



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Anu Kujala

Yhdessä ohjautuvuus osana tiimityötä:

Yhdessä ohjautuvuuden tason selvittäminen KEHA-keskuksessa

Opinnäytetyö

Kevät 2023

Tradenomi, pk-yrittäjyys



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Pk-yrittäjyys

Tekijä: Anu Kujala

Työn nimi: Yhdessä ohjautuvuus osana tiimityötä: Yhdessä ohjautuvuuden tason selvittäminen KEHA-keskuksessa

Ohjaaja: Sami Kautto

Vuosi:2023

Sivumäärä: 52

Liitteiden lukumäärä: 13

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mikä on KEHA-keskuksen yhdessä ohjautuvuuden taso. Tavoite perustui KEHA-keskuksen henkilöstölle järjestämiin kursseihin yhdessä ohjautuvuudesta. Kurssuja järjestettiin Humapin ohjaamina kolme vuosina 2021 ja 2022.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli saada selville, kuinka hyvin työntekijät tunnistivat oman vaikutuksensa työntekoon, työyhteisöön ja yhdessä ohjautuvuuteen. Lisäksi aineistoa tutkittaessa tarkkailtiin, syntyykö yhdessä ohjautuvuutta tukemaan jokin työväline.

Opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusta. Tutkimus suoritettiin avoimina kysymyksinä KEHA-keskuksen maksatusyksikön TE-palvelut ja työllisyys -ryhmälle, jossa työskenteli kyselyn aikana 62 työntekijää. Tutkimukseen vastasi 55 % työntekijöistä. Analyysimenetelmäksi valikoitui teemoittelu, jonka avulla aineisto käytiin läpi.

Tulosten mukaan työntekijät ymmärsivät, mistä yhdessä ohjautuvuudessa on kyse ja kuinka he pystyvät vaikuttamaan omaan työskentelyynsä. Ymmärrettiin, että yhdessä ohjautuva tiimi toimii yhdessä yhteisellä panoksella. Työpaikalla vallitsee me-henki. Yhdessä ohjautuvuuteen ei riitä kuitenkaan yksilön ja työyhteisön asema, vaan tarvitaan kannustavaa ja tukevaa johtajuutta teeman ympärille. Johtajalta kaivattiin enemmän tukea.

Organisaatioon saatiin toimenpiteiksi avoimuuden lisääminen ja johtajien antaman tuen vahvistaminen. Yhdessä ohjautuvuus vaatii läpi näkyvyyttä, sekä johdolta työntekijöille, että työntekijöiltä johtajille. Toimenpide-ehdotukseksi selkiytyi avoimuuden lisääminen.

¹ Asiasanat: itseohjautuvuus, tiimityö, valmentava johtajuus, yhdessä ohjautuvuus

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Degree programme: SME Business Management

Author: Anu Kujala

Title of thesis: Self-organization as part of teamwork: Analysis of the level of self-organization at the KEHA Center

Supervisor: Sami Kautto

Year:2023

Number of pages: 52

Number of appendices: 13

The aim of the thesis was to find out the level of self-organization at the KEHA Center. The aim was based on three courses that the KEHA Center had organized with Humap during 2021 and 2022.

The aim of the thesis was to discover how well the employees of the KEHA Center recognized their own effects on their work, work community, and self-organization. In addition, it was observed whether some tool would be created to support self-organization.

The thesis study used a qualitative method. The survey was conducted using open-ended questions among the TE Services and Employment Group of the KEHA Center's payment unit, where 62 employees worked during the survey. Of the employees, 55 percent responded to the survey. The analysis method used was thematization.

According to the results, the employees understood the meaning of self-organization, and how they can influence their own work. However, the mere position of the individual and the work community is not enough for self-organization, but encouraging and supportive leadership is needed around the theme. There was a need for more support by the Manager.

The KEHA Center needed to increase openness and to strengthen the support provided by the superiors. Self-organization requires full visibility, both from the superiors with respect to the employees and from the employees with respect to the superiors.

¹ Keywords: self-direction, teamwork, leadership, self-organization

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo	6
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	7
1 JOHDANTO	8
2 TEORIA.....	9
2.1 Tiimityö.....	9
2.2 Johtaminen.....	14
2.2.1 Itsensä johtaminen.....	14
2.2.2 Ihmisen johtaminen.....	17
2.3 Yhdessä ohjautuvuus	21
2.3.1 Itseohjautuminen.....	21
2.3.2 Yhdessä ohjautuminen	21
3 TAUSTA.....	24
3.1 KEHA-keskus	24
3.1.1 Maksatusyksikkö.....	25
3.1.2 TE-palvelut ja työllisyys -ryhmä.....	26
3.1.3 Yhdessä ohjautuvuus KEHA-keskuksessa	27
4 KEHITTÄMISTAVOITTEET JA -ASETELMA.....	28
5 KEHITTÄMISTUTKIMUS.....	30
5.1 Aiheanalyysi	30
5.2 Kehittämistutkimuksen otanta.....	31
5.3 Kehittämistutkimuksen analysointi.....	31
6 TULOKSET	33
6.1 Yksilön ja työyhteisön näkökulma.....	33
6.2 Yhdessä ohjautuvuuden näkökulma.....	37
6.3 Esimiehen näkökulma	39
7 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	41

8 KEHITTÄMISEHDOTUKSET.....	44
9 POHDINTA.....	46
LÄHTEET	48

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo

Kuva 1. Mielenterveyskäsi (Mieli, 2020).....	16
Kuva 2 KEHA-keskuksen keskitetyt kehittämis- ja hallintopalvelut (KEHA-keskus, 2022).....	25
Kuva 3 Maksatusalueet ja konttorit (KEHA-keskus, 2022).....	26
Kuva 4 Maksatusalueet ja konttorit (KEHA-keskus, 2022).....	26
Kuvio 5. Tiimin jakautuminen, n=34.....	32
Kuvio 6. Arvolista 1.....	34
Kuvio 7. Arvolista 2.....	34
Kuvio 8. Arvolista 3.....	35
Kuvio 9. Arvolista 4.....	35
Kuvio 10. Arvosana työpanokselle, n=34.....	37

Käytetyt termit ja lyhenteet

KEHA-keskus	Ely-keskusten (elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus) ja TE-toimistojen (työ- ja elinkeinotoimisto) kehittämis- ja hallintokeskus. Valtion virasto.
Yhdessä ohjautuvuus	Yhdessä ohjautuminen on päämäärään pyrkimisestä ja asioista sopimisesta yhdessä tiiminä. Päätöksen tekoa siirretään tiimeihin, jolloin tiimit saa enemmän vastuuta ja päätöksenteko ketjut poistuvat.
Itseorganisoituminen	Vrt. yhdessä ohjautumiseen. Organisaatio toimii itse, eikä vaadi niin paljon johtajuutta. Johtajan tehtävä ainoastaan kannustaa ja tukea. Työntekijöille annetaan enemmän vapautta ja vastuuta määrittellä omaa työtään.
Itsetietoisuus	Kykyä tunnistaa itsensä yksilönä ja irtaannuttaa ympäristöstä ja muista ihmisistä.

1 JOHDANTO

Yhdessä ohjautuvuus on nykyaikainen kuvaus tiimityöskentelystä. Tiimeistä on puhuttu ennenkin, ja uusien termien kehittäminen on tämän päivän teema. Yhdessä ohjautuvuuteen on kuitenkin otettu erilainen tapa johtaa työntekijöitä. Tässä työssä lähestytään yhdessä ohjautuvuutta KEHA-keskuksen näkökulmasta. Jotta voimme ymmärtää, mitä on yhdessä ohjautuminen, on ymmärrettävä, mitä on tiimi työ ja mitä on johtajuus.

Opinnäytetyö tarkoituksena on selvittää, mikä on yhdessä ohjautuvuuden taso KEHA-keskuksessa. Organisaatio on kouluttanut työntekijöitään Humapin koulutuksien avulla ja nyt halutaan tietää, mitä näistä koulutuksista on jäänyt käteen. Humapin järjestämiä koulutuksia on järjestetty KEHA-keskuksella syksyllä 2021, alkuvuodesta 2022 ja keväällä 2022. Opinnäytetyössä tutkitaan maksatusyksikön TE-palvelut ja työllisyys -ryhmän yhdessä ohjautuvuutta.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten TE-palvelut ja työllisyys -ryhmän työntekijät näkevät omat arvonsa suhteessa työntekoon, voivatko omasta mielestään hyvin, miten voivat vaikuttaa omalla toiminnallaan työyhteisöön ja miten he toimivat yhdessä ohjautuvuuden edellyttämällä tavalla. Tutkimuksessa käytettiin Webropol -alustaa ja tutkimuskysymykset esitettiin avoimina kysymyksinä, jolloin jokainen sai vastata omin sanoin.

Aineistoa analysoitiin teemoittelun avulla, jolloin vastaukset saatiin luokiteltua selkeisiin kategorioihin vastausten perusteella. Kehittämistutkimuksella ei ole yhtä objektiivista tulkintaa, sillä tulkinta ja tulos riippuvat tulkitsijasta. Tulkinnat voivat olla oikeita tai väriä, oikeaa vastausta ei ole.

Tuloksien avulla saatiin kehittämissuhteita. Ehdotuksen on tarkoitus ehdottaa organisaatiossa ja saada ne mahdollisesti käytäntöön. Valinta jää organisaatiolle.

2 TEORIA

2.1 Tiimityö

Tiimityö on yhdessä tekemistä. Tiimeistä on ruvettu puhumaan 1950-luvulla (Lämsä & Hautala, 2004 s.127). Teollistuminen on luonut isoja tehtaita, joissa työntekijöitä on paljon ja on täytynyt miettiä, miten saisi tehokkaasti työt tehtyä. Tiimiä kuvataan ryhmäksi ihmisiä, jotka täydentävät toisiaan ja ovat sitoutuneet yhteiseen tavoitteeseen. Tiimillä on yhteisvastuu tavoitteista (s. 129).

Seppänen (2022, s.15) sanoo samaa siitä, että tiimillä on toisiaan täydentäviä ominaisuuksia ja he ovat yhteisvastuussa suorituksistaan. Kun on selkeä yhteinen päämäärä, voi löytää jokaiselle oman vahvuuden ja mielenkiinnonkohteen, jolloin tiimistä tulee monipuolinen ja toimiva.

Lämsä ja Hautala (2004, s. 111) kertovat, kuinka ryhmä muodostuu. Tähän he käyttävät Tuckmanin ja Jensenin mallia (1977).

1. Muodostuminen

Vaihe sisältää tunnustelua ja tutustumista. On aloitettu nollassa, kukaan ei tunne ketään, joten lähdetään ihan peruslukemista. Ollaan epävarmoja, mikään ei vielä ole selkeää. Aloitetaan kehittämään perussääntöjä sekä hahmottelemaan tavoitteita. Johtajan asema on tärkeä ja hänestä ollaan riippuvaisia. Tarvitaan joku, jolla on vetovastuu.

