esihenkilöt toimivat maan rajojen ulkopuolella. Tiimit ja esihenkilöt ovat uudehkoja, joten tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa Suomen, Ruotsin ja Norjan työntekijöiden itseohjautuvuutta, sekä minkälaista tukea esihenkilöiltä kaivataan ja minkälaista esihenkilötoiminta on tällä hetkellä. Tämän vuoksi teoriaosuuteen on nostettu myös Hofsteden kuusi ulottuvuutta Suomen, Ruotsin ja Norjan kontekstissa, sillä kulttuurilliset erot voivat näkyä tutkimustulosten vastauksissa. Toimeksiantajasta lisää luvussa 4.

Teoreettisen osuuden jälkeen opinnäytetyössä syvennytään kyselytutkimustulosten analysointiin. Valmista ongelmaa ei ole etukäteen määritelty, vaan mahdolliset ongelmat ja niiden kehitysideat nousevat esiin vasta tuloksia analysoitaessa. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, sillä tulokset perustuvat kokemusperäiseen aineistoon. Tämän vuoksi tutkimustulokset ovat sovellettavissa ainoastaan toimeksiantajalle, sillä vastaukset perustuvat toimeksiantajayrityksen työntekijöiden kokemuksiin.

Tässä opinnäytetyössä on käytetty ChatGPT tekoälyä kieliopin ja oikeinkirjoituksen, sekä tekstin sujuvuuden tarkastuksessa. Lisäksi käytin ChatGPT:tä apuna tutkimustulosten analysoinnissa.

2 Itseohjautuvuus

Tieteellisenä käsitteenä itseohjautuvuus ei ole uusi tulokas monien johtamisteorioiden joukossa. Itseohjautuvuudesta on kirjoitettu jo 1930-luvulla Luther Gulickin toimesta (Haapakoski ym. 2020, 101). Itseohjautuvuus ei myöskään ole ihmisten välisessä toiminnassa uudehko tapa toimia, vaan itseohjautuvuutta on ollut jo metsästäjäkeräilijöiden heimoissa. Metsästäjäkeräilijöillä oli erilaisia tehtäviä hoidettavanaan, mutta niitä hoidettiin autonomisesti sekä yhteisön eteen. Itseohjautuvuus onkin ihmiselle luonnollinen tapa järjestää yhteistyötä. (Salovaara 2019, 98–100.) Edward Deci ja Richard Rayan ovat kehittäneet tuntemamme itseohjautuvuusteorian (Self-Determination theory) vuonna 1977. (Martela, 2014, 12.) Ryanin ja Decin mukaan sosiaaliset perustarpeet autonomia, yhteenkuuluvuus sekä kyvykkyys vaikuttavat itseohjautuvuuteen (Haapakoski ym. 2020, 104). Itseohjautuvuus on terminä haastava, johtuen suomen kielestä. Suomessa on vain yksi termi, joka ohjaa käsittämään itseohjautuvuuden yksilön näkökulmasta, kun taas englannin kielessä termejä on kaksi: **self-determination** eli itseohjautuvuus yksilön näkökulmasta sekä **self-organization**, joka kuvaa itseohjautuvuutta tiimien ja organisaation näkökulmasta. (Sivonen 2022, 62.)

Frank Martela ja Karoliina Jarenko kirjoittavat kirjassaan Itseohjautuvuus (2017), että megatrendit ovat yksi syy sille, että itseohjautuvuus lisääntyy työelämässä. Megatrendejä ovat nopeat muutokset, lisääntynyt teknologia sekä lisääntynyt tietotyö. Korkea hierarkkinen organisaatio ei toimi nopeasti muuttuvassa maailmassa, sillä päätökset tulisi tehdä nopeasti. (Hietaniemi 2020.)

Itseohjautuvuuteen on monia näkökulmia, joten tässä esitetyt asiat ovat pieni siivu monista eri kulmista. Itseohjautuvuuskeskustelussa on myös eriäviä näkökulmia siitä, onko itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen sama asia. (Savaspuro 2019, 13.) Pitää myös kiinnittää huomio siihen, että täysin itseohjautuvaa yritystä ei ole, vaan kaikki olemassa olevat itseohjautuvat yritykset ovat hybridejä (Salovaara 2019, 111).

2.1 Itseohjautuvuuden teoria

Kuten ylempänä mainitsin, psykologian professorit Edward Deci ja Richard Rayan ovat luoneet pohjan tuntemallemme itseohjautuvuusteorialle. Itseohjautuvuusteoria on metateoria, joka keskittyy sosiaaliseen kehitykseen ja yksilöllisiin eroihin. Sen rakenne perustuu tutkimukseen ihmisen persoonallisuudesta ja motivaatiosta. Itseohjautuvuusteoria keskittyy siihen, miten sosiaaliset ja kulttuurilliset tekijät edistävät tai heikentävät ihmisten oma-aloitteisuutta sekä heidän hyvinvointiansa suoritusten laadun lisäksi. Ihmistä pidetään aktiivisena organismina, jolla on tarve kasvaa ja hallita ympäristön haasteita. (Center for self-determination theory. 2023.) Psykologiset perustarpeet luovat pohjan itseohjautuvuusteorialle. Lisää psykologisista perustarpeista alaluvussa 2.5. Mia Savaspuro toteaa ”Meillä ei ole yhteisesti sovittua eikä akateemisesti verifioitua määritelmää itseohjautuvuuden käsitteelle. Edes Kotimaisten kielten

keskus Kotus ei tunne itseohjautuvuus-sanaa.” (Savaspuro 2019, 25.) Martela ja Jarenko kuvaavat itseohjautuvuutta siten, että se on yksilön ominaisuus, jolla tarkoitetaan kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista kontrollia. (Martela & Jarenko 2017, 12.) Koska virallista ja sovittua määritelmää ei ole, keskusteluissa itseohjautuvuudella voidaan tarkoittaa myös täysin esihenkilöttömiä yrityksiä, palvelevampaa ja ihmislähtöisempää johtamista tai mahdollisesti ihan vain itsensä johtamista (Morikava, Martela & Hakanen 2022).

Itseohjautuvuus käytännössä toteutettuna ei ole johtamattomuutta, epäselvyyttä, sooloilua tai tuuliajolla olemista. Itseohjautuvuus on hyvin toteutettuna yhteistyötä, selkeyttä, motivoivaa sekä sitouttavaa. (Haapakoski ym. 2020, 103.)

2.2 Itseohjautuva yksilö

Kun puhutaan itseohjautuvuudesta yksilötasolla, viitataan silloin usein itsemääräämisteoriaan sekä sisäiseen motivaatioon. Yksilöllä on osaamista ja halua perehtyä omaan ajatteluunsa, arvoihinsa, identiteettiinsä sekä uskomuksiinsa. Jotta yksilö voi olla itseohjautuva hänen on tunnettava itsensä, sillä kun tietää kuka ja millainen itse on vaikuttaa se tekemiimme valintoihin sekä käyttäytymiseen. (Sivonen 2022, 61–62.) Taustalla vaikuttaa myös itseohjautuvuusteoria, jonka yksi keskeisimmistä ajatuksista on se, että ihminen on aktiivinen toimija, jolla on tarve toteuttaa itseään sekä mennä kohti valitsemiaan päämääriä. Psykologiset perustarpeet perustuvat tähän teoriaan. (Sivonen 2022, 18.)

Työntekijän itseohjautuvuus tarkastelee teoriaa työntekijän näkökulmasta ja kokemuksista oikeuksistaan toimia itseohjautuvasti työssään. Tässä korostuvat kokemus autonomiasta ja vastuusta. Ihannetilanteessa itseohjautuvassa yrityksessä työskentelevä kokee enemmän itseohjautuvuutta, mutta asia ei ole ihan näin yksinkertainen. Jos rakenteellisesti itseohjautuvassa yrityksessä on epävirallisia hierarkioita tai huonosti mietittyjä toimintatapoja, voi se laskea roimasti itseohjautuvuuden kokemusta. Ei pidä kuitenkaan ajatella niinkään, ettei hierarkkisissa yrityksissä työntekijä voisi tuntea itseohjautuvuutta. Jos työntekijä kokee, että hän pystyy tekemään omaa työtään koskevia päätöksiä, voi se lisätä autonomian tunnetta. (Morikava ym. 2022.)

Itsensä johtamisen taitoa on päästy harjoittelemaan koronapandemian aiheuttaman etätyöpakon kautta. Etätyöläisen on suuren osan työajasta toimittava itsensä johtajana. Hänen on osattava hallita ajankäyttöään, priorisoida, organisoida ja tauottaa omaa työpäiväänsä. (Haapakoski ym. 2020, 102.) Ennen koronapandemiaa etätöitä tehtiin, mutta vähemmän mitä näin pandemian jälkeen. Etätyössä haasteita tuottaa psykologisten perustarpeiden täyttymättömyys. Työntekijän autonomian tunne voi vahvistua, sillä etätyössä henkilö johtaa itse omaa toimintaansa. Toisaalta yhteisöllisyydentunne voi jäädä puutteelliseksi, koska etätyössä ollaan yksin kaukana muista ja kommunikaatio saattaa rajoittua pelkkään viestien kirjoitteluun. (Haapakoski ym. 2020, 102.)

Itseohjautuva yksilö kokee sisäistä motivaatiota. Sisäinen motivaatio tarkoittaa, että henkilö tuntee innostusta ja halua tehdä asioita omasta vapaasta tahdostaan. (Martela & Jarenko 2017, 24.) Yksilö hakeutuu tekemään asioita, jotka innostavaa häntä. Sisäinen motivaatio antaa energiaa. (Martela & Jarenko 2014.)

2.3 Itseohjautuva tiimi

Yritykset ympäri maailmaa ovat alkaneet lisätä yrityksissään itseohjautuvia tiimejä, sillä niiden avulla, yritykset pyrkivät lisäämään tehokkuuttaan ja reagoimaan nopeammin muuttuviin markkinoihin. Ajatuksena on antaa itseohjautuville tiimeille autonomia työn organisoinnissa sekä päätöksenteossa. (Deci & Ryan, 2000.) Tutkimuksilla on todettu, että itseohjautuvat tiimit tai oikeastaan itseohjautuvissa tiimeissä työskentelevät ovat usein tyytyväisempiä sekä motivoituneempia. Tämä johtuu osittain siitä, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin ja kokevat olevansa enemmän kontrollissa. (Deci & Ryan, 2000.)

Itseohjautuvassa tiimissä tiimi vastaa itse päätöksistään ja toiminnastaan. Tiimi jakaa vastuun ja päättävät yhdessä työnkulusta. Tiimissä ei ole yhtä selkeää hierarkkista johtoa, vaan päätökset tehdään tiimin kesken. (Deci & Ryan 2000.) Itseohjautuvat tiimit voivat olla eduksi organisaatiolle. Itseohjautuvat tiimit pystyvät reagoimaan muutoksiin tehokkaasti. (Laloux, 2014.) Itseohjautuvat tiimit kokevat, että heidän psykologiset perustarpeensa täyttyvät, mikä puolestaan lisää tiimin sitoutumista organisaatioon ja tämä puolestaan voi vähentää vaihtuvuutta (Deci & Ryan, 2000).

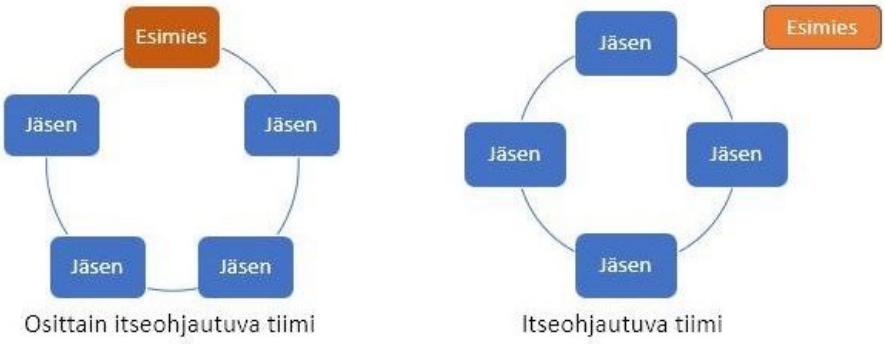
Itseohjautuvat tiimit eduistaan huolimatta, voivat tuoda haasteita yritykselle. Yksi merkittävä seikka on se, että niiden on oltava valmis luopumaan perinteisestä johtamistavasta ja hierarkiasta. Tämä voi olla ahdistavaa ja pelottavaa niille, jotka ovat tottuneet ja omaksuneet perinteisen johtamistavan. Kun itseohjautuvaan tiimiin on päästy, haastetta lisää se, että he tarvitsevat hyvää ja vahvaa viestintää sekä yhteistyötä, jotta he voivat toimia ilman perinteisen johtamistyylin tuomaa ohjausta. (Martela & Jarenko 2017 & Savaspuro 2019.)

2.4 Esihenkilötyö itseohjautuvassa tiimissä

Itseohjautuvan tiimin johtaminen on haastavaa, mutta samalla palkitsevaa. Tiimin johtaminen luo pelkästään haastetta siinä, että tiimi sisältää yksilöitä. Kaikille ei sovi sama johtamismenetelmä. Johtamistyyliin vaikuttaa tiimin itsenäisyys, kuinka he toimivat yhdessä sekä paljonko tiimi tarvitsee esihenkilöltään tukea ja ohjausta. (Hyppänen 2013, 89–90.) Esihenkilön rooli onkin olla itseohjautuvalle tiimilleen valmentaja sekä kannustaja (Martela & Jarenko 2017, 16). Esihenkilön on hahmotettava jokaisen tiimin jäsenen uniikkius heidän tarpeistaan, toiveistaan ja motivaatiosta. Tärkein haaste kuitenkin on osata motivoida tiimiä. (Tau 2023.) Kuten kuvasta 1 huomaa, itseohjautuva tiimi voi olla täysin itseohjautunut tai osittain itseohjautunut.