2. Kuohunta

Kuohuntavaiheessa on tutustuttu jo muihin ja alkaa yksilö tulemaan esiin. Vaihe pitää sisällään väittelyä, yksilön mielipiteiden esiin tuomista. Yksilö testaa asemaansa. Edelleen johtajalla on suuri merkitys. Vaiheessa kaivataan kannustusta yhteistyöhön ja avoimuuteen, toimintaa pitää organisoida sekä analysoida konfliktia. Jäsenten merkitystä aletaan ymmärtämään.

3. Sääntöjen muodostuminen

Säännöt ja normit muodostuvat tässä vaiheessa. Jokaisen yksilön rooli on selvä ja ryhmällä on me-henkeä toiminnassa mukana. Johtajalla on vieläkin tärkeä rooli. Yksilön olo säilyy turvallisena, kun palautteenanto on säännöllistä. Tässä vaiheessa

jaetaan vastuuta ja tavoitteisiin sitoudutaan. Yksilön ominaisuudet ja kyvyt otetaan hyötykäyttöön.

4. Tehtävän suorittaminen

Vaiheessa nähdään yhdessä tehdyn työn hyödyt. Ryhmällä on selkeä rytmi. Tässä vaiheessa ryhmä on kypsimmillään. Ryhmä on joustava, avulias ja vastuuntuntoinen ja on kokonaisuus (*think-a-like*). Tähän vaiheeseen tarvitaan innovointia sekä luovuutta. Johtajan rooli vähenee, koska syntyy itseohjautuvuutta. Ryhmä on tehokkaimmillaan, ja tehokkuutta voidaan mitata tuloksilla. Tätä vaihetta ei kuitenkaan voida pitää itsestään selvyytenä. Kaikki ryhmät eivät pääse tähän vaiheeseen, vaan se vaatii oikeanlaisten yksilöiden yhteistyötä. Erilaiset ihmiset voivat toimia yhdessä, mutta se vaatii jokaiselta saman tahtotilan.

5. Hajaantumis-vaihe

Jos kyseessä on hetkellisiä ryhmiä, tulee ryhmän tehtävä jossain kohti päätökseen. Sitä kutsutaan hajautumisvaiheeksi.

Jotta joukkoa ihmisiä voidaan kutsua ryhmäksi, täytyy ryhmässä olla vähintään kaksi henkilöä, ryhmällä on oltava yhteinen identiteetti sekä yhteinen tavoite, lisäksi jokaisella jäsenellä on oltava oma roolinsa (Lämsä & Hautala, 2004, s. 102). Ryhmän tarkoituksena on saavuttaa yhteisiä tavoitteita, mutta myös tyydyttää sosiaalisia tarpeita.

Ristikangas ym. (2021, s. 26) määrittelevät tiimin hiukan eri lailla. Tiimin määrittelyyn tarvitaan kuusi eri tapaa. Tiimillä on yhteinen tavoite, tiimissä hyödynnetään toisten osaamista, tiimissä tarvitaan toista ja ymmärretään toisten merkitys, tiimillä on yhteiset toimintamallit, tiimi tekee yhteistyötä sidosryhmien kanssa ja tiimillä on yhteinen vastuu. Tiimi ei ole itsensänselvyys, vaan määrätietoinen valinta (s. 27).

Tiimejä voi olla monenlaisia. Lämsä ja Hautala (2004, s. 135) huomauttavat, että pitää olla kykyä katsoa kriittisin silmin, jotta voi luokitella tiiminsä todenmukaisesti.

- Valettiimi: Valettiimiläiset kutsuvat itseään tiimiksi, muttei heillä ole yhteisiä tavoitteita, vastuuta tai toimintamallia. Yksilön oma etu ja hyöty on korostetussa asemassa, eikä tiimi mene muiden edelle.
- Potentiaalinen tiimi: Potentiaalisessa tiimissä uskalletaan ottaa riskejä. Tiimiläiset kohtaavat esteitä ja jumittuvat konflikteihin. Tiimiläisillä ei ole halua, tahtoa tai taitoa selvätä ongelmista, joten ovat jumissa tahtomatta tai tahallaan. Tärkeintä tällaisessa

tiimissä on onnistumisen kokemukset, jotta voivat yhdessä kehittyä ja päästä yli ongelmistaan.

- Todellinen tiimi: Todellisessa tiimissä ollaan tehokkaita ja toiminnalta alkaa synty-
mään tuloksia. Tiimiläiset ovat sitoutuneita toimimaan yhdessä yhteisen hyödyn hy-
väksi ja ymmärtävät tiimityön edut.
- Huipputiimi: Huipputiimillä on vahva sitoutuminen suorituksiin. Tärkeimpänä tiimin
ominaisuutena on tukea tiimiläisten henkilökohtaista kasvua. Tiimiläiset eivät ole kil-
pailijoita keskenään, vaan se on yhteinen etu, kun toisia kannustetaan parempaan.
Tiimi ylläpitää yhteyttään ja ovat yhdessä enemmän ja parempia. Liikkeelle paneva
voima on ryhmä. Tavoitteet täydentävät toisiaan. Tiimin rakentuminen vaatii aikaa, ja
erilaista panosta pysyäkseen huipulla.

Sydänmaalakka (2007, s. 43) puhuu oppimistyylien edustajista, mutta edustajia voisi hyvin suhteuttaa myös tiimin jäseniin. Edustajia ovat aktiiviset osallistujat, harkitsevat pohtijat, loogiset ajattelijat sekä käytännön toteuttaja. Aktiivinen osallistuja oppii kokemalla ja tekemällä, ei jaksaa perehtyä niinkään teoriaa, vaan on toiminnan ihminen. Harkitseva pohtija oppii etsimällä itse tietoa rauhassa ja arvioiden saamaansa tietoa, nopeat muutokset voivat olla vaikeita. Looginen ajattelijat tarvitsee vastavuoroisuutta kyselemällä ja kokeilemalla, asioiden sisäistäminen on tärkeää. Käytännön toteuttaja oppii käytännön kautta, ei teoreettisesti.

Tiimillä on monipuolista osaamista. Seppänen (2022, s. 42) on jaotellut osaamiseen kuuteen eri kategoriaan, jotta osaamista voidaan katsella laajasti monelta eri kantilta.

1. Tieto Koulutukset ja kurssit, asiantuntemus (substanssiosaaminen).
2. Taito. Tiedon soveltaminen, toteuttaminen, kuinka käytännössä asiat toimivat.
3. Kokemus. Työkokemuksen lisäksi, elämäkokemus.
4. Verkostot. Tiimiläisten lisäksi ympärillä on iso organisaatio, sidosryhmät, kontaktit.
5. Tahto. Tahtotila, halukkuus, asenne.
6. Identiteetti. Oma persoona, ominaisuudet, luonne, arvot, mihin on valmis.

Onnistuakseen tiimissä, vaatii Ristikankaan ym. (2021, s. 84) mukaan tietynlaisen onnistumisen prosessin. Tiimin onnistumisen prosessit:

1. Maamerkit:
Tarkoitus

- Tavoitteet
- Toimintasuunnitelma
- Roolit
- Odotukset
- Pelisäännöt
- Arvot
- 2. Yhteistyö:
 - Kommunikaatio
 - Palaute
 - Yhdessä oppiminen
 - Me-henki
- 3. Kasvu yksilönä ja tiiminä:
 - Yksilön vastuu
 - Yksilön merkitys ja motivoiminen
 - Tiimin yhteisvastuu
 - Ryhmä dynamiikka
 - Konfliktit

Luottamuksen kulttuuri syntyy ajan kanssa. Kuitunen ja Sutinen (2018, s. 95) ovat tehneet kaavion luottamuksen kasvamisesta ajan myötä. Kun on uusi tiimi, tai tiimiläinen, virheen tehtyään hän voi väittää, että sitä ei koskaan tapahtunut. Ajan kuluessa virhe laitetaan toisen vastuulle ja väitetään, ettei ainakaan oma syy ollut. Luottamuksen kasvaessa ja ajan kuluessa voidaan jo myöntää omat virheet ja pahoitella niitä. Luottamuksen ollessa kohdillaan, iloitaan jopa virheestä ja nähdään se oppina matkan varrella.

Ristikangas ym. (2021, s. 21) ovat sitä mieltä, että valmentava johtaja aktivoi yhteistyötä ja osallistuttaa tiimiä. Valmentava johtaja tarvitsee toimiakseen toimivaa kommunikaatiota, erilaisuuden korostamista, jatkuvaa palautteenantoa (rakentava), yhdessä oppimista, tavoitteiden seuranta ja kehittymistä. Valmentavalta johtajalta vaaditaan systemaattista ajattelua. Systemaattiseen ajatteluun tarvitaan useampaa tapaa toimia, jotta tiimi toimisi. Valmentavan johtajan on Ristikankaan (2021, s. 21) mukaan huomioitava seuraavat asiat:

- Tiimi on osien summa. Jokainen jäsen on käsitettävä yksilönä, ei ryhmittymänä. Ajattelu vaatii toimiakseen osallistamista, rohkaisua sekä vastavuoroista kommunikointia.

- Tiimiä ei voida kontrolloida. Sen voi hahmottaa, ymmärtää ja sitä voi rakentaa. On hyväksyttävä keskeneräisyyttä.
- Vastarinta kuuluu systeemiin. Tämä vaatii taitoa pysähtyä ja kuunnella.
- Vastuuta on korostettava. On osattava ymmärtää tiimin kokonaisuutta ja huomioida kaikki. Aktiiviset jäsenet ovat näkyviä ja ottavat kantaa. On muistettava myös vaiettujen jäsenten lisäarvo.
- On ymmärrettävä tiimin laajempi kokonaisuus. Yhteisten tavoitteiden yleistä pohtimista ja ihmettelyä. Tämä rikastaa yhteistä ymmärrystä.
- Havainnointia ja ymmärrystä on lisättävä. Ennen kuin puuttuu asioihin, on tarkkailtava. Sen jälkeen hienovaraisesti nostaa huomioita epäkohtiin ja parannuksiin.
- Asioiden näkyväksi tekeminen. Vaaditaan avoimuutta. Asioita on nostettava keskusteluun, jopa ne pienet sivulauseessa esiin nousseet asiat. Vaietuista asioista myös.
- Kokeilujen aktivointi. Pieni ajatus voi muuttua suureksi kokeiluksi. Tekemisen on oltava tietoista ja aktiivinen kannustus voi tuoda uusia innovaatioita.
- Vaihtoehtoisten näkökulmien esiin tuominen. On ymmärrettävä asioiden tausta ja mahdollistaa ajatukset. Tarvitaan sekä että -asennetta ei joko tai. Mustavalkoinen ajattelu unohdettava ja otettava monipuolinen ajattelu käyttöön. Kaikki ajatukset otetaan kaikilta kiitollisena vastaan.
- Vaikuttaa suhteiden laatuun. Avoin ja välitön suhtautuminen. Yhteyttä. Energiaa vapautuu, kun negatiiviset asiat nostaa esiin.

Ristikankaan ym. (2021, s. 14) mukaan yhdessä ohjautuva tiimi ottaa vastuuta koko tiimin toiminnan ohjaamisesta tavoitteisiin, tunnistaen kehittämistarpeita, arvioiden suoriutumistaan ja reflektoiden keskinäistä vuorovaikutustaan. Tässä prosessissa myös esimiehen rooli uudistuu. Kun tiimin kyvyt kasvavat vastaamaan uudenlaisia vastuita, syntyy organisaatiossa jatkuva työn yhdessä kehittämisen kulttuuri, mikä vahvistaa motivaation ja työn merkityksellisyyden kokemusta. Johtamisen täytyy uusiutua siten, että se mahdollistaa omaan työhön vaikuttamisen ja työn kehittämisen sekä osaamisen arvostuksen ja jatkuvan oppimisen työyhteisössä. Yhdessä ohjautuminen on kunkin tiimin näköiseksi muotoutuva prosessi sekä yksilön että organisaation näkökulmasta.

2.2 Johtaminen

2.2.1 Itsensä johtaminen

Jokaisen on osattava johtaa itseään, ennen kuin voi johtaa ketään muuta. Ristikankaan ym. (2021, s. 63) mukaan itsensä johtamisen ydintaidot ovat:

- Ohjaudu arvoista. Asioiden tärkeys ja arvojen näkyvyys.
- Tunnista tunteet. Tunne-energian hyödyntäminen, johon kuuluu tunteiden tunnistaminen ja hallinta.
- Tarkkaile ja reflektoi. Tietoisuus omasta ajattelusta. Tietoisista valinnoista oppii enemmän, kuin automaattisista valinnoista.
- Opi palautteesta. Oppimisen lähde. Palautteen pyytäjä kertoo olevansa kiinnostunut itsensä kehittämisestä.
- Tahdo ja toimi. Kehittymisen edellytys. Tahto on toiminnan liikkeellepanija. Tahto on toimeenpanokykyä, jota ei takaiskutkaan pidättele.

Neuhaus (2020) jakaa itsensä johtamisen kahdeksaan ydinosaan ja taitoon.

1. Itsetietoisuus: tietoisuus sisäisestä todellisuudesta, johon kuuluu itsehillintä ja itsesääntely. Ymmärtää omat tarpeensa ja motiivinsa, vahvuudet ja heikkoudet, arvot, taidot ja kiinnostuksen kohteet.
2. Kokemusten tunnistaminen: mikä tekee onnelliseksi, mitkä ovat tavoitteet onnellisuuden saavuttamiseksi. Ymmärtää omat mahdollisuudet saavuttaa haluamansa.
3. Rakentava ajattelu ja päätöksenteko: Mindfulnessin ja positiivisuuden harjoittaminen on osana kasvua paremmaksi itseksi, joka on iso osa itsensä johtamista.
4. Suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen: Sitoutuminen haaveiden toteutumiseen.
5. Motivoinnin löytäminen: tahdonvoiman hyödyntäminen, ymmärtää että pienet askeleetkin ovat päämäärään kohti etenemistä.
6. Ympäristön vaikutus: miten sosiaaliset suhteet, ympäristö ja yhteisö vaikuttavat itseen, miten pienillä muutoksilla voi saada muutoksia aikaan.
7. Suorituskyvyn vahvistaminen.
8. Epäonnistumisen omaksuminen: ymmärtää, että takaiskuja voi tulla, mutta niistä ei lannistu.

Arvot nousevat useasti esiin tutkittaessa itsensä johtamisesta. Perusarvot eivät ole ihmisen luomus vaan inhimillisen elämän edellytys (Puolimatka, 2011, s. 32). Jantusen ja Ojasen (2011, s. 7) mukaan arvot ovat, mitä ihminen pitää hyvänä ja ovat tavoittelemisen arvoisia.

Martikaisen (2020) mukaan arvot ovat niitä, mihin elämäntavat ja oleminen perustuu. Arvoja on erilaisia, kuten rehellisyys, luovuus, luottamus, kauneus, valta ja nöyryys.

rehellisyys	nöyryys
itsekunnioitus	kunnioitus
uskollisuus	valta
rakkaus	itsensä toteuttaminen
perhe	luovuus
terveys	ura, työssä menestyminen
hyvät ihmissuhteet	kauneus
vauraus	luonto
menestys	luottamus
ahkeruus	innostus
vastuuntunto	ystävällisyys
kiitollisuus	rohkeus
anteeksianto	hyväksyntä
toisten auttaminen	henkinen hyvinvointi

Puolimatkan (2011, s. 30) mukaan arvot ovat ihmisen keskeisin ulottuvuus, joka motivoi kehittymään. Arvot antavat tärkeää tietoa todellisuudesta.

Arvojen tunnistaminen vaatii tutkiskelua ja omaan itseensä menemistä, eikä ole itsestään-selvyys, että kaikki tunnistaisivat arvonsa, saati että eläisivät niiden mukaan. Arvojen pohdiskelu on henkisesti rankkaa, vielä rankempaa arvojensa mukaan eläminen (Martikainen, 2020).

Miten ihminen voi hyvin, millainen on hyvinvoiva ihminen? Mieli (2022) demonstroi hyvinvointia mielenterveys kädellä. Mielenterveys on jaettu viiteen eri kategoriaan, joka sormelle omansa: Uni, ruokavalio, liikunta, sosiaaliset suhteet ja oma tekeminen. Näitä viittä asiaa ohjaa ranne, josta arvot kumpuavat.

Mielenterveyden käsi



Kuva 1. Mielenterveyskäsi (Mieli, 2020).

Ojasen (2001, s. 350) mukaan onnellisuus ja hyvä elämä perustuu kuuteen eri osa-alueeseen.

- **Hallinta**, jolla tarkoitetaan vastuuntuntoa ja oman elämän ohjaksissa olemista.
- **Kohtuullisuutta**, siinä mitä tekee ja tavoittelee.
- **Itsearvostus** omaa elämää kohtaan ja luottamusta siihen.
- **Toivo**, jonka avulla pyritään myönteiseen ajattelutapaan ja osataan ajatella rakentavasti.
- **Rakkaus** itseään kohtaan, sekä osata vastaanottaa rakkautta.
- **Uskoa** siihen, että elämä on arvokasta ja merkityksellistä ja oikeus tapahtuu.

Ojasen (2009, s. 16) hyvään elämään kuuluu:

1. Myönteinen asenne. Tämä sisältää kiitollisuutta, onnellisuutta, mielenrauhaa, iloa ja tyytyväisyyttä.
2. Moraalinen elämä, jossa ollaan oikeuden tuntoisia, hyveellisiä, luotettavia ja rehellisiä sekä hyväntahtoisia.

2.2.2 Ihmisen johtaminen

Johtamista voi kuvata kahdella ulottuvuudella. Viitala ja Jylhä (2013, s. 249) jakavat johtajuuden *management* – asioiden johtamiseen sekä *leadership* – ihmisten johtamiseen. Managementissa keskitytään päämääriin, suunnitelmiin ja tuloksellisuuteen. Leadership puolestaan johtaa kannustamalla, tukemalla ja siihen kuuluu vuorovaikutusta alaisten ja johtajan välillä. Sekä alainen että johtaja tulee kuulluksi.

Viitalan ja Jylhän (2013, s. 259) mukaan johtamisen tehtäviin kuuluu

- **Suunnittelu** > tehdään selkeäksi tehtävänkuvat ja tavoitteet,
- **Organisointi** > kuka tekee, missä, milloin ja miten
- **Arviointi** > tulosten ja saavutusten läpikäyntiä
- **Johtajuus** > miten motivoida, onko osaamista ja sitoutumista.

Johtajan perusmääritelmä on, että johtamisella pyritään nopeuttamaan, parantamaan tai tehostamaan jonkun tapahtumista ilman johtamista. Tuloksen tulee olla johtamisen ansiosta parempi. Johtaminen on yksilön ajatteluun vaikuttamista, joka johtaa tavoitteen saavuttamiseen, on näin ollen asioiden mahdollistamista (Ristikangas ym., 2021, s. 90).

Johtajuus tyyppejä on monenlaisia. Tässä työssä keskitytään valmentavaan johtamiseen. Valmentavaa johtamista tarvitaan yhdessä ohjautumisessa. Tällainen johtajuus tähtää siihen, että johtajuus on laajasti jaettua. Johtajuus näkyy yhteisvastuuna sekä ohjautumisena yhdessä määrättyihin tavoitteisiin (Ristikangas ym., 2021, s. 14).

Haslam ym. (2012, s. 13) kertovat, että johtaminen ei ole sitä, että saadaan työntekijä tekemään jotain, vaan työntekijä on myös saatava haluamaan tekemään sitä. Motivoimiseen ja kannustamiseen yhteisiin tavoitteisiin tarvitaan johtamista. Johtaminen on uskomusten, tavoitteiden ja toiveiden luomista.

Hellstenin (2020, s. 14) mukaan johtamista tapahtuu kaikkialla, niin organisaatiotasolla kuin yksilötasolla. Johtamisen tärkein tehtävä on luoda tietoisuutta ja tähän pystyy ainoastaan olemalla itse tietoinen (s. 130). Tietoisuus syntyy ainoastaan sinne, missä on läsnäoloa, kykyä kohdata toinen ihminen, kuunnella. Hellsten (s. 137) toteaa, että tietoinen johtaja synnyttää tietoisuutta, sillä mitä hän on, ei sillä mitä hän tekee tai sanoo.

Sydänmaanlakka (2007, s. 7) on jakanut johtajuuden kolmeen eri kategoriaan; suorituksen johtamiseen, osaamisen johtamiseen, sekä tiedon johtamiseen. Älykkään organisaation aikaansaamiseksi on organisaation luovuttava jäykkyyksistä ja konemaisesta toiminnasta ja pystyttävä ohjaamaan omaa toimintaa. Organisaatiolla on näin ollen kyky jatkuvasti uusiutua, ennakoita muutoksia ja oppia nopeasti.

Suoritusten johtamisessa tavoitteena on suorituksen parantaminen (Sydänmaanlakka, 2007, s. 81). Suoritusjohtamisella tarkoitetaan sitä, että tiimiläiset tietävät toiminnan tavoitteet ja tarkoituksen, ja sen minkälaista osaamista tarvitaan. Prosessin neljä elementtiä on tavoitteiden asetus, seuranta ja valmennus, palaute, sekä toiminnan kehittäminen.

Osaamisen johtamiseen kuuluu jatkuvan osaamisen kehittäminen (Sydänmaanlakka, 2007, s. 131). Johtamisprosessissa keskeisinä ilmiöinä on vision ja strategian kirkastaminen. On määriteltävä, mikä on tärkeää nyt ja mikä tulevaisuudessa.