Osittain itseohjautuvat tiimit ovat osallistamisen ja valvonnan välimaastossa, ja esihenkilön onkin löydettävä tasapaino autonomian ja johtamisen välille. Osittain itseohjautuva tiimi tarvitsee esihenkilön ohjausta ja valvontaa enemmän kuin täysin itseohjautuva tiimi. Esihenkilö toimii osittain itseohjautuvassa tiimissä suunnan näyttäjänä sekä pitää huolta siitä, että tiimi työskentelee yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Hän toimii apuna konflikteissa, joita tiimiläisten kesken voi syntyä. Hän myös seuraa työn edistymistä sekä antaa palautetta tehdystä työstä. Esihenkilö tunnistaa koulutustarpeet sekä mahdollistaa kehittymismahdollisuuksia, sekä on ennen kaikkea hän on tukena ja motivoimassa tiimiään. (Deci & Ryan 2000 & Hackman & Wageman 2005.)

Vaikka itseohjautuvissa tiimeissä tiimin jäsenillä on valtaa tehdä päätöksiä tehtäviinsä liittyen, se ei poista tarvetta esihenkilölle. Esihenkilöllä on samat tehtävät, hieman eri kulmilla kuin aikaisemmin mainituissa esihenkilön tehtävissä osittain itseohjautuvassa tiimissä. Eroina on se, että esihenkilö on hieman etäämpänä. (Deci & Ryan 2000 & Hackman ja Wageman 2005.) Esihenkilö valmentaa tiimiään ja hänen on tärkeä osoittaa kiinnostusta tiimin jäseniin yksilöinä. Esihenkilön onkin pidettävä huoli siitä, että tiimin jäsenet kokevat, että esihenkilö on oikeasti kiinnostunut heidän asioistaan sekä oltava konkreettisesti apuna, kun häneltä apua vaaditaan. (Hyppänen 2013, 92.)



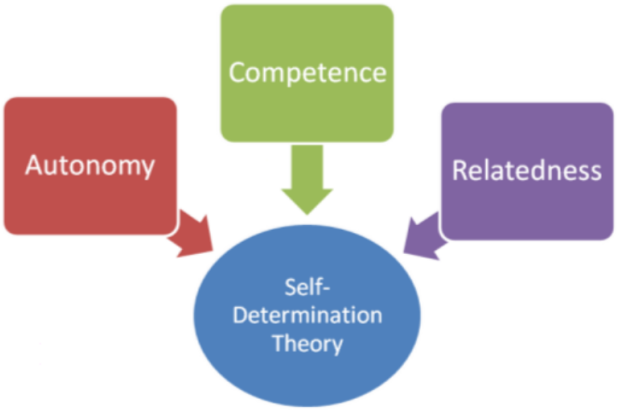
Kuva 1: Itseohjautuva ja osittain itseohjautuva tiimi (TAMK 2021)

2.5 Psykologiset perustarpeet

Psykologiset perustarpeet luovat pohjan itseohjautuvuusteorialle. Psykologiset perustarpeet ovat autonomia (autonomy), kyvykkyys (competence) sekä yhteenkuuluvuus (relatedness). Hietala mainitsee kirjassaan ”Siedätystä johtamisallergiaan” (2019, 33–35), että psykologiset perustarpeet ovat kolme viidestä osa-alueesta, jotka vaikuttavat työntekijäkokemuksen syntymiseen merkityksen- sekä kasvuntunteen ohella. Ja nämä puolestaan lisäävät työntekijän sisäistä motivaatiota.

Kim & Allan toteavat myös sen, että jos työntekijän psykologiset perustarpeet täyttyvät, työntekijöiden motivoituneisuus kasvaa. Motivoituneisuus taas johtaa työntekijän

henkilökohtaiseen kasvuun ja hyvinvointiin. Tiedetään, että motivoitunut työntekijä vaikuttaa yrityksen tuottavuuteen, joka puolestaan taas vaikuttaa tulokseen. Psykologisten perustarpeiden täyttyminen vaikuttaa myös työntekijöiden hyvinvointiin, työtyytyväisyyteen sekä sitoutumiseen. (Kim & Allan 2019.)



Kuva 2: Psykologiset perustarpeet (Kuusi 2015)

Autonomialla tarkoitetaan sitä, että yksilö kokee olevansa vapaa päättämään omista tekemisistään. Autonomiaan kuuluu kyky tehdä itse omat päätökset eikä tekeminen ole ulkoapäin ohjattua. Yksilö voi esimerkiksi työelämässä toimia työskentelemänsä yrityksen tavoitteiden mukaisesti ja kokea autonomisuutta. Tällöin yksilö on sisäistänyt yrityksen arvot ja tavoitteet. Hän ei tunne noudattavansa ulkopuolisia käskyjä, vaan kokee tehneensä itse valinnan siitä, että hän seuraa yrityksen ohjeistuksia ja työtapoja. Tekemisen motivaatio lähtee yksilöstä itsestään. Autonomian tunne lisääntyy, kun yksilölle annetaan valinnanvaraa ja hän voi hallita käyttäytymistään. Autonomian tunnetta laskee, jos yksilö kokee, että häntä kontrolloidaan tai pakotetaan muiden toimesta. Meidän on vaikeaa innostua sellaisesta, mihin on pakotettu toisen toimesta. (Lopez-Garrido 2023 & Martela 2014 & Martela & Jarenko 2014.)

Yksilön autonomiaa on vaikea lisätä esihenkilön toimesta, koska autonomia lähtee pääasiassa yksilöstä itsestään. Kuitenkin esihenkilö voi omalla toiminnallaan vaikuttaa negatiivisesti yksilön autonomian tunteeseen. Esimerkiksi mikromanagerointi ja liiallinen kontrollointi voivat vähentää yksilön autonomian tunnetta ja sitä kautta työmotivaatiota. (Martela & Jarenko 2014.)

Autonomian lisäämiseksi esihenkilö ja johto voivat tarjota joustavia työjärjestelyitä, kuten etätyötä ja joustavia aikatauluja. Esihenkilön tulisi myös rohkaista yhteistyöhön sekä ideoiden avoimeen jakamiseen. Avoimen ilmapiirin luominen on tärkeää, koska se edistää myös luovuutta. Lisäksi esihenkilön tulisi tarjota mahdollisuuksia, joissa työntekijät voivat kehittää osaamistaan, ja ennen kaikkea kannustaa heitä ryhtymään haastavampiin tehtäviin lisätäkseen osaamistaan ja itseluottamustaan. (Tau 2023.)

Kyvykkyyden tarpeella tarkoitetaan sitä, että yksikö kokee osaavansa sen mitä hän tekee. Tehtävien tulisi olla sopivan haasteellisia, jotta yksilö voi kokea kyvykkyytensä. Liian haasteelliset tai liian helpot tehtävät vaikuttavat negatiivisesti kyvykkyyden kokemukseen. Yksilöt pitävät enemmän sellaisesta, jossa he kokevat pärjäävät tekemässään asiassa verrattuna tehtäviin, joiden tekeminen on liian haastavaa. (Lopez-Garrido 2023 & Martela & Jarenko 2014.)

Esihenkilö voi vaikuttaa negatiivisesti kyvykkyyden tunteeseen, jos hän antaa liian helppoja tai liian vaikeita tehtäviä hoidettavaksi. Negatiivinen palaute ja kritiikki työtehtävien suorittamisesta voivat vähentää kyvykkyyden tunnetta, oli kritiikin antaja esihenkilö tai tiimiläinen. Esihenkilö pystyy vaikuttamaan positiivisesti ja lisäävästi, kyvykkyyden tunteeseen, jos hän osaa kohdistaa yksilölle sopivan haasteellisia tehtäviä sekä antamalla positiivista palautetta. Kun yksilö kokee kyvykkyyden tunnetta, vaikuttaa se yksilön tuottavuuteen ja parempaan suoritukseen työssä. (Lopez-Garrido 2023 & Martela & Jarenko 2014.)

Esihenkilö voi edistää tiiminsä kyvykkyyden tunnetta monin eri tavoin. Yksi tärkeimmistä keinoista on tarjota riittävää koulutusta sekä mahdollisuus kehittyä omassa työssään. Panostamalla koulutukseen työntekijät pysyvät ajan tasalla alan trendeistä ja parhaista käytännöistä. Koulutuksen lisäksi säännöllinen palaute, olipa se sitten kehuja tai rakentavaa kritiikkiä, auttaa työntekijää ymmärtämään omia vahvuuksia ja heikkouksiaan. (Tau 2023.)

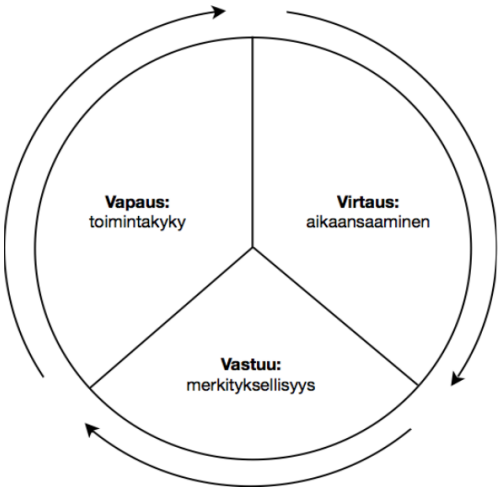
Yhteenkuuluvuuden tarve tarkoittaa sitä, että yksilö tuntee olevansa osa yhteisöä ja että häntä arvostetaan. Yksi ihmisen perustarpeista laumaeläimenä on olla yhteydessä toisiin. Yksilö toimii parhaiten, kun hän kokee olevansa osa turvallista, lämmintä ja tukevaa yhteisöä. Jos yksilö kokee, että yhteisö ei ole turvallinen, lämmin, saati kannustava, laskee se hyvin paljon yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tämä voi vaikuttaa negatiivisesti yksilön itseohjautuvuuteen, koska se voi heikentää mahdollisuutta saada apua ja tukea sekä kokea positiivisia kohtaamisia muiden kanssa. (Lopez-Garrido 2023 & Martela & Jarenko 2014.)

Esihenkilön ja työyhteisön jäsenten kanssa koetut positiiviset vuorovaikutuskokemukset ovat erittäin merkittäviä yksilölle. Työyhteisö, jossa yksilö tuntee, että hänestä välitetään ja hänet huomioidaan, vaikuttaa se merkittävästi yksilön hyvinvointiin. Kun yksilö kokee uupumusta tai kohtaa vastoinkäymisiä, työyhteisön jäsenet ovat tuki, joka auttaa eteenpäin. Jos työyhteisöstä ei saa tukea on loppuun palamisen riski suurempi. Toksinen ja konfliktiherkkä työyhteisö voi merkittävästi heikentää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yksilö mahdollisesti päätyy tekemään työtä vain pakosta ja velvollisuudesta. Nykypäivänä esihenkilön yksi tärkeimmistä tehtävistä onkin varmistaa, että työyhteisössä vallitsee myönteinen ilmapiiri ja edistää yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Martela & Jarenko, 2014.)

Esihenkilön ja yrityksen johdon kannattaa tehokkaasti kannustaa työntekijöitä ryhmä- ja yhteistyöhön. Erilaiset ryhmäprojektit ja yhteiset oppimiskokemukset ovat hyviä keinoja tähän. Esihenkilön tulisikin kannustaa työntekijöitä avoimeen kommunikointiin työkavereidensa

kanssa, sillä tämä edistää jatkuvaa oppimista, ja mahdollistaa uusien taitojen ja näkökulmien sisäistämisen. Tiimilounaat, työnulkopuoliset aktiviteetit ja tapahtumat auttavat tiimiläisiä rakentamaan luottamusta toisiinsa, kun he saavat mahdollisuuden tutustuvat toisiinsa rennossa tunnelmassa. Näin voidaan luoda positiivinen työympäristö ja edistää yhteenkuuluvuuden tunnetta, mikä puolestaan motivoi yhteistyöhön ja kohti yhteisiä päämääriä. (Tau 2023.)

Jos yksilö kokee, ettei hänen psykologiset perustarpeensa täyty, voi se aiheuttaa huonoa oloa ja turhautumista. Toisaalta, kun nämä psykologiset perustarpeet täyttyvät, lisää se motivaatiota ja hyvinvointia. Psykologiset perustarpeet ovat merkityksellisiä työelämässä sekä elämässä ylipäätään. Kun nämä kolme perustarvetta toteutuvat, muodostavat ne positiivisen kehän, jossa kukin vahvistaa toistaan. Autonomia tukee kyvykkyyttä, joka puolestaan tukee yhteisöllisyyttä, ja yhteisöllisyys edistää autonomiaa. Alla olevassa kuviossa 3:ssa autonomia on nimetty vapaudeksi, kyvykkyys virtaukseksi ja yhteisöllisyys vastuuksi.