Tiedon johtaminen on prosessi, jossa luodaan, hankitaan, varastoidaan, jaetaan ja sovelletaan tietoa (Sydänmaanlakka, 2007, s. 175). Sydänmaanlakka huomauttaa, että käsitteenä tiedolla johtaminen on epämääräinen, joka pitää hyvin konkretisoida toimiakseen. Tähän tarvitaan tehokasta soveltamista päätöksenteko tilanteissa.

Hellsten (2020, s.15) käyttää englannin kielistä ilmaisua *Leading by being* ja tarkoittaa sillä johtamista olemalla oma itsensä, ei sillä mitä haluaisi olla. Ihmiset lukevat ihmisiä sellaisina kuin he ovat. Jos ihminen viestii ristiriitaisesti sanallisesti ja käyttäytyy teoilla eri tavalla, se aiheuttaa hämmennystä ja epäluottamusta. Hellstenin mukaan johtajan tarkoitus on keksittyä suorittajiin, ei suorituksiin.

En voi johtaa sinua, jollen näe sinua. En voi nähdä sinua, jollen näe itseäni. En voi nähdä itseäni, jollen tunne itseäni. En voi tuntea itseäni, jollen suostu kohtaamaan itseäni. En voi kohdata itseäni, jollei minussa ole nöyryyttä.

Haslam ym. (2012, s.147) katsovat, että johtajan on oltava yksi "meistä", yksi tiimiläisistä. Johtajan ominaisuuden kiteyttävät ryhmän merkityksen ja pitäytyy ryhmän tai tiimin puolella. Johtajaan luodaan erilainen side, jolloin syntyy luottavainen ja avoin ilmapiiri.

Sundvik (2006, s. 55) puolestaan toteaa, että johtajan on vaadittava itseltään samat tavoitteet ja asetelmat kuin tiimiläisiltään. Ei voi johtaa, jos ei tiedä. Harhauskoja voi olla monia, joista on päästävä eroon. Johtajuuden harhauskoja voi olla esimerkiksi, että on pärjättävä yksin, hallittava kaikkea, oltava täydellinen tai muiden on oltava samankaltaisia.

Haslam ym. (2012, s. 148) mielestä reiluus on hyvän johtajan avainominaisuus. Reiludella johtaja saavuttaa hyväksynnän työntekijöiden kesken. Tyytymätön henkilöstö on harvoin lojaali. Keskittyminen on muualla kuin työtulosten parantamisessa. Kun johtaja on kyvykäs ja oikeudenmukainen, kehittyy voittamaton ja periksiantamaton innostuksen henki. Kun johtaja on henkilökohtaisesti kiinnostunut, ja sitä kautta syntyvä ylpeys innostaa työntekijöitä antamaan itsestään parhaansa. Sama toistuu myös itsensä johtamisessa. Kun olet itse ylpeä omista suorituksistasi, se innostaa jatkamaan. Reilu on oltava johtajuudessa työntekijöitään kohtaan, mutta myös työntekijöiden kesken. Reiluutta esiinnyttävä niin yksilötasolla, kuin henkilöstön tasollakin.

Johtajalla on valtaa. Hellsten (2020, s. 65) toteaa, että valtaa saa se, joka ottaa vastuuta. Terve valta on vastuullista valtaa. Valtaa on aina jossain. Jos valta ei ole johtajuudessa, valta pakenee jonnekin, minne se ei kuulu.

Johtamiseen kuuluu yksinäisyyden sietäminen (Hellsten, 2020, s. 65). Johtajalla tulee olla vahva identiteetti, jotta kestää yksinäisyyttä. Vahvaa integriteettiä tarvitaan myös, mikä tarkoittaa sitä, että on selkeät rajat, sekä moraalinen selkäranka. Itsensä kunnioitus on johtajuuden ehdoton kulmakivi. Kun itsensä kunnioitus on hallinnassa, siihen eivät voi muut vaikuttaa.

Huono johtaja luo oman todellisuutensa, ja näkee asiat niin kuin haluavat ne itse nähdä (Kets de Vries, 2007, s. 202). Muutos ei tapahdu hetkessä. Muutoksessa johtamiseen vaikeinta ei ole saada ihmisiä hyväksymään uusia asioita, vaan unohtamaan vanhat asiat. Kaikille on hyväksi pysähtyä oravanpyörässä pohtimaan, missä mennään (s. 222). Suunnan vaihto voi olla joskus hyväksi ja joskus ihan paikallaan. Muutoksen tärkein ehto on halu muuttua.

Oppiminen on rikottu Sydänmaanlakan (2007, s. 34) mukaan useaan eri vaiheeseen. Oppimista voi ajatella organisaation, esihenkilön tai yksilön näkökulmasta. Vaiheet ovat: *Luulee tietävänsä, tietää ettei tiedä, tietää, ymmärtää, soveltaa ja kehittää*. Hassin ym. (2015, s. 14) mukaan virheiden kautta oppii parhaiten ja virheitä saa aikaan kokeilemalla. Oletukset voisi unohtaa, ja kokeilun ottaa käytäntöön.

Viisaat ihmiset (vrt. johtajat) tarvitsevat ympärilleen luotettavia ja osaavia ihmisiä, jotka auttavat tavoitteisiin pääsyssä. Viisas auttaa oppimaan ja kehittymään, sekä rohkaisee ja innostaa. Kehittävä kritiikki auttaa matkan varrella (Kets de Vries, 2007, s. 366). Unelmat auttavat suuruuteen. Jokaisen elämästä voi tulla suuri, kun tekee työtä päämääränsä hyväksi ja paneutuu siihen koko sielullaan ja sydämellään. Viisaat eivät näe vain mahdollisuuksia, vaan keskittyvät mahdottomuuksiin ja tavoittelevat niitä.

Myönteinen ilmapiiri rohkaisee. Myötätunto ja toisen saappaisiin astuminen ovat johtajan tärkeitä ominaisuuksia, kertoo Kets de Vries (2007, s. 367). Majaniemi (2021, s. 90) kommentoi, että kun on empaattinen esimies, työntekijät hoitavat vastuunsa. Vapaus hoitaa tehtäviään tuottaa vastuuta. Kun ymmärtää toisen ihmisen lähtökohdat, tuntee hänet henkilökohtaisesti, voi vahvemmin vaikuttaa häneen (Majaniemi, s. 91). Johtajuus on toisiin ihmisiin vaikuttamista. Majaniemi (s. 201) listaa empaattisen työyhteisön menestystekijöihin muun muassa erilaisuuden kunnioittaminen ja kannustaminen, kuunteleminen, auttaminen, onnellisuuden mahdollistaminen, ymmärrys, toisen parhaaseen uskominen sekä opitaan muilta ja halutaan kehittyä. Tämän tulisi toimia johtajalta työntekijälle sekä työntekijältä johtajalle.

Kupiaksen ym. (2011, s. 196) mielestä esimiestyöstä ja johtajuudesta ei saisi tulla rutiinia. Tähän tarvitaan uskallusta kehittyä ja riskinottoa. On oltava aktiivisia myös sellaisissa asioissa, jotka eivät miellytä. Joskus sattuu virheitä, ja se on inhimillistä. Kuitunen ja Sutinen (2018, s. 132) kertovat, että virhe on teko, josta ei opita mitään. On tärkeää oppia myös muiden virheistä, koska itse ei voi kaikkia virheitä tehdä.

Kuitunen ja Sutinen (2018, s. 95) uskovat, että yksilökeskeinen johtaminen on erityisen tärkeää. Jotta voit kohdella ihmisiä saman arvoisesti, on sinut johdettava heitä yksilöllisesti.

Työ- ja elinkeinoministeriön artikkelin (2018) mukaan johtajuuden tärkeimmät työkalut ovat puhuminen, vuorovaikutus ja läsnäolo. Ihmisillä on tarve tulla kuulluksi ja saada olla osallinen. Kun jokainen kohdetaan yksilöllisesti, innostaa ja motivoi se työntekijää.

2.3 Yhdessä ohjautuvuus

2.3.1 Itseohjautuminen

Jotta voidaan ymmärtää yhdessä ohjautuvuutta, täytyy ymmärtää itseohjautuvuutta. Martelan ja Jarengon (2017, s. 13) mukaan itseohjautuva yksilö tarvitsee itsemotivoitumista, päämäärän ja osaamista. Itseohjautuvuuden teoria kumpuaa aikuisen oppimisen teoriasta ja yksilöpsykologiasta: yksilön sisäisen motivaation tutkimuksesta. Yksilöllä täytyy olla kyky johtaa itseään. Itseohjautuvuuden termi kytkeytyy ajatukseen oman työn hoitamisesta itsenäisesti ja siitä vastuuta ottaen. Hyvä yksilö yhdessä ohjautuvassa tiimissä omistaa kyvyn sopeutua muiden tahtoon ja mielenkiintoihin. Tarvitaan kykyä pitää mieli avoinna.

Frontiersin (2018) mukaan itseohjautuva ihminen tarvitsee seuraavia taitoja:

1. Kykyä solmia läheinen ja kunnioittava suhde esimiehen kanssa.
2. Kykyä luoda ympäristö, joka on fyysisesti ja psyykkisesti mukava ja turvallinen.
3. Kykyä ottaa vastuuta omasta oppimisesta.
4. Kykyä asettaa tavoitteita.
5. Kykyä suunnitella, toteuttaa ja arvioida.
6. Kykyä auttaa itseään.
7. Kykyä toimia ryhmässä.

Ristikangas ym. (2021, s. 71) puhuvat sisäisen motivaation teoriasta puhuessaan itse ohjautuvuudesta. Sisäisen motivaation teorian mukaan itse ohjautumiseen tarvitaan *yhteenkuuluvuuden kokemusta, itsenäistä päätöstentekoa, luottoa omaan itseensä sekä hyvyttä itseään ja muita kohtaan.*

2.3.2 Yhdessä ohjautuminen

Itseohjautuvuus on yksilön ominaisuus. Itseorganisoituminen on ryhmän ominaisuus (Martela & Jarenko, 2017, s.12). Itseorganisoitumisella tarkoitetaan samaa kuin yhdessä ohjautumisella. Yhdessä ohjautuvuus on uusi termi, jolla kuvataan tiimityön rakennetta. Kaikki lähtee kuitenkin yksilöstä. Yhdessä ohjautuvuudesta puhutaan, kun pyritään tekemään organisatioista ketterämpiä madaltamalla hierarkiaa ja hajauttamalla päätöksentekoa lähemmäksi

sinne, missä itse työ tehdään, eli antamalla työntekijöille enemmän vapautta ja vastuuta määrittellä omaa työtään.

Ristikankaan ym. (2021, s. 75) mukaan yhdessä ohjautuva tiimi on yhdessä tekemistä ja yhdessä oppimista. Tiimi tarvitsee valmentavan johtajan, jonka avulla saadaan tiimi kukoistamaan. Tiimiä ei ole tarkoitus jättää yksin, vaan johtaja on tukemassa osaamista ja kannustamassa kehittymistä.