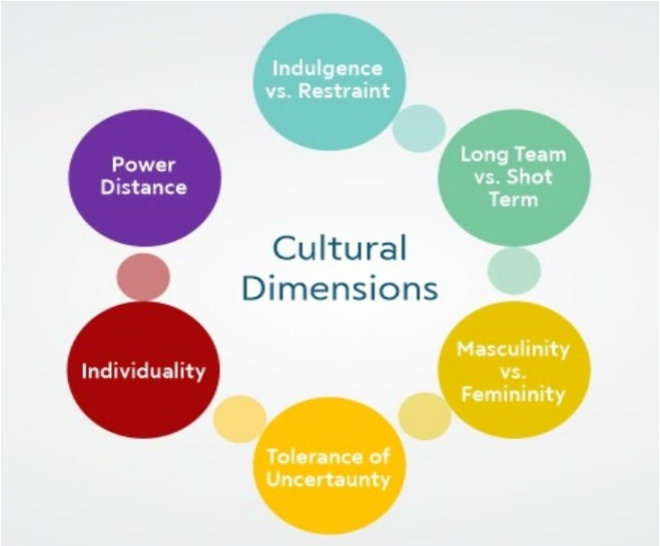


Kuva 3: Vapaus, virtaus & vastuu kehä (Martela & Jarenko 2014)

3 Hofstede 6 ulottuvuutta

Kulttuuri voidaan määritellä monella tavalla ja ylipäätään kulttuurin määritelmä on laaja. Yleisimmin kulttuuria käytetään puhuessa kansoista, etnisistä ryhmistä tai yrityksistä. Yksilöön vaikuttaa eniten etninen sekä kansallinen kulttuuri, sillä yksilö on näiden vaikutuksessa lapsuudestaan saakka. Yrityksessä vaikuttava kulttuuri näkyy pääsääntöisesti vain työympäristössä. (Hofstede, G. 2011.) Yksi tunnetuimmista kulttuuriin viittaavista tutkijoista on sosiaalipsykologi Geert Hofstede, joka on luonut 6 ulottuvuuden teorian (6 dimensions theory). Hofsteden ulottuvuuksia tarkastellessa on tärkeä muistaa se, että ulottuvuuden molemmilta puolilta löytyy negatiivisia ja positiivisia asioita. Ulottuvuuksissa ei myöskään ole oikeaa tai väärää puolta. Kuuden ulottuvuuden teoria auttaa ymmärtämään toisen puolen arvojärjestelmää,

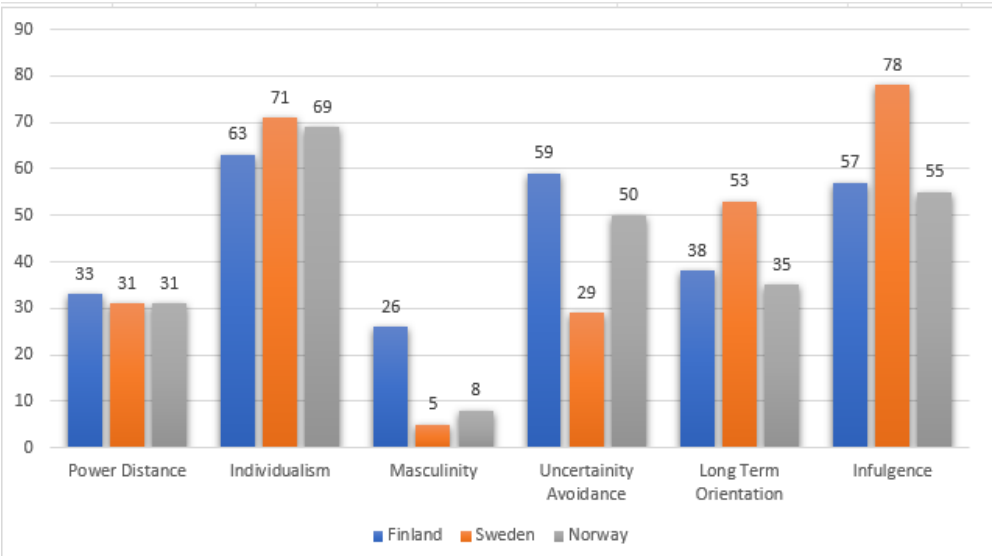
mikä taas minimoi mahdolliset konfliktitilanteet, joita eroavaisuudet voivat luoda. (Rheenen 2020.)



Kuva 4: 6 cultural dimensions (Rheenen 2020)

Tarkastelen pohjoismaisia kulttuurillisia ulottuvuuksia Suomen, Ruotsin sekä Norjan osalta, jotka auttavat ymmärtämään ja hahmottamaan näiden maiden eroavaisuuksia kuuden ulottuvuuden pohjalta. Pohjoismaista suomea, ruotsia ja norjaa pidetään hyvin samankaltaisina työkulttuuriltaan. Kuitenkin näiden maiden välillä on eroavaisuuksia, jotka olisi hyvä tiedostaa työelämässä sekä esihenkilötyössä. Jokaisessa maassa on oma kulttuurinsa, joka vaikuttaa joillain tavoin ihmisten ajattelumalleihin. On kuitenkin syytä muistaa, että maan sisällä kaikki yksilöt eivät ajattele samalla tavalla ja maan sisällä on eroja. (Hofstede Insights 2023.)

Käytin Suomen, Ruotsin sekä Norjan kulttuurien vertailussa Hofsteden kuuden ulottuvuuden (Hofstede 6 dimensions) vertailutyökalua (Country comparison tool). Työkalun tulokset ovat yleistyksiä eivätkä ole ainoa totuus, mutta antavat suuntaviivoja ymmärtämään maiden ominaisuuksia. Kuten kuviosta 5 huomaa, suomalaisten, ruotsalaisten ja norjalaisten välillä ei ole hirveän suuria eroavaisuuksia.



Kuva 5: Hofstede kuusi kulttuurillista ulottuvuutta Suomi, Ruotsi & Norja

Valtaetäisyys (Power Distance) on näissä kolmessa pohjoismaassa lähes samaa tasoa. Tämä tarkoittaa sitä, että jokaista maata kuvastaa itsenäisyys sekä tasa-arvo. Työntekijät kaipaavat sitä, että esihenkilöt ovat tavoitettavissa. Hierarkiaa on pääosin vain mukavuuden vuoksi. Kommunikaatio on isossa osassa ja se on suoraa sekä osallistavaa. Suomalaiset, ruotsalaiset sekä norjalaiset arvostavat sitä, että esihenkilö luottaa alaisiinsa eikä niin sanotusti mikro-manageroi. (Hofstede Insights 2023.)

Individualismi (Individualism vs. collectivism) määrittelee, ajatellaanko enemmän minä vai me-perspektiivillä. Suomalaiset, ruotsalaiset sekä norjalaiset ajattelevat, että itse on oman onnensa seppä ja jokainen pitää huolta itsestään. Nämä maat pitävät tärkeänä sitä, että omalla osaamisella tullaan palkatuksi tai saadaan ylennyksiä. Koska ajatusmaailma on minä eikä me, arvostetaan yksilöiden johtamista, sillä yksilöt ovat erilaisia ja kaipaavat erilaisia asioita esihenkilöiltään. (Hofstede Insights 2023.) Koska yksilöllisyys on suuressa suosiossa, on esihenkilön pystyttävä johtamaan yksilötasolla eikä pelkästään tiimitasolla.

Suomi, Ruotsi ja Norja ovat matalalla maskuliinisuus (Masculinity vs. Feminity) mittaristolla. Kuitenkin Suomi on selkeästi korkeammalla kuin Ruotsi ja Norja, jotka ovat luokiteltu feminiinisimmiksi yhteiskunniksi. Ruotsin ja Norjan kohdalla korostuu vahva sympatia heikompia kohtaan. Kaikkia kolmea maata yhdistää se, että työskennellään elääkseen eikä eletä työskentelylle, ja vapaa-aika sekä joustavuus ovat tärkeitä asioita. Esihenkilötyössä korostuu jälleen vuorovaikutus, tuen saanti sekä päätöksenteko tehdään yhdessä. (Hofstede Insights 2023.)

Suomella ja Ruotsilla on erilaiset ajatukset epävarmuuden välttämisen ulottuvuuden (Uncestainity Avoidance) suhteen. Suomalaisen ajatusmallin mukaan epävarmuutta tulisi välttää. Tämä korostuu siinä, että suomalaiset noudattavat mielellään jäykkiä käyttäytymisnormeja

eivätkä suvaitse epätavallista käyttäytymistä sekä pitävät sääntöjä tarpeellisina. Aikaa arvostetaan, tarkkuus ja täsmällisyys ovat normeja, joista ei suvaitse lipsua. Ruotsi puolestaan ajattelee rennommalla asenteella. Suomen vastakohtana sääntöjä ei niin kaivata sekä aikataulut ovat joustavia. Täsmällisyys ja tarkkuus eivät ole heille luontevia. Norjalaiset ovat pisteiltään 50 mikä tarkoittaa, että heillä ole tiettyä preferenssiä asian suhteen. (Hofstede Insights 2023.) Tässä esihenkilöllä sekä työyhteisöllä voi tulla ristiriitatilanteita, kun on niin erilainen ajatusmaailma ja normit. Esimerkiksi palaveritilanteet voivat aiheuttaa närää, jos suomalaiset työntekijät aloittaisivat palaverin kellon tarkkuudella, mutta ruotsalaiset työntekijät saapuvat myöhässä.

Aikaorientaatio (Long-term orientation vs. short-term orientation) ulottuvuudessa ruotsalaiset saavat 53 pistettä, mikä tarkoittaa, että he ovat vähän kumpaakin pitkän ja lyhyen aikavälin suuntauksessa. Sen sijaan suomalaiset sekä norjalaiset ovat lyhyen aikavälin suuntautuneita. Molemmissa maissa korostuu perinteiden kunnioitus sekä ylpeys omasta maastaan. Itsenäinen ajattelu, oikeudet, saavutukset ja vapaus on työelämän tärkeimpiä arvoja. (Hofstede Insights 2023.)

Hemmottelu vs. pidättyväisyys -ulottuvuudessa (Indulgence vs. restraint) Ruotsi korostuu 78 pisteellään, kun Suomi ja Norja ovat vajaan 60 pisteen luokkaa. Korkeapisteiset maat pitävät vapaa-aikaa arvossa ja kuluttavat miten itse haluavat. Oman tahtonsa ja toiveensa toteuttaminen on näissä kulttuureissa normi. Suomi ja Norja pienemmällä pistemäärällään ovat pidättyväisempiä hemmottelun kulttuurissa verrattuna ruotsalaisiin. (Hofstede Insights 2023.)

Hofsteden kuuden ulottuvuuden perusteella Suomi, Ruotsi sekä Norja ovat pääosin saman arvomaailman omaavia. Kuitenkin eroavaisuuksia on, ja ne voivatkin tuoda haasteita työelämään ja esihenkilötyöhön. Esimerkiksi suomalaiset voivat pitää epäkunnioittavana sitä, että ruotsalaiset eivät mahdollisesti aina pidä aikatauluista kiinni. Nämä kolme maata arvostavat työelämässä itsenäisyyttä, avointa kommunikaatiota, luottamusta, vapaa-aikaa, joustavuutta sekä vähä hierarkkista johtajuutta. Mikromanagerointi ei ole suomalaisten, ruotsalaisten eikä norjalaisten mieleen, joten siksi sitä tulisikin välttää.

4 Toimeksiantaja ja tutkimus

4.1 Toimeksiantaja

Toimeksiantajani on suomalainen kiinteistöalan yritys, joka on erikoistunut kauppakeskusten omistamiseen, kehittämiseen ja hallinnointiin. Yrityksellä on toimipisteitä Pohjoismaissa ja Baltian maissa yhteensä 33 päivittäistavaravetoista keskusta. Tämä tekee yrityksestä merkittävän toimijan Pohjois-Euroopan markkinoilla. Yrityksen toimiala ei ole pelkästään kauppakeskusten omistamista, vaan yrityksellä on myös asuinhuoneistovuokrausta. Yrityksen tavoitteena on tarjota houkuttelevia ja viihtyisiä kaupunkikeskuksia. Vastuullisuus ja kestävä kehitys on suuressa arvossa yrityksen kaikissa toimissa. (Yritys X.)

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin toimeksiantajalle siksi, koska yrityksessä on tapahtunut muutoksia, jonka vuoksi tiimirakenteet ovat muuttuneet. Tiimissä työskennellään rajojen yli, eli tiimin jäsenistä yksi tai useampi voi olla eri maasta. Lisäksi esihenkilötehtävissä on uusia henkilöitä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää mikä on yrityksen esihenkilötyön nykytila itseohjautuvuusteorian näkökulmasta peilattuna ja löytyykö mahdollisia kehityskohteita. Tutkimuksessa selvitetään samalla myös sitä, onko norjalaisten, ruotsalaisten ja suomalaisten työntekijöiden välillä eroavaisuuksia nykytilan arvion osalta ja tarpeista. (Yritys X.)

Tämä kartoitus tehtiin kyselylomakkeella, joka lähetettiin kaikille Norjan, Ruotsin ja Suomen työntekijöille, eli yhteensä 242 henkilölle (Yritys X). Itse yrityksen työntekijänä en vastannut kyselyyn. Kyselylomake löytyy liitteestä numero kaksi. Toimeksiantajan nimi on peitetty lomakkeesta.

4.2 Tutkimus

Tutkimus toteutettiin laadullisena, eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadullisessa tutkimuksessa kohteena on yksilön näkökulmat, kokemukset ja tunteet, eli subjektiiviset kokemukset. Tyypillisesti laadullinen tutkimus toteutettaisiin haastattelumenetelmällä. (Puusa & Juuti 2020.) Tutkimus tehtiin kuitenkin tutkimuslomaketta käyttäen, sillä tutkimus haluttiin pitää täysin anonyymina ja tutkimukseen osallistuvia henkilöitä oli niin paljon, että se olisi vienyt hyvin paljon aikaa. Tutkimukseen osallistui norjaa, suomea sekä ruotsia äidinkielenään puhuvia henkilöitä, joten keskusteluissa olisi voinut tulla kielimuuri eteen. Kielimuuri olisi voinut vaikuttaa tutkimustuloksiin heikentävällä tavalla.

Toteutin tutkimuslomakkeen puolistrukturoidusti. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuskysymykset oli laadittu etukäteen, jotta ne nojautuvat haluttuun teoriaan, sekä tärkeimpiin kysymyksiin vastausvaihtoehtoja ei ollut annettu etukäteen. (Puusa & Juuti 2020.) Tutkimuslomakkeen kysymyksistä neljä olivat sellaisia, joissa oli annettu vastausvaihtoehdot. Nämä

kysymykset olivat: missä maassa työskentelet sekä koetko että esihenkilösi ottaa huomioon autonomian, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden huomioon johtamisessa. Tähän oli vaihtoehdot: kyllä, ei, sekä osittain. Näiden kysymysten avulla pystyi tekemään vertailua kokemuksista maiden välillä.

Tutkimuslomake lähetettiin jokaiselle Suomen, Ruotsin ja Norjan työntekijöille. Vastaanottajia oli 242 henkilöä. Edellä mainittujen maiden HR toimi viestin lähettäjänä. Tällä tavoin pyrimme varmistamaan, että mahdollisimman moni vastaa tutkimuskyselyyn. Tutkimuslomake lähetettiin työntekijöille 3. lokakuuta ja vastausaika umpeutui 24. lokakuuta, eli vastausaikaa annettiin kolme viikkoa. Vastausajan loppupuolella lähetettiin muistutus kyselystä.

Käytin tutkimustuloksien analysoinnissa apuna chat GBT tekoälyohjelmaa, mikä auttoi helpommin hahmottamaan, mitkä asiat nousevat vastauksissa esiin. Tarkastin tekoälyn analyysin vertaamalla niitä saatuihin vastauksiin, jotta sain varmuuden siitä, että tekoäly antoi oikeanlaisen vastauksen.

5 Tutkimustulokset ja johtopäätökset

Tutkimuskyselyyn vastasi yhteensä 83 osallistujaa, mikä edustaa kohtuullista vastausmäärää. On kuitenkin tärkeä huomata, että tämä määrä saattaa vääristää työntekijöiden todellista tahtotilaa. Suomesta vastauksia saatiin 43 henkilöltä, kun taas Norjasta ja Ruotsista vastasi kummastakin 20 henkilöä. Vastausprosentti suhteessa yrityksen kaikkiin työntekijöihin oli 34,3 %, mikä kuvastaa, että osallistumisaktiivisuus oli melko alhainen. Ainoastaan Suomen tuloksia katsoessa voidaan päästä aika hyvin lähelle totuutta. Suomen vastausprosentti oli 50,59 % eli puolet vastasivat kyselyyn. Yleistä vastausprosenttia alentaa ruotsalaisten 27,5 % ja norjalaisten 23,53 % osallistumisaktiivisuus.

Epätasainen vastausmäärä maiden välillä lisää tulosten analysoinnin haasteita, mutta tarjoaa silti tärkeitä suuntaviivoja, joita HR ja esihenkilöt voivat hyödyntää. Seuraavassa analyysissä tarkastelen vastauksia eri näkökulmista, järjestäen ne autonomian, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyteen liittyviin alakappaleisiin. Analyysissä käydään läpi myös motivaatiota ja yleisiä asioita mitkä nousivat esihenkilötyöstä.

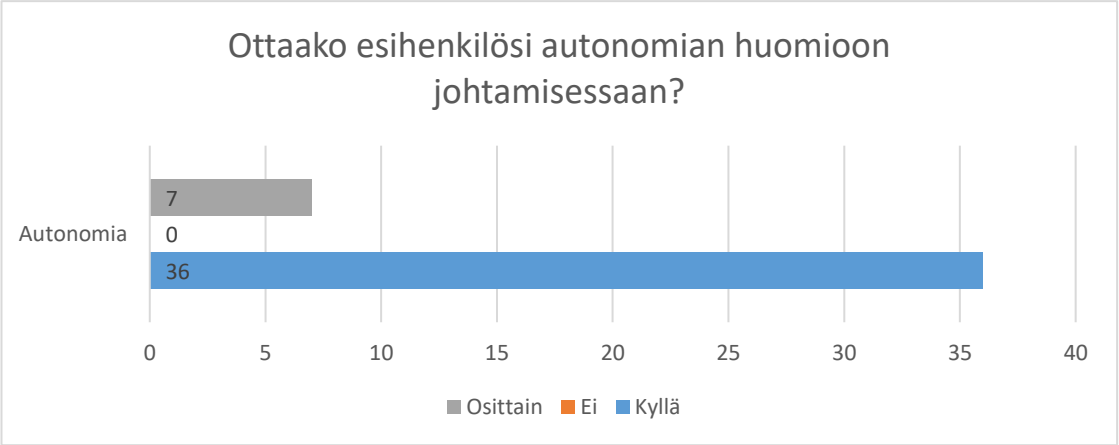
Suomen suuremman vastausmäärän takia, suomalaisten osallistujien vastaukset ovat tilastollisesti painottuneita suhteessa Norjan ja Ruotsin vastauksiin. Tämä myös mahdollistaa sen, että suomalaisten vastausten kesken löytyy erilaisia näkökulmia ja ristiriitoja vastauksissa.

5.1 Autonomia

Kyselytutkimuksen ensimmäiset kaksi kysymystä liittyivät suoraan autonomiaan. Ensin kartoitettiin työntekijöiden kokemusta siitä, ottavatko heidän esihenkilönsä autonomian huomioon johtamisessaan. Tähän oli annettu vastausvaihtoehdoiksi: kyllä, ei sekä osittain. Toisena kysymyksenä oli, miten esihenkilösi voisi tukea autonomian kokemustasi. Kyselytutkimuksen kolme viimeistä kysymystä ei suoranaisesti liittynyt autonomiaan, mutta saaduista vastauksista sai lisää näkökulmia autonomian kokemuksiin.

Suomi

Suomen vastaajista lähes kaikki kokevat, että heidän esihenkilönsä ottaa autonomian huomioon johtamisessaan. Näistä 43 vastaajasta peräti 36 oli sitä mieltä, että heidän esihenkilönsä ottaa autonomian huomioon johtamisessaan. Seitsemän vastaajaa kokee, että esihenkilö ottaa autonomian osittain huomioon. Kukaan vastaajista ei vastannut ei kysymykseen.



Kaava 1: Autonomia Suomi

Suomalaisten vastauksissa kävi ilmi, että heidän esihenkilönsä ottaa autonomian hyvin huomioon johtamisessaan. Saaduissa vastauksissa on kuitenkin ristiriitoja siitä, miten esihenkilö voisi parantaa työntekijän autonomian tunnetta. Tämä johtunee siitä, että monella on eri esihenkilö ja vastausmäärä oli suurempi. Esimerkiksi osa vastaajista haluaisi lisää autonomiaa, kun toiset kokevat, että autonomiaa on ehkä liikaa. Tämä osoittaa, että esihenkilöiden tulisi olla tietoisia työntekijöidensä yksilöllisistä tarpeista ja mieltymyksistä autonomian suhteen.

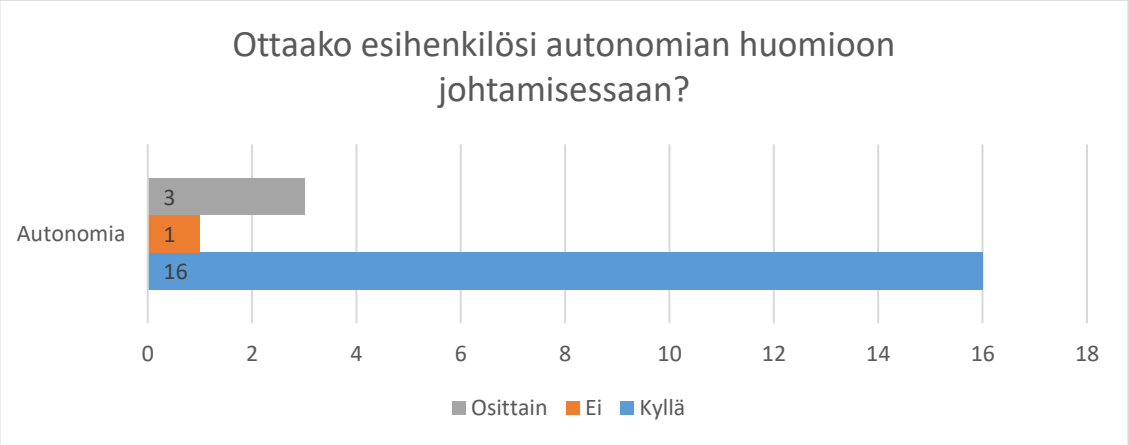
Vastauksissa nousi tärkeimmiksi teemoiksi: luottamus ja vastuu, keskustelu ja tuki sekä kuuntelu ja selkeys. Useat vastaajat korostavat luottamuksen merkitystä esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. Vastauksissa on annettu kiitosta siitä, että esihenkilö antaa luottamusta eikä mikromanageeraa. Vastaajista pari toivoi lisää luottamusta, sillä he eivät koe, että heihin luotetaan kunnolla tällä hetkellä.

Työntekijät odottavat lisää keskustelua sekä tuen saantia. Osa vastaajista oli tässäkin erimieltä kuin toiset. Toiset tarvitsevat lisää ja toiset ovat tyytyväisiä nykytoimintaan. Esihenkilöiden odotetaan lisäksi tarjoavan ohjausta, kehittämistä sekä mahdollisuuksia itsenäisempään työskentelyyn. Keskustelut työntekijän näkökulmasta sekä empatia työntekijöitä kohtaan on tärkeitä asioita.

Saadut vastaukset ovat pääosin linjassa Hofsteden kuuden ulottuvuuden teorian kanssa. Suomalaiset ovat kulttuurillisesti matalalla valtaetäisyys-ulottuvuudessa. Vastauksista huomaa sen, että työntekijät arvostavat autonomiaa sekä vastuun delegointia. Epävarmuuden välttäminen on myös linjassa teorian kanssa, sillä epävarmuuden välttäminen liittyy siihen, paljonko pyritään minimoimaan riskejä ja epävarmuutta. Suomalaisten vastauksista huomaa, että he arvostavat selkeitä tavoitteita sekä ohjeita. Tämä voi viitata siihen, että he haluavat välttää epävarmuutta työssään. Lisäksi vastauksista löytyy piirteitä myös yksilö vs. kollektiivisuus -ulottuvuuteen, joka kuvailee paljonko, painotetaan omia tarpeita ja tavoitteita verrattuna ryhmään tai yhteisöön. Suomalaiset ovat tässä ulottuvuudessa 63 pisteellään yksilökeskeisemmän puolella (Hofstede Insights 2023). Vastauksista huomasi, että suomalaiset työntekijät korostavat autonomiaa sekä vastuun ottamista omista tehtävistään.

Ruotsi

Ruotsin vastaajista suurin osa kokee, että heidän esihenkilönsä ottaa autonomian huomioon johtamisessaan. Alla olevasta kaavasta numero 2 huomaa, että suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että esihenkilö ottaa autonomian huomioon johtamisessaan.



Kaava 2: Autonomia Ruotsi

Ruotsalaisten vastaukset kysymykseen siitä, miten esihenkilösi voisi tukea autonomian kokemustasi, oli suhteellisen positiivista. Useat vastaajat ovat suhteellisen tyytyväisiä nykyhetkeen ja kokemukseen autonomian täyttämisestä. Vastauksista nousi myös muutama negatiivinen kohta.

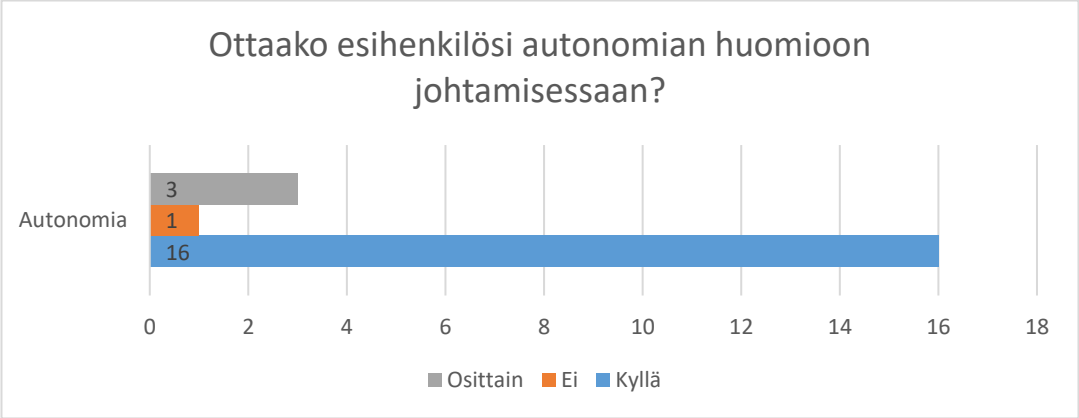
Vastauksista selvisi, että jotkut vastaajista kokivat, että heidän esihenkilönsä seuraa liian tiheästi mitä he tekevät ja missä tekevät, eli esihenkilö mikromanageroi. Yksi Ruotsin työntekijöistä vastasi: ”*Työni mahdollistaa minulle työskentelyn mistä tahansa, mutta koen, että esimieheni mikromanageeraa minua siten, että minun on kerrottava päivittäin, missä työskentelen. Esimieheni on myös antanut passiivisia kommentteja siitä, että minun pitäisi työskennellä enemmän toimistolta, mikä ei ole mielestäni sopivaa. Ymmärrän, että esimieheni voi saada ohjeita organisaation ylimmältä taholta. Jos työntekijä on osoittanut, että työ voidaan tehdä mistä tahansa, en näe tarvetta pakolliselle toimistotyölle*”. Mikromanagerointia halutaan välttää. Kuitenkin korostetaan, että jatkuva vuoropuhelu on tärkeää ja kaivattua. Eli voidaan todeta kommunikaatio ja kommunikointitavat ovat esihenkilön tärkeä oppia, jotta työntekijälle ei tule tunnetta, että esihenkilö mikromanageroi vaan pitää yllä hyvää kommunikaatiota.

Ruotsalaisten vastauksia katsoessa, eniten esiin nouseva sana on luottamus. Luottamus yksilöön, sekä luottamus tiimiin ja heidän kykyihinsä on tärkeää ja tämän avulla esihenkilöt voisi tukea autonomian tunnetta. Luottamuksen kokemukseen vaikuttaa myös esihenkilön delegointi ja vastuunanto. Joissain vastauksissa käy ilmi, että esihenkilö voisi delegoida enemmän vastuuta ja valtaa, mutta vastauksissa on myös sitä, että esihenkilö delegoi hyvin.

Kun vastauksia heijastetaan Hofsteden kuuden ulottuvuuden teoriaan, voidaan huomata, että Ruotsalaisten vastaukset linkittyvät vahvasti Ruotsin kulttuurillisiin piirteisiin. Ruotsalaisten vastauksissa korostui tarve saada enemmän valtuuksia sekä luottamus nousi monessa vastauksessa keskiöön. Kuuden ulottuvuuden teoriassa on korostettu, että Ruotsissa valta etäisyys on matalalla, eli arvostetaan itsenäisyyttä sekä tasa-arvoa ja esihenkilö on tavoitettavissa sekä kommunikaatio on suoraa ja osallistavaa. Mikromanagerointi on myös punainen vaate Ruotsalaisille (Hofstede Insights 2023). Kun vastauksia vertaa yksilöllisyys ja kollektiivisuus ulottuvuuteen, vastauksissa korostuu Ruotsalaisten tarve työaikojen joustavuuteen, yksilön itsenäisyyteen ja vapauteen.

Norja

Norjan vastaajista suurin osa kokee, että heidän esihenkilönsä ottaa autonomian huomioon johtamisessaan.



Kaava 3: Autonomia Norja

Norjalaisten vastaukset kysymykseen siitä, miten esihenkilösi voisi tukea autonomian kokemustasi, oli suhteellisen positiivista. Yleisesti ollaan tyytyväisiä esihenkilöidensä työhön autonomian tukemisessa. Negatiivista palautetta tuli hyvin vähän, jos laisinkaan.