Yhdessä ohjautuminen on päämäärään pyrkimisestä ja asioista sopimisesta yhdessä. Taustalla on ajatus siitä, että viemällä päätöksenteko- ja kehittämisvaltuuksia organisaatiossa tiimeille, pystytään nopeammin ratkomaan eteen tulevia ongelmia ja tuottamaan paremmin arvoa asiakkaalle. Ajatuksena on, että tiimissä on paras tietämys siitä, miten työ kannattaa organisoida ja hoitaa. Tarkoituksena on, että yhdessä ohjautuvuus on vastakohta ylhäältä organisoitumiselle (KEHA-keskuksen sisäinen tietolähde, 2022).

Jarenko (2020) jakaa kehitystyön itseohjautuvuuteen, yhteisöohjautuvuuteen sekä itseorganisoitumiseen. Itseohjautuvuus on hänen mukaansa yksilön motivoimista, yhteisöohjautuvuus työn yhdessä kehittämistä sekä itseorganisoituminen on työntekijöiden vapautta ottaa ohjat käsiinsä.

Jotta yhdessä ohjautuvuus toimisi, tarvitaan organisaatiossa vahvaa läpinäkyvyyttä. Viestinnän pitää olla avointa ja riittävää. Kaikkien tulee tietää samat faktat, jotta päätöksenteko säilyy luotettavana. Tätä tukee yhteinen ajattelu. Jokaisella on samat pelisäännöt ja tiedot organisaation rakenteesta ja toimintatavoista. Yhdessä ohjautuvuuteen tarvitaan uskallusta jättää liiketoimintavastuu ja päätösvalta henkilöstölle. Tällä tavoin hajautetaan perinteinen päätöksenteko johdolta henkilöstölle (Martela & Jarenko, 2017, s. 27).

Yhdessä ohjautuvassa tiimissä vallitsee yhteisvastuu. Tiimissä vallitsee tasapaino ja päätöksentekoon kuuluu yksilön päätökset, tiimin päätökset ja esimiehen päätökset. Jokaisella on päätöksenteko, vastuu ja valta (Ristikangas ym., 2021, s. 79).

Kaiken perusta yhdessä ohjautuvuudessa on ymmärrys. Jokaisen yksilön on ymmärrettävä tiiminsä tehtävät ja tavoitteet. Menestys edellyttää epävarmuutta. Epävarmuus luo lisää luottamusta ja se mahdollistaa riskienoton ja sitä kautta laajentaa vastuunkantoa (Martela & Jarenko, 2017, s. 31).

Tanskassa on Martelan (2015) mukaan yritys, jossa ei ole ollenkaan johtajia. Työntekijä kantaa vastuun ja saa vapauden tehdä päätöksiä ja huolehtia taloudesta ja hankinnoista omalla alueellaan. Yritys on ollut useampina vuosina Hollannin paras työpaikka. Myös asiakkailta on tullut paljon kiitosta. Apua saa tarvittaessa toisilta tiimeiltä tai valmentajilta.

Ristikangas ym. (2021, s.72) mielestä yhdessä ohjautuvuutta tarvitaan, koska se *tuottaa enemmän arvoa asiakkaille*. Ongelmanratkaisut ovat ketterämpiä, kun päätöksen teko on työntekijöillä. Lisäksi yhdessä ohjautuvuus *vahvistaa työntekijäkokemusta*. Työn mielekkyys lisääntyy ja työ on merkityksestä. Työntekijöiden osaaminen laajenee, kun jokaisella on mahdollisuus kehittyä ja kasvaa. Yhdessä ohjautuvuuden avulla *organisaatioilla on mahdollisuus menestyä muutoksien mukana*. Työntekijöiden näkökulmat ja luovuus huomioon ottaen voidaan ratkaista ennakoimattomia ja uudenlaisia ongelmia. Yhdessä ohjautuvuus on *tähtähtien tiimityöskentelyyn*, koska tiimin potentiaali aktivoituu. Yhdessä ohjautuvuutta tarvitaan myös sen vuoksi, että toimitaan yhdessä. Tiiminvetäjällä ja jokaisella tiimin jäsenellä on roolinsa ja jokaista tarvitaan.

3 TAUSTA

3.1 KEHA-keskus

KEHA-keskus on ELY-keskusten (elinkeino-, liikenne-, ja ympäristökeskus) ja TE- toimistojen (työ- ja elinkeinotoimisto) kehittämis- ja hallintokeskus, joka on perustettu vuonna 2015.

Kehittämis- ja hallintokeskus hoitaa elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen suoraan valtionavustuslain (688/2001) nojalla myöntämän valtionavustuksen maksamista ja takaisinperintää koskevat valtionavustuslain 12, 19, 21 ja 22 §:n mukaiset tehtävät. Kehittämis- ja hallintokeskus hoitaa elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen lisäksi myös valtionavustuslain 15 §:n mukaisia valvontatehtäviä. Lisäksi kehittämis- ja hallintokeskus voi hoitaa elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten sekä työ- ja elinkeinotoimistojen erityislainsäädännön nojalla myöntämien avustusten maksamista, niiden käytön valvontaa ja takaisinperintää sekä valtion korvauksia koskevia tehtäviä siten kuin niistä erikseen säädetään.

KEHA-keskus valtion virasto ja KEHA-keskus hoitaa ELY-keskusten ja TE-toimistojen hallinnon ja kehittämistyön, jotta virastot voivat keskittyä asiakkaidensa palvelemiseen. Organisaatiossa työskentelee 550 henkilöä ympäri Suomen (KEHA-keskuksen sisäinen tietolähde, 2022).

KEHA-keskuksen tavoitteena on yhdenmukaistaa ELY-keskusten ja TE-toimistojen toimintaa, jotta kansalaiset saisivat yhdenmukaista palvelua eri puolilla Suomea. Sen lisäksi KEHA-keskus kehittää virastojen henkilöstön osaamista, johtamista ja esimiestyötä, työhyvinvointia, asianhallintaa, strategiatyötä, ennakkointia, toiminnan laatua ja digitaalista palveluliiketoimintaa, tuottaa ministeriöille ja keskusvirastoille talous- ja henkilöstöhallinnon tietoja, joita ne tarvitsevat ohjaustehtävässään. KEHA-keskus neuvottelee virkamiesten työehdoista, sekä hoitaa avustusten maksamista, käytön valvontaa ja takaisinperintää. KEHA-keskuksen arvoja ovat luotettavuus, rohkeus, tavoitettavuus ja asiakaslähtöisyys (KEHA-keskus, i.a.).



Kuva 2 KEHA-keskuksen keskitetyt kehittämis- ja hallintopalvelut (KEHA-keskus, 2022)

3.1.1 Maksatusyksikkö

KEHA-keskuksen maksatusyksikkö on yksi KEHA-keskuksen toimipisteistä. KEHA-keskuksen maksatusyksikön tehtävänä on tuottaa ELY-keskusten sekä TE-toimistojen tekemien sopimusten tai valtionapupäätösten maksatukset oikein ja ajallaan (KEHA-keskuksen sisäinen tietolähde, 2022). Hallinnollinen ohjaus tulee työ- ja elinkeinoministeriöstä, mutta maksatustehtäviä ohjataan viiden eri hallinnonalan yhteisessä ohjauksessa. Maksatusyksikköön on keskitetty valtakunnallisesti ELY-keskusten ja TE-toimistojen maksatustehtävät lukuun ottamatta maaseututukihallinnon maksatuksia sekä rakennerrahastojen ja yritysten kehittämisavustusten maksatuksia ja kuljetustukea.

Maksatusyksikössä työskentelee 144 henkilöä. Yksikkö on jaettu neljään eri maksatusryhmään, joita ohjaa Maksatusjohtaja. Ryhmät ovat nimeltään Digi ja prosessit -ryhmä, Palvelut -ryhmä, ELY-toimialat -ryhmä sekä TE-palvelut ja työllisyys -ryhmä. KEHA-keskus valmistelee ja esittelee erilaisia tukia ja korvauksia, esimerkiksi TEM myöntämien valtion erityisavustusten maksatukset, Sylvia-korvaukset sekä uudelleensijoittamisen tuen laskennallisen korvauksen lisäosana. Uusia tuotteita tulee vuosittain kehitykseen ja palveluun. KEHA-keskus huolehtii myös erilaisten kokeilujen maksatuksesta, esimerkkinä

rekrytointitukikokeilu. Maksatustehtävät hoidetaan valtakunnallisesti (KEHA-keskuksen sisäinen tietolähde, 2022).

3.1.2 TE-palvelut ja työllisyys -ryhmä

TE-palvelut ja työllisyys -ryhmässä hoidetaan työ- ja elinkeinotoimiston maksatuksia (KEHA-keskus, 2023). Ryhmä hoitaa maksatuksia starttirahasta, palkkatuesta, kuntouttava työtoiminnasta, työllisyyspoliittisesta avustuksesta, harkinnanvarainen kulukorvauksesta ja yksinyrittäjien rekrytointitukikokeilusta. TE-toimistot tekevät avustuspäätökset maksatuksista.

TE-palvelut ja työllisyys -ryhmä työllistään reilu 60 henkilöä. Ryhmän johtajana toimii Maksatusryhmän päällikkö, ja ryhmässä on kolme tiimiä, joilla on tiiminvetäjät. Ryhmät ovat muodostuneet alueittain.

Tiimiin 1 kuuluu Etelä-Suomi, tiimiin 2 Länsi-Suomi sekä tiimiin 3 kuuluu Itä-Suomi ja Pohjois-Suomi. Tiimeissä on neljä Johtavaa maksatusasiantuntijaa, loput jäsenet ovat maksatustarkastajia sekä maksatusasiantuntijoita (KEHA-keskuksen sisäinen tietolähde, 2022).



Kuva 4 Maksatusalueet ja konttorit (KEHA-keskus, 2022)

3.1.3 Yhdessä ohjautuvuus KEHA-keskuksessa

KEHA-keskus on saanut Humapilta koulutusta yhdessä ohjautuvuuteen. Humap (i.a.) on kasvukulttuurin, strategiatyön ja johtamisen muutoskumppani, joka on kouluttanut kolmeen otteeseen KEHA-keskuksen maksatusyksikköä vuosina 2021 ja 2022. Johto on saanut yhdessä ohjautuvuuden toimintaohjeen, jossa on kolme välttämätöntä asiakokonaisuutta, jolla yhdessä ohjautumisen tiimin voi käynnistää.