Norjalaisten vastauksissa kolme keskeisintä esiin noussutta asiaa ovat: luottamus, delegointi ja vastuu. Vastauksissa korostuu luottamuksen merkitys autonomian tunteeseen. Norjalaiset haluavat kokea, että heidän esihenkilönsä luottaa heihin ja heidän kykyihinsä tehdä itsenäisiä päätöksiä työssään. Luottamus luo pohjan autonomialle. Monet vastaajat mainitsevat, että he haluavat enemmän vastuuta ja mahdollisuuksia tehdä omaan työhön liittyviä päätöksiä. Delegointi ja vastuun antaminen työntekijöille ovat keskeisiä autonomian tukemisen keinoja. Eräs norjalainen vastaaja kommentoi näin kysymykseen, miten esihenkilösi voisi lisätä autonomian tunnettasi: ”*Antamalla minulle luottamuksen, vapauden ja mahdollisuuden hoitaa tehtäväni. Antaa minulle palautetta, niin positiivista kuin negatiivista. Kannusta minua ottamaan enemmän vastuuta ja delegoi tehtäviä*”

Kun norjalaisten vastauksia vertaa Hofsteden kuuteen ulottuvuuteen, korostuu erityisesti ulottuvuuksista valtaetäisyys ja yksilöllisyys. Norjalaisten vastaukset korostavat esihenkilöiden antamaa vapautta ja vastuuta päätöksenteossa, eli matalaa valtaetäisyyttä. Norjalaisten vastaukset korostavat yksilöllisyyttä, koska ne viittaavat siihen, että työntekijät arvostavat mahdollisuutta tehdä päätöksiä omassa työssään ja kokea autonomiaa. Heidän vastauksensa ilmaisevat sitä, että norjalaisessa kulttuurissa yksilön vapaus ja vastuu ovat tärkeitä. Eli ajatellaan enemmän minä kuin me näkökulmalla. Esihenkilön onkin hyvä huomioida tämä johtamistyylissään ja johtaa tiiminsä jäseniä yksilöinä.

Samankaltaisuus

Näiden maiden vastauksia autonomiasta tulkitessa yhtäläisyydeksi nousivat luottamus, delegointi, joustavuus ja kommunikaatio. Kaikissa maissa korostettiin näitä piirteitä. Esihenkilöiden odotetaan luottavan työntekijän kykyihin ja siihen että työntekijä hoitaa hommansa niin hyvin kuin mahdollista. Työntekijät ovat oman työnsä osaajia, siksi he painottavat vastuuta ja mahdollisuuksia tehdä päätöksiä, jotka koskevat omaa työtään. Joka maassa mainittiin joustavuudesta ja siitä, että he haluavat tehdä työtään paikasta riippumatta. Toimistolle pakottaminen ei käy heidän ajatusmaailmalleen, kun töitä pystyy tekemään oikeastaan missä tahansa. Avoin viestintä ja vuoropuhelu olivat keskeisiä tekijöitä lähes jokaisessa vastauksessa. Ohjeiden myös odotetaan olevan selkeät.

Ruotsalaiset vaikuttavan olevan eniten huolissaan mikromanageroinnista. Myös suomalaiset mainitsevat, että esihenkilön ei tulisi mikromanagoida, mutta he eivät tuoneet asiaa niin voimakkaasti esiin. Norjalaisista ketään ei maininnut mikromanagerausta suoraan.

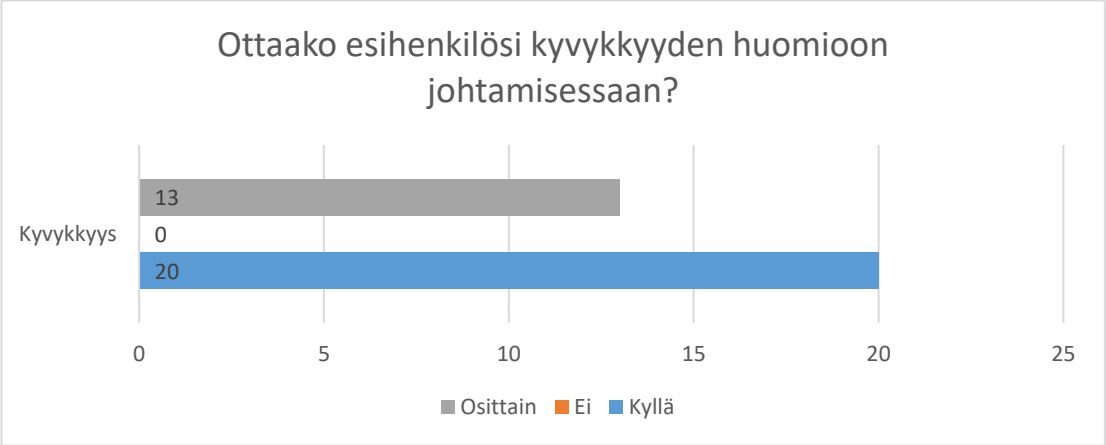
Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että autonomian tukeminen on monimutkainen kysymys ja se voi vaihdella suuresti organisaation sisällä yksilöiden välillä. Joillekin selkeät tavoitteet ja ohjeet ovat tärkeitä, kun toiset haluavat enemmän vapautta ja vastuuta. Esihenkilön tulisikin tunnistaa tiimiläistensä tarpeet ja pyrkiä tukemaan heidän autonomiansa tunnetta tavalla, joka sopii yksilön tarpeisiin sekä yrityksen toimintatapoihin.

5.2 Kyvykkyys

Kyselylomakkeen neljäs ja viides kysymys liittyi kyvykkyyteen. Ensiksi kartoitettiin työntekijöiden kokemusta siitä, että huomioiko heidän esihenkilönsä kyvykkyyden johtamisessaan. Tähän oli annettu vastausvaihtoehdoiksi: kyllä, ei sekä osittain. Toisena kysymyksenä oli, miten esihenkilösi voisi tukea kyvykkyyden kokemustasi. Kyselytutkimuksen kolme viimeistä kysymystä ei suoranaisesti liittynyt kyvykkyyteen, mutta saaduista vastauksista sai lisää näkökulmia kyvykkyyden kokemuksiin.

Suomi

Suomalaisten vastauksissa on hieman hajontaa kysymyksen ”Koetko että esihenkilösi ottaa kyvykkyyden huomioon johtamisessaan” kanssa. Vastaajista 20 vastasi kyllä ja 13 vastasi osittain. Ketään ei tähänkään vastannut ei.



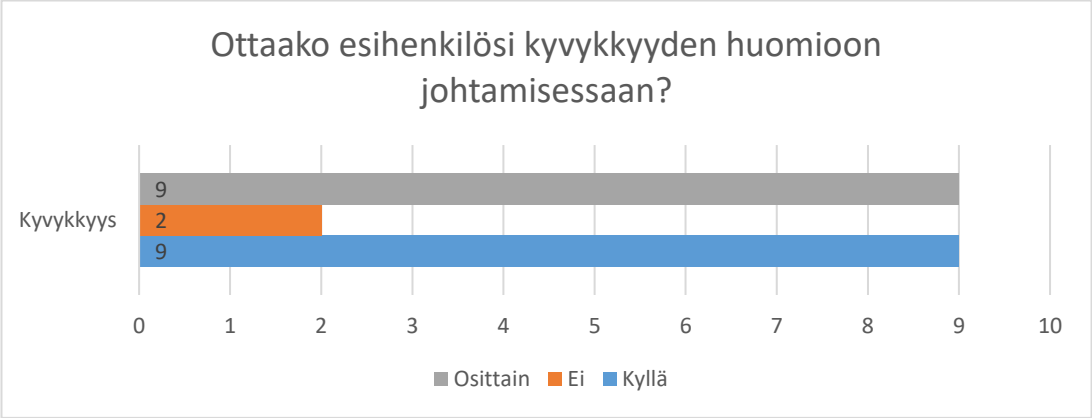
Kaava 4: Kyvykkyys Suomi

Suomalaisten vastaukset ilmaisevat positiivisia ja negatiivisia näkökulmia siitä, miten he kokevat esihenkilönsä tukevan heidän kyvykkyytensä tunnetta. Suomalaiset nostivat keskeisimmiksi ongelmakohdiksi koulutusmahdollisuuksien-, ohjauksen ja suunnitelmien- sekä urakehityksen puutteet. Esihenkilöllä on harvemmin valtaa tehdä koulutuksiin liittyviä päätöksiä, mutta esihenkilöt ovat viestinviejiä ylemmille tahoille. Eräs vastaaja toteaakin että *"henkilökohtaisessa kehityksessä kaikki jätetään työntekijän selvitettäväksi ja ratkaistavaksi"*. Eli vastaaja kokee jäävänsä yksin, kun kyse on omasta kehityksestä ja sen mahdollisuuksista. Esihenkilöiden tulisikin tunnistaa koulutustarpeet ja vähintään viedä ylemmälle taholle tietoa esiin nousseista koulutustarpeista. Työntekijän mahdollisuus kehittyä lisää motivaatiota sekä yritys hyötyy tästä koulutuksilla työntekijöistä, saadaan vielä pätevämpiä. Koulutukseen viittaa hyvin myös urakehityksen tarve. Työntekijät ehdottavat, että esihenkilön pitäisi aloittaa keskustelut työntekijöiden urahaaveista, kiinnostuksen kohteista sekä uratavoitteista.

Kyvykkyyteen liittyvät vastaukset linkittyvät myös Hofsteden kuuden ulottuvuuden teoriaan. Vastaajat arvostavat esihenkilöiltään avoimuutta ja vuorovaikutusta, selkeitä odotuksia sekä rakentavaa palautetta. Nämä viittaavat matalan valtaetäisyyden kulttuuriin. Suomalaiset ovat kulttuurillisesti sellaisia, että he haluavat välttää epävarmuutta. Heillä on tarve välttää epävarmuutta ja tämä heijastuu vastauksissa selkeiden odotuksien tarpeena. Yksilöllinen kehitys ja ammatillisen kehityksen tarve heijastuu yksilöllisyys vs. kollektiivisuus sekä aikaorientaatio ulottuvuuteen.

Ruotsi

Ruotsalaisten vastauksissa on hajontaa, kun kysyttiin heidän kokemuksiaan siitä, ottaako heidän esihenkilönsä kyvykkyyden huomioon johtamisessaan. Vastaajista yhdeksän oli sitä mieltä, että hänen esihenkilönsä ottaa huomioon kyvykkyyden, kaksi vastasi tähän ei ja yhdeksän vastasi, että esihenkilö ottaa osittain kyvykkyyden huomioon johtamisessaan.



Kaava 5: Kyvykkyys Ruotsi

Useimmat vastaajista ovat suhteellisen tyytyväisiä siitä, miten heidän esihenkilönsä tukee kyvykkyyden tunnetta. Kehitettäviä ja huomiota vaativia asioita nostettiin ja yleisimmät huomiot olivat koulutuksiin, odotuksiin sekä selkeämpään kommunikointiin liittyviä. Koulutus nousi hyvin monessa vastauksessa esiin. Useat vastaajista haluaisivat, että heillä olisi mahdollisuus keskustella koulutuksista sekä kehittymisestä esihenkilönsä kanssa ja tätä kautta myös mahdollisuus osallistua erilaisiin koulutuksiin, sisäisesti järjestettäviin kuin ulkoisiin.

Vastauksista ilmeni, että useat vastaajista peräänkuulutti selkeitä odotuksia sekä selkeää palautteenantoa. Esihenkilöt antavat suhteellisen hyvin palautetta, mutta odotukset ovat välillä epäselviä. Esimerkiksi kaksi vastaajaa kommentoivat: ”*Minun esimieheni, samoin kuin koko organisaatio, voisi parantaa selkeiden odotusten asettamisessa liittyen työn laajuuteen, määräaikaan ja erilaisten työtehtävien priorisointiin*” ja ”*He voisivat kommunikoida selkeämpiä tavoitteita ja suunnitella pidemmälle tulevaisuuteen kuin mitä tällä hetkellä koen*”.

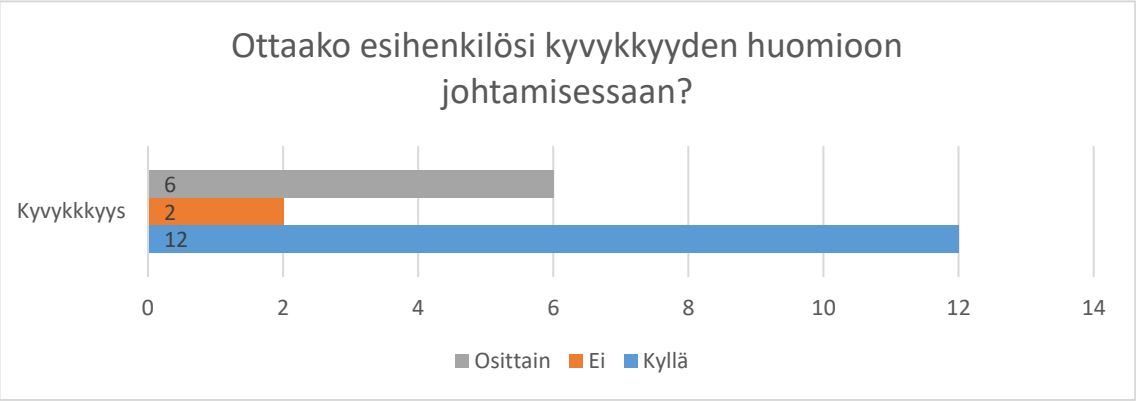
Kuten autonomiassa, luottamus nousi myös tässä osiossa hyvin esiin. Vastauksissa ilmeni, että he haluaisivat, että esihenkilö luottaisi ja uskoisi heidän kykyihinsä sekä osaamiseensa ja täten antaisi enemmän vastuuta. Jos esihenkilö ei luota työntekijänsä osaamiseen ja suorittamiseen, sillä on negatiivisia vaikutuksia työntekijän kyvykkyyden kokemukseen.

Vastaukset kyvykkyydestä peilautuvat Hofsteden kuuteen ulottuvuuteen. Ruotsalaiset työntekijät keskittyvät omiin tarpeisiinsa ja odotuksiinsa esimiehiltään, erityisesti mitä tulee koulutukseen ja kehitykseen. Ruotsalaiset arvostavat mahdollisuuksia kehittää omaa osaamistaan ja pätevyyttään. Tämä heijastaa yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden ulottuvuuteen.

Useat ruotsalaiset työntekijät mainitsevat, että esihenkilöiden tulisi lisätä luottamusta alaisiinsa sekä lisätä vastuuta. Tämä osoittaa pyrkimystä pienentää valtaetäisyyttä yrityksessä, sekä antaa työntekijöille enemmän autonomiaa päätöksenteossa. Tämä voi lisätä työntekijöiden kyvykkyyden tunnetta, sillä he saavat enemmän vastuuta ja päätösvaltaa tehtäviinsä.

Norja

Norjalaisista vastaajista suurin osa oli samaa mieltä kysymyksessä, ottaako heidän esihenkilönsä huomioon kyvykkyyden johtamisessaan. Vastaajista 12 vastasi kyllä, kaksi vastasi ei sekä kuusi vastasi esihenkilön ottavan osittain kyvykkyyden huomioon.



Kaava 6: Kyvykkyys Norja

Monet vastaajista korostavat palautteenannon merkitystä. Erityisesti positiivisen ja rakentavan palautteen. Oikeanlainen palautteenanto on tärkeää, nimittäin sillä voi vahvistaa kyvykkyyden tunnetta. Negatiivinen ja turhan kritiikkinen palaute puolestaan vaikuttaa kyvykkyyden tunteeseen heikentävästi. Vastauksista monet myös liittyivät tavoitteisiin ja odotuksiin sekä niiden merkitykseen. Useassa vastaksessa korostuu luottamuksen tärkeys.

Vastauksissa nousi esiin kaksi selkeää kehityskohtaa. Yksi näistä on koulutusmahdollisuudet. Useat vastaajat toivovat enemmän koulutusmahdollisuuksia. Kuitenkin he toteavat myös, että esihenkilö ei tähän aina pysty vaikuttamaan. Toinen kehityskohdista on tarkempi palautteenanto.

Vastaajien joukossa oli muutamia, jotka eivät kommentoineet kysymykseen mitenkään. Tämä voi osoittaa, että kaikki eivät välttämättä ole tyytyväisiä tai valmiita ilmaisemaan toiveitaan, miten esihenkilö voisi tukea heidän kyvykkyyden kokemustaan.

Hofsteden kuuden ulottuvuuden teorian osa-alueista vastauksiin linkittyy valtaetäisyys, eli kuinka hyvin siedetään hierarkioita. Korkea valtaetäisyys osoittaa suurta valtaeriarvoisuutta, kun taas matala valtaetäisyys ilmentää vähäisiä valtaeroja ja avointa viestintää. (Hofstede Insight) Norjalaisten vastauksissa korostetaan tarvetta selkeälle ja suoralle palautteelle sekä avoimelle vuorovaikutukselle esihenkilön ja työntekijän välillä sekä heillä on tarve saada selkeitä odotuksia ja tarpeita. Eli Norja on matalalla valtaetäisyys akselilla vastausten perusteella mutta myös Hofsteden ulottuvuus teoriassa.

Samankaltaisuus

Vastauksissa selviää, että Suomessa, Norjassa ja Ruotsissa korostuu useita yhteisiä asioita, joilla esihenkilö voisi tukea heidän kyvykkyyden tunnettaan. Nämä yhteiset tarpeet ovat palautteen merkitys, koulutusmahdollisuudet, selkeys odotuksissa ja tavoitteissa sekä luottamus.

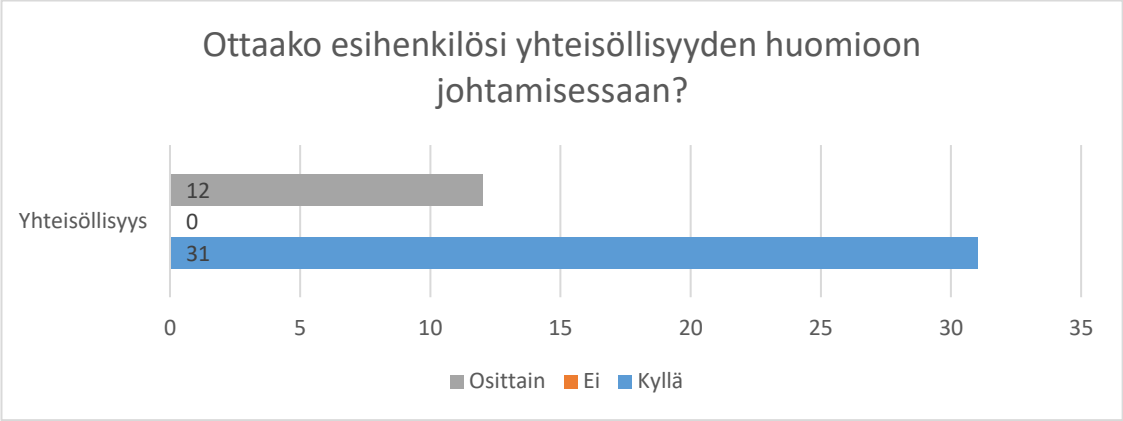
Selkeän palautteen saaminen on yksi keskeisistä aihepiireistä, mikä nousi suomalaisten, norjalaisten sekä ruotsalaisten vastauksissa esiin. Työntekijät arvostavat positiivista ja rakentavaa palautetta, joka vahvistaa heidän kyvykkyyden tunnettaan. Lisäksi toiveet vähemmän yleisluonteisesta ja enemmän yksilöllisestä palautteesta nousevat esiin. Koulutusmahdollisuudet ja kehityssuunnitelmat nousevat tärkeäksi osaksi näiden maiden vastauksissa. Vastauksissa nousee myös esiin lisäkoulutuksen toiveet ja selkeämmät odotukset. Työntekijät haluaisivat, että esihenkilö olisi enemmän mukana heidän urakehityksensä tukena. Luottamus ja vastuunanto ovat keskeisessä osassa vastauksissa. Esihenkilöiltä kaivataan luottamusta heidän taitoihinsa ja osaamiseensa.

5.3 Yhteisöllisyys

Kyselylomakkeen kuudes ja seitsemäs kysymys liittyi yhteisöllisyyteen. Ensiksi kartoitettiin työntekijöiden kokemusta siitä, että huomioiko heidän esihenkilönsä yhteisöllisyyden johtamisessaan. Tähän oli annettu vastausvaihtoehdoiksi: kyllä, ei sekä osittain. Toisena kysymyksenä oli, miten esihenkilösi voisi tukea yhteisöllisyyden kokemustasi. Kyselytutkimuksen kolme viimeistä kysymystä ei suoranaisesti liittynyt yhteisöllisyyteen, mutta saaduista vastauksista sai lisää näkökulmia yhteisöllisyyden kokemuksiin.

Suomi

Suomalaisista enemmistö, 31, kokee, että heidän esihenkilönsä ottaa yhteisöllisyyden huomioon johtamisessaan. Loput 12 vastasivat, että esihenkilö ottaa osittain huomioon johtamisessaan.



Kaava 7: Yhteisöllisyys Suomi

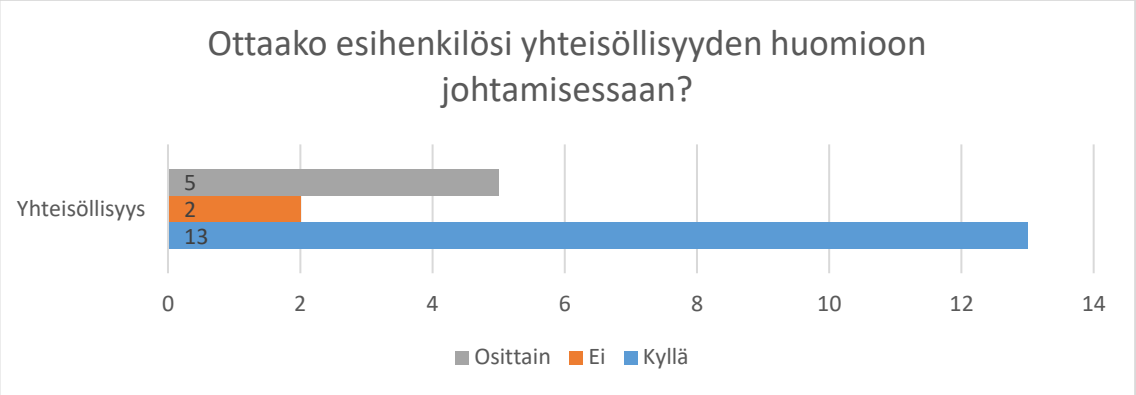
Vastausten perusteella voidaan todeta, että suomalaisten yleistuntemus esihenkilöidensä yhteisöllisyyden johtamisesta vaikuttaa olevan myönteinen. Kuitenkin vastauksista löytyy muutamia kriittisiä vastauksia, jotka kohdistuvat enemmän yrityksen siilomaisuuteen.

Monissa vastauksissa nousi tarve lisätä tiimipäiviä tai yhteistä työnulkopuolista tekemistä. Tällä hetkellä jokainen työskentelee niin keskittyneesti omaan toimintaansa ja täten yhteisöllisyydelle ei jää aikaa. Vastauksissa nousi myös usein esiin tarve avoimelle ja rehelliselle viestinnälle. Esihenkilön odotetaan olevan esimerkkinä tiimihengen luonnissa, luomassa ilmapiiriä, jossa jokainen uskaltaa kysyä ja pyytää apua. Tuki ja arvostus nousi myös monessa vastauksessa esiin. Esihenkilöltä odotetaan saavansa apua sekä arvostusta tiiminsä työntekoa kohtaan. Lisämainintana, esihenkilön kiinnostus työntekijän elämää kohtaan yleisesti koetaan tarpeellisena ja yhteisöllisyyttä lisäävänä asiana.

Vastauksissa korostuu tarve lisätä yhteisöllisyyttä tiimeissä. Hofsteden kolmas ulottuvuus, individualismi vs. kollektivismi, korostaa yksilöiden sidonnaisuutta ryhmiin ja yhteisöihin. Vaikka suomalaiset ovat kulttuurillisesti enemmän yksilökeskeisiä, ei se sulje pois tarvetta yhteisöllisyydelle. Eräs vastaaja mainitsee, että tiimiytymisen puute voi johtaa työntekijöiden vieraantumiseen ja heikentää yrityksen yhteishenkeä. Vastauksissa korostetaan läpinäkyvyyttä ja avoimuutta yrityksen viestinnässä. Tämä heijastuu suoraan epävarmuuden välttämisen ulottuvuuteen. Suomalaiset ovat Hofsteden epävarmuuden sieto taulukossa korkealla, joten kulttuurillisesti suomalaiset haluavat välttää epävarmuutta. Vastaajat mainitsevat, että esihenkilöt voivat tukea yhteisöllisyyttä tukemalla työntekijöiden henkilökohtaisia asioita ja tarjoamalla apua tarvittaessa. Tämä on yhteydessä Hofsteden kuudenteen, maskuliinisuus sekä yksilöllisyys ulottuvuuteen.

Ruotsi

Enemmistö Ruotsalaisista vastaajista oli sitä mieltä, että heidän esihenkilönsä ottaa yhteisöllisyyden huomioon johtamisessaan. 13 vastaajaa vastasi, että esihenkilö huomioi yhteisöllisyyden johtamisessaan, kaksi vastasi, että esihenkilö ei ota yhteisöllisyyttä huomioon ja viisi vastasi, että ottaa osittain huomioon.



Kaava 8: Yhteisöllisyys Ruotsi

Avoimen kysymyksen vastauksissa ilmeni hajontaa. Muutama vastaaja on nykytilanteeseen tyytyväisiä eivätkä kaipaa muutoksia. Suuri osa vastaajista piti nykytilannetta ihan hyvänä, mutta nostivat silti esiin asioita, joilla yhteisöllisyyttä voitaisiin vielä parantaa. Toinen ”ei” vastaajista kommentoi, että hänestä tuntuu, että esihenkilö ei ota yhteisöllisyyttä huomioon johtamisessaan ja tiimi on se, joka ponnistelee tämän asian kanssa, esihenkilö ei.

Vastauksista enemmistö liittyi kommunikaatioon ja läpinäkyvään vuorovaikutukseen sekä tiimihengen ylläpitoon ja tiimiaktiviteetteihin. Vaikka esihenkilöt kommunikoivat suhteellisen hyvin, vastauksissa silti korostui tarve vielä avoimemmalle ja läpinäkyvämmälle kommunikaatiolle. Tiimihenkeen vastauksissa korostettiin enemmän yhteistä aikaa ja tekemistä, joka ei ole työhön liittyvää. Eräs vastaajista ehdotti esimerkiksi peli-iltoja, jossa tiimi pääsee tutustumaan toisiinsa rennossa tunnelmassa. Tällä tavoin myös tutustuu eri tavalla kuin työhön liittyvissä tilanteissa. Tosin osa korosti, että haastetta tuo se, kun tiimin jäsenet ovat eri maissa tai kaupungeissa ei yhteisöllisyyttä ole helppo rakentaa. Tämän vuoksi pitäisikin järjestää tapahtumia, jossa tiimi kerääntyy yhteen.

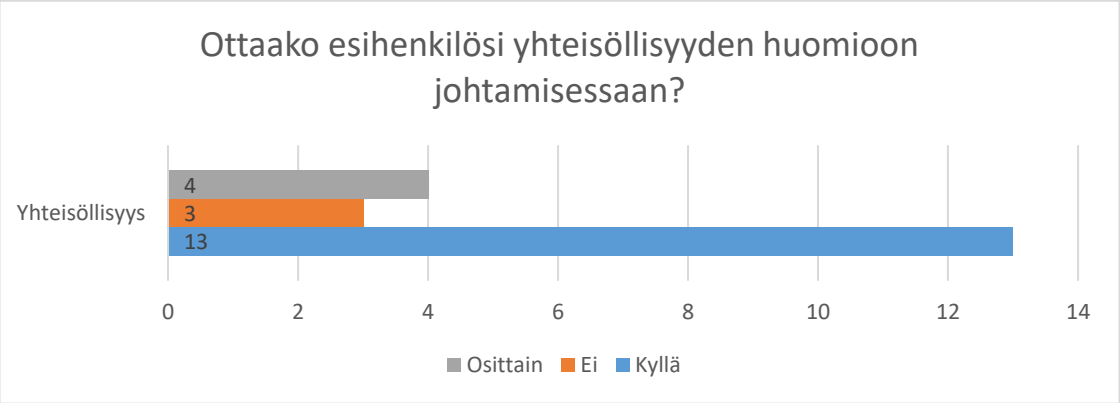
Ruotsalaisten vastauksista nousi esiin se, että esihenkilö voisi lisätä yksilötasolla yhteisöllisyyttä sillä, että hän pitäisi one to one keskusteluja, jossa keskustelu ei pelkästään ole työhön liittyvää. Työntekijät haluavat, että esihenkilö näkee heidät ihmisinä, ei vain työntekijöinä.