1. Johdon päätös ja selkeät tavoitteet: johdolta vaaditaan selkeästi viestitty päätös yhdessä ohjautuvuuden tiimin perustamisesta, miksi tiimi on perustettu, mitkä ovat sen tavoitteet, mitä pitää saada aikaiseksi ja miten toteutumista seurataan.
2. Yhdessä ohjautuvuuden tarkoituksen avaaminen yhdessä: johtamistavan muutos tulee selkeästi tiimille selväksi. Tiimin on ymmärrettävä uudet toimintatavat ja että johtaminen kuuluu kaikille. Tiimiläisten kuuluu tietää, mitä ovat perustehtävät (keitä olemme, ketä ovat asiakkaat, ydinprosessit), ammatillinen vuorovaikutus (vuorovaikutus, pelisäännöt, työnjako) ja rakenteet (suunnittelu, päätöksenteko, ongelmanratkaisu, johtajan vrt. oma vastuu). Yhdessä ohjautuva tiimi muodostaa kolmion, jossa perustehtävä luo ja ylläpitää rakenteita, rakenteet ohjaavat ja edistävät ammatillista vuorovaikutusta ja ammatillinen vuorovaikutus täsmentää ja konkretisoi perustehtävää.
3. Johdon tuki. Toimintakulttuurin muuttaminen vie vuosia, ja muutoksen vaiheessa esimiehen tuki on tärkeää. On ylläpidettävä turvallisuutta. Johto ei tue ensisijaisesti yksilöä, vaan ryhmää ja vuorovaikutusta. Esimiehen tehtävänä olla tukemassa yhteistyön rakentumista.

Tärkeää on tasapaino näiden välillä:

- itsetuntemus & nöyryys,
- kiinnostus muita kohtaan, arvostus, luottamus sekä
- halu tehdä ja saavuttaa yhdessä.

4 KEHITTÄMISTAVOITTEET JA -ASETELMA

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mikä on Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten ja Työ- ja elinkeino toimistojen kehittämis- ja hallintokeskuksen (KEHA-keskus) maksatusyksikön TE-palvelut ja työllisyys -ryhmän yhdessä ohjautuvuuden taso. KEHA-keskuksen maksatusyksikön TE-palvelut-ryhmä käsittää noin 60 työntekijän ryhmän maksatustarkastajia ja maksatusasiantuntijoita, jotka suorittavat työpäivänsä maksatustehtävien parissa.

KEHA-keskus haluaa selvittää, minkälaisia näkökulmia Humapin järjestämistä koulutuksista on syntynyt ja mitä voidaan kehittää. Muodostuuko yhdessä ohjautuvuus spontaanisti organisaatiossa, vai tarvitaanko siihen työkalu tukemaan toimintaa? Tavoitteena on selvittää henkilöstön näkökulmia yhdessä ohjautuvuuteen.

Yhdessä ohjautuvuuden ajatuksena on, että tiimissä on paras tietämys siitä, miten työ kannattaa organisoida ja hoitaa. Toimiiko KEHA-keskuksen tiimi näin? Tietääkö tiimi, mitä heiltä odotetaan? Opinnäytetyön avulla selvitetään, mikä on yhdessä ohjautuvuuden tilanne tällä hetkellä, mitä yhdessä ohjautuvuudelta odotetaan ja toivotaan.

Keskeisimmät tavoitteet opinnäytetyölle ovat:

- Itseohjautuvuus: Tunnistaako henkilöstö omat arvonsa ja hyödyntävätkö niitä työssään?
- Itsetietoisuus: Voivatko itse hyvin, toimiakseen ryhmässä?
- Yhdessä ohjautuvuus: Miten haluavat toimia yhdessä? Mikä on yhdessä ohjautuvuuden taso?

Tutkimus tehdään Webpropolia apuna käyttäen. Tutkimuskysymykset pidetään avoimina, jolloin saadaan jokainen vastaaja kuvaamaan omin sanoin kokemuksiaan ja tuntemuksiaan.

Tutkimuksen avulla on tarkoitus saada selville, minkälaisia vaikutuksia yhdessä

ohjautumisella on ollut KEHA-keskuksessa. Tutkimuksen analysointi perustuu tutkijan näemyksiin ja tulkintoihin.

Kehittämistutkimuksella selvitetään KEHA-keskuksen yhdessä ohjautuvuuden tasoa. Kun taso on selvitetty, tutkitaan, löytyykö aineiston perusteella mahdollista työkalua yhdessä ohjautuvuuden etenemiseen. Työkalu tuodaan organisaatioon kehittämissuositukseksi.

Kehittämistutkimus tehtiin Webropol-alustalla. Kehittämistutkimuksen kysymyksissä käytettiin apuna Seppäsen (2022, s. 170) käyttämiä kysymyksiä. Kysymyksiä muokattiin organisaation mukaisiksi sekä yhdessä ohjautuvuuteen sopiviksi. Koska kehittämistutkimuksen kohteena on ryhmä, joka on täynnä yksilöitä ja kehittämistutkimuksen aiheena on yhdessä ohjautuvuus, joka koskee montaa yksilöä, täytyi kehittämistutkimuksen koskea myös yksilön tapaa tunnistaa itsensä. Näin kehittämistutkimuksesta saatiin kokonaisvaltainen yksilöstä yhteisöllisyyteen.

5 KEHITTÄMISTUTKIMUS

Kanasen (2014, s. 99) mukaan kehittämistutkimuksella haetaan ymmärrystä johonkin ilmiöön. Ilmiötä halutaan tutkia tai selvittää, ja kehittämistutkimuksen pyritään muutokseen tai parannukseen. Kehittämistutkimuksella voi olla monta tutkittavaa osaa (s. 41). Tutkimuksessa on aina jokin ongelma, jota lähdetään selvittämään.

Tämän työn menetelmäksi on valittu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kanasen (2014, s. 29) mukaan laadullinen tutkimus on tutkimus, johon pyritään samaan sanallisia vastauksia. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ilmiötä, ymmärtää sitä syvällisesti ja antaa ilmiöstä tulkinta. Tutkimuksella ei ole yhtä objektiivista tulkintaa, sillä tulkinta ja tulos riippuvat tulkitsijasta.

Kvalitatiivinen tutkimus on tieteellinen tutkimus, jolla tutkitaan kohteen laatua, merkitystä ja ominaisuuksia (Jyväskylän yliopisto, 2021). Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään yksilö- sekä työyhteisötasolla käsillä olevaa ilmiötä, yhdessä ohjautuvuutta.

Kananen (2014, s. 29) selventää, että kvalitatiivinen tutkimuksen avulla pyritään löytämään kehitettävän asian tai ongelman syvälinen merkitys, johon haetaan vastauksia laajoilla kysymyksillä. Tutkimuksen avulla saadaan kehitettävästä asiasta hyvä ja monipuolinen kuvaus, jonka avulla voidaan luoda uusia teorioita, ja saada piilossa olleita asioita nostettua pintaan.

Kehittämistutkimus alkaa perehtymisellä aiheen taustoihin ja teoriaan (Kananen, 2014, s. 47). Tutkimus sisältää neljä eri tehtäväkokonaisuutta: Perehtymisen, luovan ajattelun, arvioinnin sekä sitoutumisen.

5.1 Aiheanalyysi

Aineistoa lähdettiin tutkimaan teemoittelun avulla. Teemoittelulla haetaan aineistosta keskeiset asiakokonaisuudet ja aineiston tyypilliset piirteet (Tampereen yliopisto, i.a.).

Teemoittelussa olennaisinta on, että analyysin tekijä kuvaa, miten hän on analyysin tehnyt, perustelee tekemänsä valinnat ja selittää miksi hän on mitäkin tehnyt (Tampereen yliopisto, i.a.). Näin lukija pystyy seuraamaan ja arvioimaan, että analyysi on perusteltava, uskottava ja

mahdollisimman luotettava. Analyysin tarkoitus on olla aineiston tiivistelmä ja jalostettu versio aineistosta.

5.2 Kehittämistutkimuksen otanta

Kehittämistutkimus oli käynnissä 5.12.-16.12.2022 TE-palvelut ja työllisyys -ryhmän jäsenille. Kyselystä lähetettiin tiiminvetäjille sähköposti 5.12.2022. Tiiminvetäjät välittivät viestin tiimin jäsenilleen.

Kyselyyn vastasi 34 työntekijää. Kysely lähetettiin 62 työntekijälle. Vastausprosentti oli 55 %. Tutkimuksellisesti 55 % vastaajamäärä antaa laadukasta tutkimusaineistoa. Keskimääräinen vastausprosentti kehittämistutkimuksissa on 30–40 % (Kananen, 2012, s. 135). Tutkimuksen *validiteetti* eli luotettavuus on korkea, korkean vastausprosentin vuoksi. Suuri vastausmäärä helpottaa vastausten tulkintaa.

5.3 Kehittämistutkimuksen analysointi

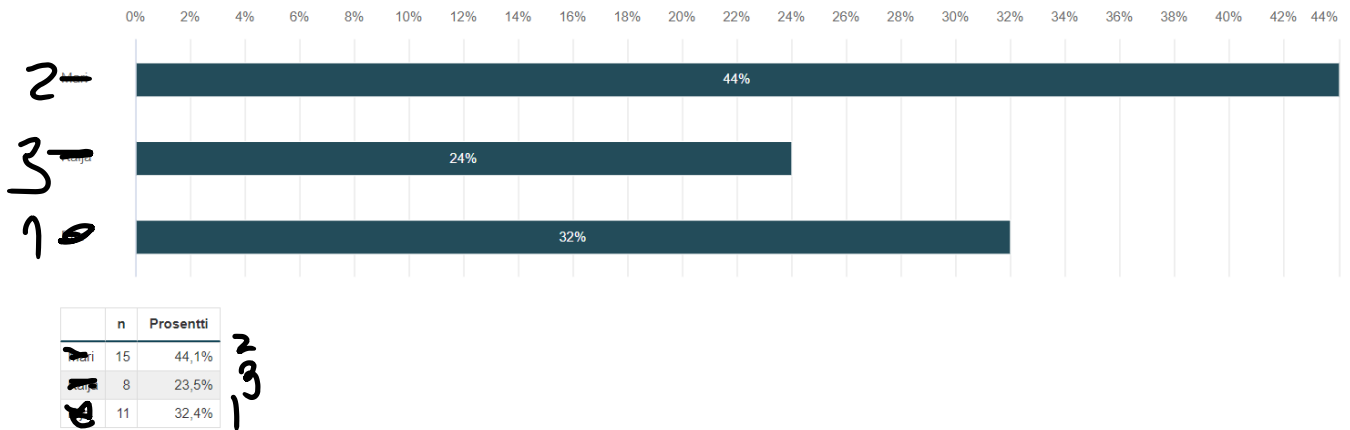
Kehittämistutkimusta aloitettiin analysoimaan vastausten tulostamisella. Vastaukset tulostuivat yhdeksälle sivulle. Fontti oli pientä, mutta luettavissa. Kysymykset haluttiin konkreettisesti käsiin, koska koettiin helpommaksi käsitellä vastauksia, kun kaikki löytyi silmien edestä.