Ruotsalaisten vastaukset heijastuvat erityisesti Hofsteden kuudessa ulottuvuudessa yksilöllisyyden-, epävarmuuden välttämisen- sekä maskuliinisuuden näkökulmiin. Esihenkilöiden

pitäisi tukea yhteisöllisyyttä entisestään ottamalla aikaa yksilöiden henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen ja arvojen, etiikan, päivittäisten asioiden sekä tiimityön keskusteluilla. Tämä korostaa tarvetta henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen ja välittämiseen, mikä on linjassa yksilöllisyyden sekä maskuliinisuus- ulottuvuuksien kanssa.

Norja

Enemmistö norjalaisista vastaajista oli sitä mieltä, että heidän esihenkilönsä ottaa yhteisöllisyyden huomioon johtamisessaan. 13 vastaajaa vastasi, että esihenkilö huomioi yhteisöllisyyden johtamisessaan, kolme vastasi, että esihenkilö ei ota yhteisöllisyyttä huomioon ja neljä vastasi, että ottaa osittain huomioon.



Kaava 9: Yhteisöllisyys Norja

Yleiskatsauksella vaikuttaisi siltä, että norjalaiset ovat tyytyväisiä esihenkilönsä toimintaan yhteisöllisyyden tunteen tukemisessa. Kolme asiaa, jotka nousivat vastauksissa useimmiten esiin ovat kasvotusten tapahtuvat sosiaaliset kokoontumiset, avoin viestintä ja välittäminen sekä johtajan rooli yhteisöllisyyden luomisessa.

Vastaajat kaipaavat avointa viestintää sekä välittämistä. *”Luo avoin viestintätapa, jaa ja välitä”*. Kun esihenkilö on avoin ja välittävä, voi se heijastua myös työyhteisön jäseniin. Tähän viittaa myös nosto siitä, että esihenkilöllä on suuri rooli yhteisön rakentamisessa. Monet painottavat esihenkilön roolia tiimihengen luomisessa, sekä hän toimii esimerkkinä ja kannustajana.

Lisämainintana vastauksista nousi toive siitä, että olisi syytä järjestää aikaa epävirallisille tapaamisille tiimin ja muun yhteisön kanssa, joka voisi parantaa koko yrityksen yhteisöllisyyden kokemusta. Kuten yrityksen strategiassa on maininta koko yrityksen yhteisöllisyydestä (Yritys X.) Selkeästi tätä kaivataan. Tietenkin haasteena on se, että kaikilla on useimmiten hyvin kiire ja yhteisön jäsenet ovat kaukana toisistaan, mutta tähän olisi silti hyvä panostaa.

Vastauksista neljä oli erittäin suppeita tai eivät kirjoittaneet mitään. He eivät antaneet mitään konkreettista kehitysehdotusta tai selkeää tietoa nykytilasta. Esimerkiksi yksi ei vastaajista oli jättänyt kommentoimatta tähän, vaikka hänen juuri olisi kannattanut ilmaista, mitä esihenkilö voisi tehdä parantaakseen hänen yhteisöllisyytensä tunnettaan.

Vastaukset ovat myös linjassa Hofsteden kuuteen ulottuvuuteen, vaikka vastauksia kysymykseen saatiin niukasti. Esihenkilön tulisi tukea yhteisöllisyyttä myös henkilökohtaisella tasolla ja tasapainottaa työ- ja yksityiselämän välistä suhdetta. Tämä viitta maskuliinisuuden ja feminiinisyyden ulottuvuuteen. Lisäksi yksilöllisyyden ulottuvuuteen on viittauksia sillä, että toivotaan yhteistä tekemistä ilman työhön liittyvää agendaa. Vaikka norjalaiset ovat enemmän yksilökeskeisiä, työpaikan ryhmäytyminen on heille tärkeää, sillä hyvän tiimihengen omaavassa ryhmässä he voivat yksilöinä paremmin.

Samankaltaisuus

Yhteisöllisyys on merkittävässä roolissa työympäristössä ja se, miten yhteisöllisyyttä johdetaan, on tärkeää. Suomalaiset, norjalaiset sekä ruotsalaiset jakavat yhteistä näkemystä yhteisöllisyydestä ja kuinka esihenkilö sitä voisi parantaa. Kaikissa kolmessa maassa korostetaan avointa viestintää, yksilötason huomioimista ja epävirallisia tapaamisia yhteisön vahvistamiseksi. Yhteiset toiveet ja haasteet voivat hyvin toimia oppaina esihenkilöille ja työyhteisölle siitä, miten yhteisöllisyyttä voitaisiin parantaa.

5.4 Motivaatio

Suomalaiset, norjalaiset ja ruotsalaiset vastasivat hyvin samanlaisesti kysymyksiin siitä, mitkä esihenkilön toimet ovat lisänneet tai vähentäneet heidän motivaatiotaan. Motivaatiota vähentäviksi asioiksi nostettiin: kommunikaation- ja tiedonpuute, mikromanagerointi sekä epäoikeudenmukaisuus. Epäselvä kommunikaatio, kirjallisen viestinnän puutteet ja tietojen panttaaminen ovat yhteisiä haasteita, joita Suomessa, Norjassa sekä Ruotsissa koetaan.

Mikromanagerointi nousi esiin muutamassa vastauksessa niin Suomen, Ruotsin kuin Norjan vastauksissa. Työntekijät ovat kokeneet motivaation laskua tämän vuoksi, sillä mikromanageraus heikentää työntekijän autonomian ja kyvykkyyden tunnetta.

Esihenkilön epäoikeudenmukaisuus nousi muutamassa vastauksessa esiin, ja tämä on sellainen asia, joka olisi syytä kitkeä pois esihenkilöiden kulttuurista. Osa myös mainitsi esihenkilön syrjivän käytöksen. Esimerkiksi vastauksista nousi kaksi huolestuttavaa kommenttia: ”*Kontrolloi toimintaani ja puheitani, oikoo ja arvostelee. Esittää muiden ideoita ominaan.*” sekä ”*Jatkuvaa epäluuloa ja kriittistä palautetta. Tarkoituksella pyytää minua suorittamaan tehtäviä, jotka ovat ilmeisen tarpeettomia vain tuhlatakseen aikaani ja saadakseen minut näyttämään huolimattomalta kollegoideni edessä.*” Onneksi tämän tyyppisiä vastauksia ei ollut montaa.

Todella moni kirjoitti, että esihenkilö ei ole tehnyt mitään sellaista, joka vähentäisi motivaatiota. Tämä on hyvä asia.

Työntekijöiden motivaatiota nostattavat asiat olivat myös samankaltaisia Suomessa, Ruotsissa sekä Norjassa. Kolme asiaa, jotka nousivat useimmiten vastauksissa esiin, ovat positiivinen palaute ja tunnustus, luottamus ja autonomia sekä tuki ja saatavuus.

Useimmat vastaajista mainitsivat positiivisen palautteen ja tunnustuksen lisänneen heidän motivaatiotaan. Esihenkilön kiitos ja arvostus tehdystä työstä koetaan hyvin motivoivaksi tekijäksi. Eräs kommentoi ”*Olen saanut useita kertoja todella hyvää palautetta esihenkilöltäni ja saanut kiitosta hyvin tehdystä työstä*”. Toiseksi eniten vastauksissa nousi esiin luottamus sekä autonomia. Kun esihenkilö luottaa työntekijään ja antaa hänelle autonomiaa työn suorittamiseen on merkittävä tekijä motivaatioon. Esimerkiksi ” *Luotto tekemiseen. Töitä saa tehdä aika vapaasti, kunhan tulevat hoidetuksi.*” Kolmanneksi eniten vastaukset olivat esihenkilön tarjoamaan tukeen ja saatavuuteen. Kun esihenkilö on läsnä ja valmiina keskustelemaan ja auttamaan lisää se motivaatiota. ” *Esihenkilöni kommunikoi kanssani hyvin. Hän kuuntelee, kommentoi, kysyy. On kiinnostunut ja läsnä*”. Yleisesti ottaen esihenkilöt ovat onnistuneet motivoimaan oman tiimin jäseniä.

Vastauksista motivaatioon liittyvissä kysymyksissä huomasi hyvin sen, että ne kulkevat käsi kädessä vastausten kanssa, joita tuli autonomian, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden kysymyksiin.

5.5 Millainen on hyvä esihenkilö? Case yritys X

Lopulta pääsemme kiinni kysymykseen, millainen sitten oikein on hyvä esihenkilö itseohjautuvuusteorian pohjalta toimeksiantajayrityksen pohjoismaalaisten työntekijöiden mielestä. Vastausten perusteella saadaan esiin yhteisiä piirteitä, jotka kertovat millainen on hyvä esihenkilö vastaajien mielestä.

Toimeksiantaja yrityksen kyselytutkimukseen osallistuneet pohjoismaalaiset työntekijät ovat sitä mieltä, että hyvä esihenkilö kommunikoi avoimesti ja selkeästi. Epäselvä kommunikaatio ja puutteelliset ohjeet saattavat vaikuttaa negatiivisesti motivaatioon. Hyvä esihenkilö pystyy ilmaisemaan tavoitteet ja odotukset selkeästi, välttäen epävarmuuden tunnetta tiimissään. Toinen keskeinen elementti on luottamus. Hyvä esihenkilö osoittaa luottamusta tiimiläisiinsä sekä antaa heille vapautta tehtävien suorittamiseen, sillä he ovat työn parhaita asiantuntijoita. Tämä ilmenee vastauksissa, joissa vastaajat mainitsevat vapauden valita omat työtapansa ja ottaa vastuuta päätöksenteossa. Luottamus on avain motivoituneempaan työympäristöön.

Hyvä esihenkilö antaa palautetta ja arvostusta. Hyvä esihenkilö huomioi onnistumiset. Avoin positiivinen tai rakentava palaute auttaa ja motivoi työntekijöitä tekemään parhaansa.

Osallistaminen ja kuunteleminen ovat asioita, joita hyvä esihenkilö käyttää. Avoin keskustelukulttuuri auttaa esihenkilöä ymmärtämään tiiminsä jäseniä sekä tiimin jäseniä ymmärtämään esihenkilöä. Kun on ymmärrystä molemmin puolin, esihenkilön on helpompi tarjota tukeaan tiimilleen. Kuten esimerkiksi olla apuna vaikeiden työtehtävien kanssa tai apuna koulutustarpeiden tai ammatillisen kehittymisen kanssa.

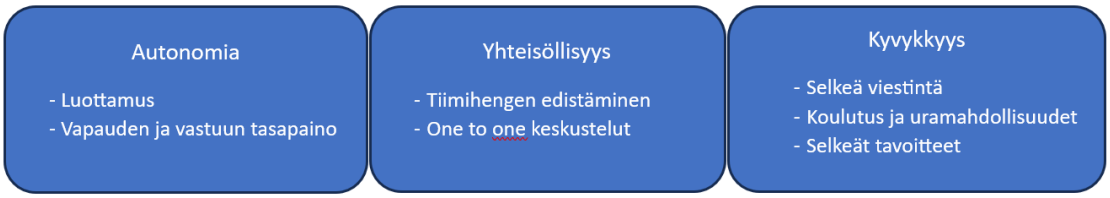
Hyvä esihenkilö ymmärtää työntekijöiden autonomian tärkeyden. Saadut vastaukset korostavat vapauden ja vastuun tasapainon merkitystä. Esihenkilö antaa sopivasti vapautta tehdä päätöksiä omalla vastuualueellaan, mutta samalla pitää huolta siitä, että vastuu on selkeästi määritelty ja sopivassa suhteessa työntekijän tarpeisiin. Hän ei kuormita työntekijää liialla autonomialla, vaan suhteuttaa sen työtekijän tarpeisiin. Hyvä esihenkilö on aktiivinen autonomian tukija.

Hyvä esihenkilö tunnistaa tiimiläistensä vahvuudet ja heikkoudet. Saadut vastaukset korostavat esihenkilön roolia kehityskeskusteluissa ja henkilöstön osaamistarpeiden arvioinnissa. Esihenkilön pitääkin olla apuna tiimiläistensä osaamisen tunnistamisessa ja kehittämisessä. Hän ymmärtää, että jokainen tiimin jäsen on yksilö. Hän ei johda kaikkia saman muotin mukaan. Vastaukset osoittavatkin, että hyvä esihenkilö on kyvykkyyden tukija ja kehittäjä, joka tunnistaa vahvuudet, antaa tarvittavaa palautetta sekä huomioi yksilölliset tarpeet.

Esihenkilö nähdään tiimin yhteisöllisyyden rakentajana ja tiimihengen vahvistajana. Hän ymmärtää, että vahva tiimihenki edistää positiivista tiimihenkeä ja parantaa työntekijöiden kokemusta yhteisestä päämäärästä. Hyvä esihenkilö tukee yhteisöllisyyttään järjestämällä tai kannustamalla yhteisiin aktiviteetteihin, jotka eivät liity suoraan työtehtäviin. Esihenkilö on myös läsnä ja on osa tiimiä. Vaikka esihenkilö johtavassa asemassa, odotetaan hänen olevan tiimiaktiviteeteissa mukana. Hyvä esihenkilö kuuntelee ja on kiinnostunut tiiminsä jäsenistä yksilöinä. Saadut vastaukset viittaavat siihen, että hyvä esihenkilö on vahvasti yhteisöllinen.

Vastausten ja teorian perusteella voidaan havaita, että hyvä esihenkilö ei ole ainoastaan liiketoiminnan asiantuntija, vaan hänen pitää osata myös ihmissuhdetaitoja ja ymmärtää tiimiään ja sen yksilöitä. Hän ei ainoastaan johda, vaan hän rakentaa luottamusta, on innoittajana ja motivoijana kohti yhteisiä tavoitteita.