Aineiston tutkimiseen annettiin neuvo unohtaa kaikki, mitä siihen mennessä aiheesta tiedettiin. Lisäksi aineistoa ohjeistettiin lukemaan ilman teemaa. Aineiston tutkittiin ajatukset selkeänä ja pää tyhjänä. Apuna käytettiin useampaa eri väristä yliviivaustussia, jolloin saatiin eri aiheet selkeästi esille. Kysymykset käytiin läpi yksi kerrallaan. Ensimmäisellä luku kerralla hahmottui, mitä kysymykseen oli vastattu. Sen jälkeen valittiin useimmin esiin nousseet asiat ja väritettiin samat aiheet omiin väreihinsä.

Kyselyssä kysyttiin ensimmäisenä, mihin tiimiin kukin vastaaja kuuluu. Tämän kysymyksen avulla saadaan hahmotettua, kuinka aktiivinen kukin tiimi oli kyselyyn vastaamaan. Seuraavasta kuviosta selviää vastausten jakautuminen.

1. Kenen tiimiin kuulut

Vastaajien määrä: 34



Kuvio 5. Tiimin jakautuminen, n=34.

Tiimit on numeroitu 1–3, jolloin säilyy tutkimuksen sisältä nimettömänä. Tiimiin 1 kuului tutkimuksen käynnissä ollessa 19 työntekijää. Tiimin jäsenistä 58 % vastasi tutkimukseen. Tiimiin 2 kuului 24 työntekijää. Tiimin jäsenistä 63 % vastasi tutkimukseen. Tiimiin 3 kuului 19 työntekijää. Tiimin jäsenistä 42 % vastasi tutkimukseen.

6 TULOKSET

6.1 Yksilön ja työyhteisön näkökulma

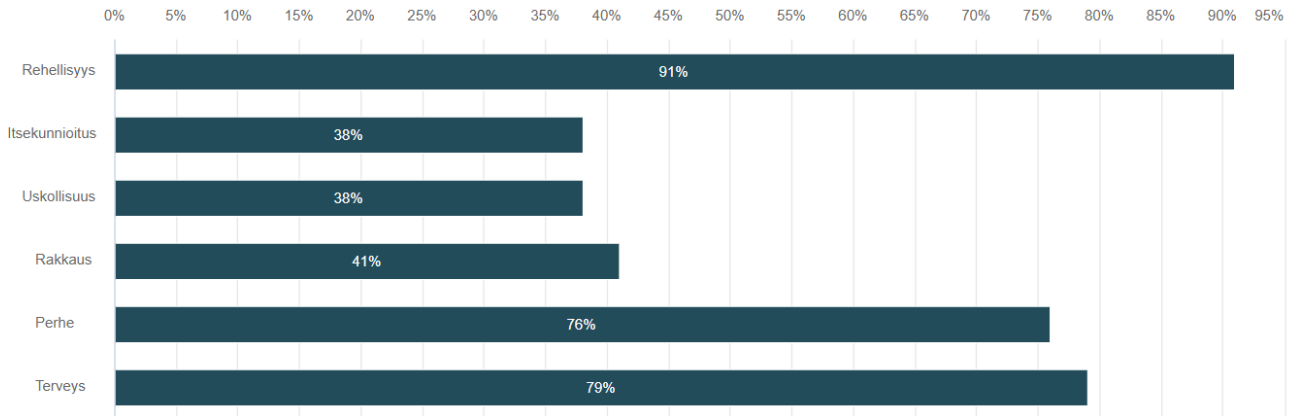
Kehittämistutkimuksessa lähdettiin ensimmäisenä tutkimaan, *mikä on työntekijöiden työtilanne tällä hetkellä*. Haluttiin selvittää, onko kuormitusta tai huolta töistä ja mitä hyvää tällä hetkellä työstä löytyy. Haluttiin myös selvittää, osataanko tunnistaa ja kuvailla avoimesti, mitkä ovat tuntemukset. Vastauksia tähän saatiin 34 vastaajalta. Selkeästi hyväksi (hyvä - sana esiintyi vastauksessa) työtilannettaan kuvasi 16 vastaajaa eli 47 % vastaajista. Kuormitusta koki 11 vastaajista eli 32 %. Muutama koki kuormitusta ja silti hyvä sana esiintyi vastauksessa. Vastauksista ei saatu sellaista kuvaa, että mikään olisi erittäin hyvin tai erittäin huonosti. Vastaukset eivät antaneet kovin paljon kuvailevia vastauksia.

Seuraavana kysyttiin, *minkälaisena koetaan työyhteisön ilmapiiri*. Vastaukset olivat lyhyitä ja ytimekkäitä. 34 vastauksesta 24 esiintyi jälleen hyvä sana. Tämä on 71 % vastauksista. Vastauksista löytyi myös kuvailevia vastauksia, mukava ja avoin. 5 vastauksista oli neutraaleja, jolloin oli vastattu, että ok tai kohtalainen, ei hyvä eikä huono. Tämä on 15 %.

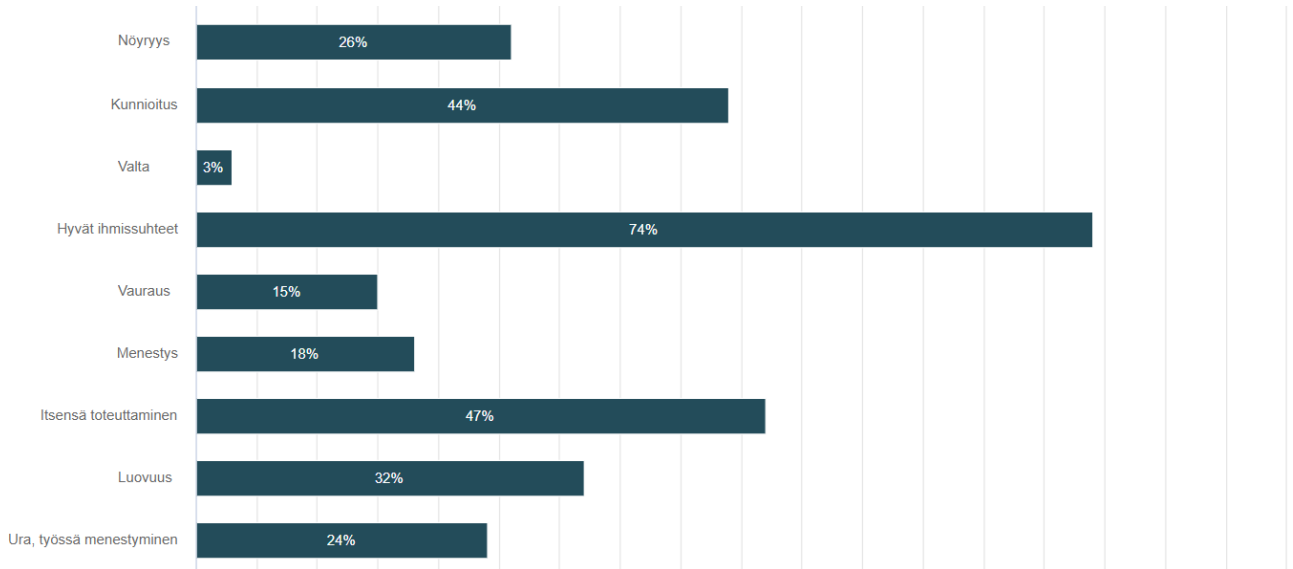
Ilmapiirin tiedusteluilla jatkettiin myös seuraavassa kysymyksessä. Haluttiin havainnollistaa sitä, *kuinka omalla käytöksellä voi olla vaikutusta tiimin ilmapiiriin*. 34 vastauksesta 30 (88 %) oli positiivinen ajatus vaikuttamisen taustalla. Vastauksista löytyi muun muassa seuraavia kuvauksia: ystävällisyys, avoimuus, osallistuminen, positiivisuus, innokkuus, mukavuus, kohteliaisuus, helposti lähestyttävyyys, auttavaisuus, tasapuolisuus, iloisuus, hauskuus, asiallisuus, hyvyys ja huomioisuus. 4 vastaajaa (9 %) sanoo, ettei pysty vaikuttamaan tai ei ehdi vaikuttamaan työyhteisön ilmapiiriin. Onko taustalla mahdollisesti, ettei halua vaikuttaa, ei tahdo vaikuttaa vai ei osaa vaikuttaa? Tämä jäi selvittämättä.

Tutkimuksessa haluttiin vastaajien tiedostavansa *mitkä arvot ovat omassa elämässä tärkeitä*. Arvokysymykseen lisättiin vastausten helpottamiseksi selite: "Arvoilla tarkoitetaan toivottua asiaa, suotavaa käyttäytymistä tai päämäärää. Ne ovat luonteeltaan käsitteellisiä ja ne ohjaavat ihmisten tai ihmisryhmän toimintaa. Arvo tarkoittaa myös merkityksellisyyttä". Tutkimukseen oli lisätty lista arvoja, joista jokainen vastaaja sai valita niin monta arvoa, kuin koki

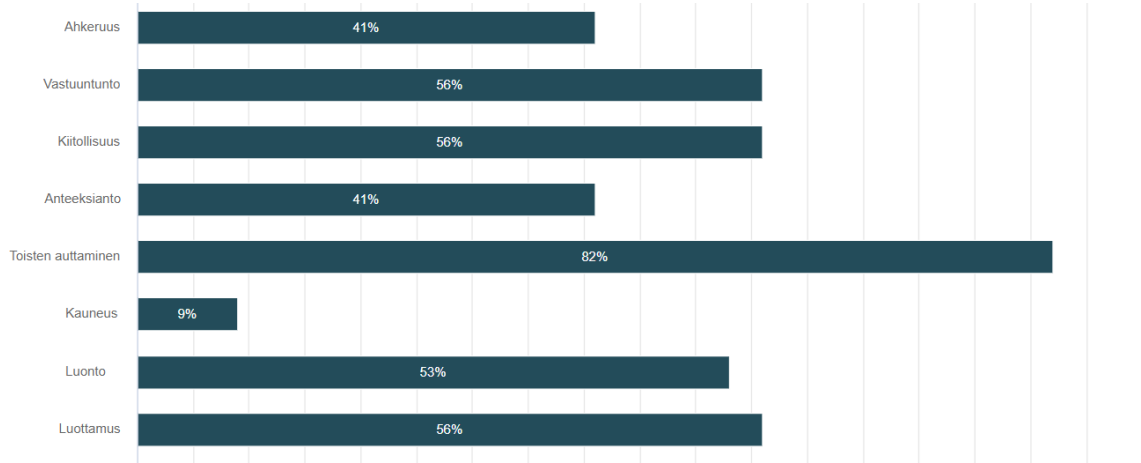
elämäänsä kuuluvan. Arvot jakautuivat seuraavasti:



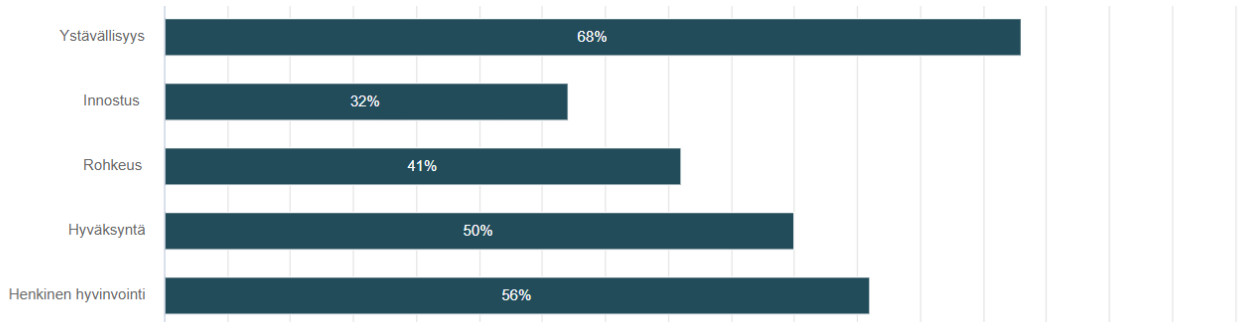
Kuvio 6. Arvolista 1.