Tutkimuksessa suurimmiksi kehityskohteiksi nousivat kyvykkyyteen liittyvät viestintä ja sen selkeyden tarpeellisuus, koulutus ja uramahdollisuudet sekä tavoitteiden selkeys. Yhteisöllisyyteen liittyvät esiin nousseet kehitystarpeet liittyvät tiimihengen edistämiseen sekä keskusteluihin tiimiläisen ja esihenkilön välillä. Kun näihin saadaan parannusta, se vaikuttaa myös työntekijän autonomian tunteeseen.



Kuva 6 Kehitystarpeet

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämä tutkimus tarkasteli toimeksiantajayrityksen pohjoismaalaisten työntekijöiden ajatuksia siitä, millainen on hyvä esihenkilö itseohjautuvuusteorian kulmalla sekä onko näillä pohjoismailla eriäviä ajatuksia. Tutkimus toteutettiin tutkimuslomakkeella. Vastausaste kyselyyn kohderyhmän kokoon suhteutettuna oli alhainen. Vastausaktiivisuuteen todennäköisesti vaikutti työntekijöiden kiireellisyys. Kysely lähetettiin 242 henkilölle, joista ainoastaan 83 vastasi kyselyyn. Vastaajia pyrittiin motivoida lahjakorttiarvonnoilla maakohtaisesti.

Vastaustuloksista voidaan todeta, että suomalaiset, norjalaiset sekä ruotsalaiset jakavat yhtenevät mielipiteet siitä, millainen on hyvä esihenkilö ja millä tavoin esihenkilön tulisi johtaa tiimiään. Maat painottivat eri asioita, jotka selittyvät Hofsteden kuudella kulttuurillisilla dimension eroavaisuuksilla. Kuitenkin voidaan todeta, että nämä pohjoismaat jakavat suhteellisen samanlaiset kulttuurilliset ominaisuudet.

Vastauksia analysoitaessa huomasin, että kyselyn kysymyksiä olisi voinut avata paremmin, jotta jokainen olisi ymmärtänyt kysymyksen, miten itse olin sen ajatellut. Kyselyn täyttämiseksi työntekijän oli oltava kirjautuneena työpaikan tunnuksilla, sillä näin varmistin sen, että kysely pysyy työpaikan työntekijöiden sisällä sekä sen, ettei ketään pystynyt vastaamaan kahdesti.

Toimeksiantajayritys oli tyytyväinen kyselytutkimukseeni sekä tulosten analysointiin. Tutkimustuloksia aiotaan käyttää tulevissa esihenkilökoulutuksissa sekä muissa palavereissa esihenkilöiden kanssa. Lisäksi HR aikoo esittää tärkeimmät esiin tulleet asiat koko henkilöstölle, jotta kaikki saavat tiedon, että heidän vastauksillaan oli merkitystä ja asioihin pyritään saamaan muutosta.

Voin todeta, että kaiken kaikkiaan kysely oli onnistunut, sillä sain dataa tutkimuskysymykseeni ja selvitettyä hyvin nykytilaa. Tavoitteenani oli saada tärkeää tietoa toimeksiantajayritykselle, jota he voivat käyttää.

Lähteet

Painetut

Akola, E. 2020. Itseohjautuvuus ja intuitio Suunnistus työyhteisön supervoimiin. Basam books. Helsinki.

Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020 Läsnä etänä Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämään. Alma Talent. Helsinki.

Laloux, F. 2014. Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness. Nelson Parker.

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

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

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

Sivonen, O. 2022. Yrityskulttuuri murroksessa Inhimillinen työelämä ei rakennu pelkällä itseohjautuvuudella. Alma Talent. Helsinki.

Sähköiset

Center for self-determination theory. Overview Viitattu 9.9.2023 https://selfdeterminationtheory.org/the-theory/

Deci, E. & Ryan, R. 2000. Center for self-determination theory. Artikkeli: The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Viitattu 23.9.2023. https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_DeciRyan_PIWhatWhy.pdf

Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. Academy of Management Review. Viitattu 27.9.2023. https://www.researchgate.net/publication/253963423_A_Theory_of_Team_Coaching

Hietaniemi, J. 2020. Itseohjautuvuus uuvuttaa. Blogikirjoitus. Gofore. Viitattu 17.9.2023. https://gofore.com/itseohjautuvuus-uuvuttaa/

Hofstede, G. 2011. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1). Viitattu 7.9.2023. https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc#:~:text=This%20article%20describes%20briefly%20the,Orientation%2C%20and%20Indulgence%2FRestraint.

Hofstede Insights. Country comparison tool. Viitattu 26.8.2023. https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=finland%2Cnorway%2Csweden

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Porvoo: Edita Publishing Oy. E-kirja

Juuti, P. ja Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. E-kirja

Kim, T. & Allan, B. 2020. Underemployment and Meaningful Work: The Role of Psychological. Sage Journals. Article volume 28, issue 1, 2/2020 pages 76-90. Viitattu 9.10.2023. https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/1069072718824004

Kuusi, T. 2015. Sosiaalisuus, intohimo vai merkitys? – Mitä tutkimustieto kertoo hyvistä elämänvalinnoista. Blogi. Viitattu 9.10.2023 https://kehitysto.wordpress.com/2015/06/10/44/

Lopez-Garrido, G. 2023. Self-Determination Theory: How It Explains Motivation. Simply Psychology 7/2023. Viitattu 24.9.2023. https://www.simplypsychology.org/self-determination-theory.html

Martela, F. 2014. Itseohjautuvuusteoria – Eli onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää. Blogikirjoitus viitattu. 3.9.2023. https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vastausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu. 3/2014. Viitattu 7.9.2023. https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf

Morikava, M., Martela, F. & Hakanen, J. 2022. Itseohjautuvuus suomalaisessa työelämässä – missä ja ketkä sitä kokevat? Hallinnon tutkimus. 4/2022. Viitattu 30.9.2023. https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/111867

Rheenen, L. 2020. Hofstede's cultural dimensions. Trainers Library. Viitattu. 7.9.2023. https://www.trainerslibrary.org/hofstedes-cultural-dimensions/

TAMK. 2021. Tiiminvetäjien osaamiseen investointi kannattaa. Viitattu 3.9.2023 https://projects.tuni.fi/dimes/uutiset/tiiminvetajien-osaamiseen-investointi-kannattaa/

Tau, A. 2023. 2nd Theory in Motivating Employees: Self Determination Theory, LinkedIn artikkeli 6/2023. Viitattu 22.10.2023. https://www.linkedin.com/pulse/2nd-theory-motivating-employees-self-determination-andreea-tau%3FtrackingId=uDOIR66LTvWzOtlgGWYoHA%253D%253D/?trackingId=uDOIR66LTvWzOtlgGWYoHA%3D%3D

ChatGPT:tä on käytetty oikeinkirjoituksen- ja kieliopin tarkistuksessa sekä tulosten analysoinnin apuna

Kuvat

Kuva 1: Itseohjautuva ja osittain itseohjautuva tiimi (TAMK 2021) 11
Kuva 2: Psykologiset perustarpeet (Kuusi 2015)..... 12
Kuva 3: Vapaus, virtaus & vastuu kehä (Martela & Jarenko 2014)..... 14
Kuva 4: 6 cultural dimensions (Rheenen 2020) 15
Kuva 5: Hofstede kuusi kulttuurillista ulottuvuutta Suomi, Ruotsi & Norja 16
Kuva 6 Kehitystarpeet..... 35

Liitteet

Liite 1: Tutkimukseen osallistuville lähetetty viesti 41
Liite 2: Kyselylomake 42

Liite 1: Tutkimukseen osallistuville lähetetty viesti

Hei [redacted]

Ohessa linkki, jonka kautta pääset vastaamaan kyselyyn, jonka tarkoituksena on kartoittaa [redacted] kokemuksia ja ajatuksia esihenkilötyöstä itseohjautuvuusteorian näkökulmasta. Toivoisimme, että käyt vastaamassa kyselyyn, sillä saamme siitä arvokasta tietoa tämänhetkisestä tilasta ja mahdollisista kehityskohteista. Vastaaminen on anonyymia eikä vastauksia pysty kohdistamaan kehenkään. Voitte vastata suomeksi, sillä se helpottaa tulosten analysointia.
Vastausaikaa on 24.10 keskipäivään asti.

Kysely on osa Norjan Finance Assistant Lauran opinnäytetyöprosessia.

https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=K5fOuKQ99kWZSZXRZoImxlsOcwFgwFVJrecAcctSGVpUMUhKVlZVU0tYSEJYMEZFRVNTS0MyQU9TTS4u

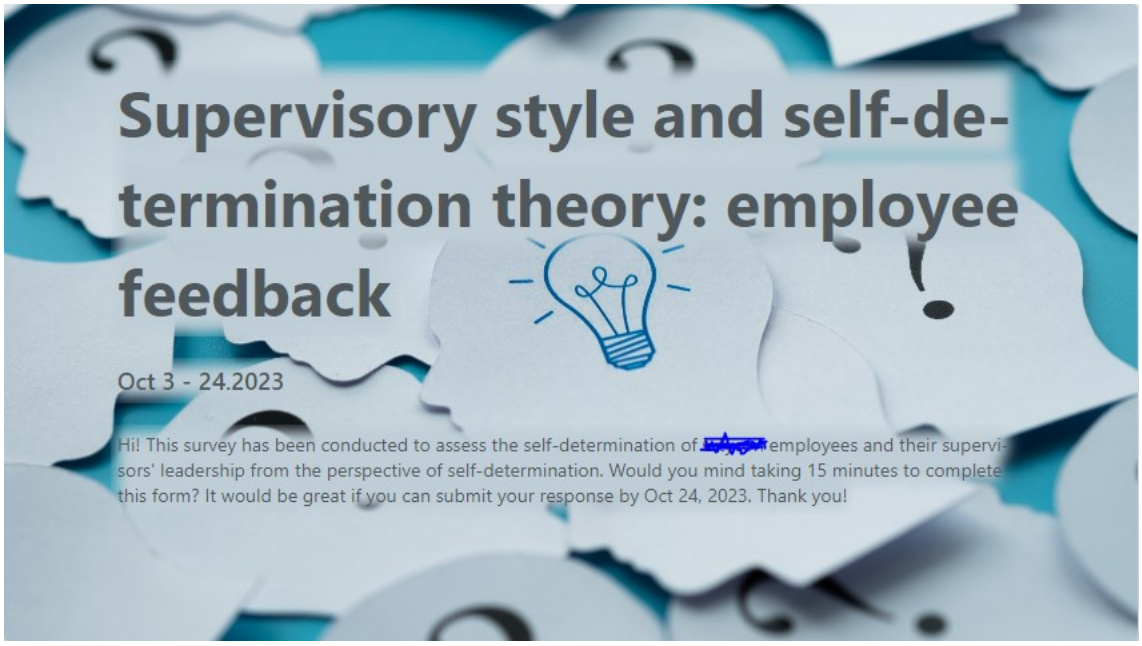
Vastattuasi kyselyyn voit osallistua lahjakortin arvontaan tästä: https://forms.office.com/e/kPVL1yEVYJ
Kivaa viikonjatkoa! 🌞

Hi [redacted], people!
Please find the link below where you can respond to a survey aimed at assessing the experiences and thoughts of [redacted] employees regarding supervisor work from a Self-determination theory perspective. We would appreciate if you could take the time to respond to the survey, as it provides valuable insights into the current state and potential areas for improvement. Your responses will remain anonymous and cannot be attributed to any specific individual. Please answer in English, it will facilitate the analysis of the results.
The response time is until October 24th till noon.
This survey is part of Laura's (Norway finance assistant) university of applied sciences thesis.

https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=K5fOuKQ99kWZSZXRZoImxlsOcwFgwFVJrecAcctSGVpUMUhKVlZVU0tYSEJYMEZFRVNTS0MyQU9TTS4u

After you have filled the survey, you can participate in the gift card raffle here https://forms.office.com/e/kPVL1yEVYJ

Liite 2: Kyselylomake



1. Location *

- ◯ Finland
- ◯ Norway
- ◯ Sweden

2. Do you feel that your supervisor takes autonomy into account in their leadership? *

Autonomy: Autonomy in the context of supervisor work refers to the extent to which employees are given the freedom to make decisions and exercise control over their work-related tasks and responsibilities. When supervisors prioritize autonomy: They **delegate** authority and responsibility to employees. They **provide flexibility** in work schedules and methods. They **empower** employees to take ownership of their work, make decisions and contribute to problem-solving. They **trust** employees. They offer constructive **feedback** rather than micromanaging.

- ◯ Yes
- ◯ No
- ◯ Partially

3. How could your supervisor support your sense of autonomy? *

Enter your answer

4. Do you feel that your supervisor takes competence into account in their leadership? *

Competence: Competence, in the context of supervisor work, refers to an employee's perception of their own capability, skillset, and effectiveness in performing their job tasks. When supervisors prioritize competence: They invest in **training** and **development** opportunities to enhance employees' skills and knowledge, helping them feel more competent in their roles. They provide constructive **feedback** and **recognition** for a job well done. They assign tasks and projects that **challenge employees'** skills and encourage growth, helping them build competence over time. They offer **support** and resources to help employees overcome challenges and achieve success, promoting a sense of competence. They communicate **clear expectations** and goals, ensuring that employees understand what is required to excel in their roles.

- ◯ Yes
- ◯ No
- ◯ Partially

5. How could your supervisor support your sense of competence? *

Enter your answer

6. Do you feel that your supervisor takes relatedness in their leadership *

Relatedness: Relatedness, in the context of supervisor work, pertains to employees' need for social connection, a sense of belonging, and positive relationships with colleagues and superiors. When supervisors prioritize relatedness: They encourage team-building activities and initiatives that foster a sense of camaraderie and collaboration among employees. They promote **open and transparent communication** within the team, allowing employees to connect and share ideas and concerns. They create a **supportive work environment** where employees feel comfortable seeking help, advice, and guidance from their peers and supervisors. They acknowledge and **appreciat**e employees' contributions, strengthening the bond between team members and supervisors. They address conflicts and interpersonal issues promptly and effectively, maintaining a harmonious work atmosphere

- ◯ Yes
- ◯ No
- ◯ Partially

7. . How could your supervisor support your sense of relatedness? *

Enter your answer

8. Could your supervisor improve their performance in any ways? How? *

Enter your answer

9. What actions of your immediate supervisor have increased your motivation? *

Enter your answer

10. What actions of your immediate supervisor have decreased your motivation? *

Enter your answer