Kuvio 7. Arvolista 2.



Kuvio 8. Arvolista 3.



Kuvio 9. Arvolista 4.

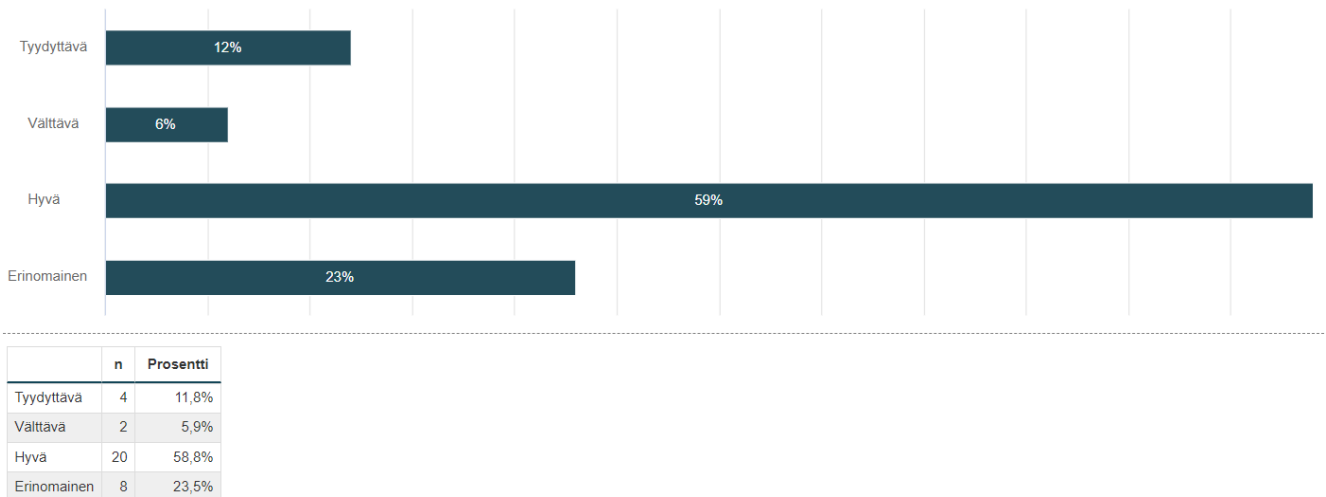
	n	Prosentti
Rehellisyys	31	91,2%
Itsekunnioitus	13	38,2%
Uskollisuus	13	38,2%
Rakkaus	14	41,2%
Perhe	26	76,5%
Terveys	27	79,4%
Nöyryys	9	26,5%
Kunnioitus	15	44,1%
Valta	1	2,9%
Hyvät ihmissuhteet	25	73,5%
Vauraus	5	14,7%
Menestys	6	17,6%
Itsensä toteuttaminen	16	47,1%
Luovuus	11	32,4%
Ura, työssä menestyminen	8	23,5%
Ahkeruus	14	41,2%
Vastuuntunto	19	55,9%

Kiitollisuus	19	55,9%
Anteeksianto	14	41,2%
Toisten auttaminen	28	82,4%
Kauneus	3	8,8%
Luonto	18	52,9%
Luottamus	19	55,9%
Ystävällisyys	23	67,6%
Innostus	11	32,4%
Rohkeus	14	41,2%
Hyväksyntä	17	50,0%
Henkinen hyvinvointi	19	55,9%

Kaikkia arvoja ei tutkimukseen ole listattu. Vastauksia saatiin 34 vastaajalta. 28 arvosta eniten vastauksia sai *rehellisyys, toisten auttaminen, terveys, perhe ja hyvät ihmissuhteet*. Nämä top 5 vastausta saivat yli 70 % vastauksista. Näistä kaikista viidestä arvosta on arvoa työyhteisössä. Rehellisyys arvona tarkoittaa totta puhumista ja vilpittömyyttä. Toisten auttaminen sanan mukaan toisten auttamista, avuliaisuutta ja tukemista. Terveys on fyysistä hyvinvointia. Miten perhe ja hyvät ihmissuhteen vaikuttavat työyhteisöön? Henkilökohtaisen elämän yhteensovittaminen työn kanssa sekä etätyömahdollisuus voivat liittyä tähän.

Arvot kun kuuluvat jokapäiväiseen toimintaa, haluttiin tutkia, *kuinka moni tunnistaa arvojen kuuluvan myös työntekoon*. 32 vastaajasta 19 (59 % vastaajista) luetteli vähintään viisi arvoa tai sanoi kaikkien arvojen toteutuvan työssä. 8 vastaajaa (25 %) listasi korkeintaan 3 arvoa. 2 ei vastannut ollenkaan.

Oman työn arvottamista tutkittiin myös arvosanan merkeissä. Tähän vastasi 34 vastaajaa. Jokainen sai antaa arvosanan omalle työpanokselle. Lisäksi selviteltiin, miksi kyseinen arvosana annettiin.



Kuvio 10. Arvosana työpanokselle, n=34.

Vastaajista 28 (82 % vastaajista) antoi erinomaisen tai hyvän arvosanan. Erinomaista tai hyvää arvosanaa perustellaan tehokkuudella, kokemuksella, ahkeruudella, nöyryydellä, tunnollisuudella sekä sillä että tekee parhaansa. Sanallisista vastauksista kuusi (21 %) perustelee vastauksiaan muun muassa sillä, että on parantamisen varaa, ei pysty antamaan parastaan ja ei ole aikaa tarpeeksi.

6.2 Yhdessä ohjautuvuuden näkökulma

Seuraavassa tutkimuksen osiossa keskityttiin yhdessä ohjautumisen näkökulmasta keskittämään katseet tulevaan. Vastaajia pyydettiin jatkamaan lausetta yhdessä ohjautuvuuden näkökulmasta. Kysymystä selitettiin vielä, että ”yhdessä ohjautuvuus tarkoittaa sitä, että viemällä päätöksenteko- ja kehittämisvaltuuksia organisaatiossa tiimeille, pystytään ketterämmin ratkomaan eteen tulevia ongelmia ja tuottamaan paremmin arvoa asiakkaalle. Ajatuksena on, että tiimissä on paras tietämys siitä, miten työ kannattaa organisoida ja hoitaa.”.

Jokaisesta kysymyksestä nousi selkeästi kolme teemaa. Teemat liittyivät yksilön toimintaan, työyhteisöön ja substanssiin/organisaation/järjestelmiin. Yhdessä ohjautuvuuteen liittyviin kysymyksiin vastasi 31 vastaajaa.

Ensimmäisenä haluttiin antaa mielikuvitukselle valta ja laittaa haaveet puhumaan. Tutkimuksessa pyydettiin jatkamaan lausetta, ”jos kaikki olisi mahdollista, voisimme”. Tämän

kysymyksen tarkoituksena on saada käsitys siitä, mikä vastaajien mielestä olisi niin sanotusti mahdotonta tai mikä olisi ideaali tilanne omassa työyhteisössä. Vastausten avulla olisi mahdollisuus tehdä tavoitteita, joihin jatkossa voidaan pyrkiä. Seitsemän (23 %) vastaajista haluaisi järjestelmien toimivan moitteettomasti ja toimivasti, organisaatio olisi kehittynyt ja kukoistaa. Tämä kertoo järjestelmien haasteista. Viisi (16 %) puhui järjestelmän nopeudesta. Voidaan tulkita, että sillä viitataan maksatusten hitauteen ja hakemusten jono määriin. Maksatushakemusten jonot ovat valtavat ja ne tuovat stressiä ja paineita työntekoon. Kolme vastaajaa (9 %) nosti esiin palkkauksen. Haluttiin saada lisää palkkaa, tai tehdä lyhyempää työpäivää samalla palkalla. Loput vastauksista oli yksittäisiä toivomuksia.

Toiveiden parissa jatkettiin ja tutkimuksessa *pyydettiin toivomaan, missä ollaan vuoden päästä*. Toiveen taustalla on myös tavoitteiden luonti. Kun jotain toivotaan, taustalla on halu toimia siten. 26 vastaajasta 10 (38 %) keskittyi positiiviseen kuvaan, jossa muun muassa kuvailtiin toiveita olemalla parempia, ketterämpiä, tarkkoja ja nopeita. Lisäksi toivottiin vähemmän stressiä ja hyväksyvää yhteisöä. 26 vastaajasta toiset 10 toivoi järjestelmien ja organisaation kehitystä. Toivottiin käsittelytilanteen parantumista, järjestelmien kehittymistä toimiviksi ja ongelmien vähyyttä. 26 vastaajasta viisi (19 %) toivoi työsuhteen jatkumista ja kaikkien vakinaistamista.

Seuraavaksi tutkimuksessa *siirryttiin uskomusten pariin*. Kun selvitellään, mihin joku uskoo, kuuluu siihen kokemukset ja luottamus organisaatioon. Vuoden päästä 23 vastaajasta 9 vastaajaa (39 %) uskoo positiivisesti tulevaan. Nämä vastaajat kirjoittavat olevansa parempia, tyytyväisempiä, osaavampia, kehittyneempiä, rohkeampia ja mutkattomampia. Toiset 9 vastaajaa uskovat organisaation ja järjestelmien kehitykseen, jolloin työt pystytään tekemään tavoiteajassa ja toiminnot ovat ketteriä. Lisäksi heillä on toiveita työsuhteen jatkumisen suhteen. 23 vastaajasta kolme (13 %) uskoo, että mikään ei ole muuttunut, vaan ollaan samassa tilanteessa kuin nyt.

Kun kysytään, *mitä ollaan vuoden päästä*, vastaukset ovat kaikista todennäköisempiä toteutuakseen. Tutkimuksen tulkinnan mukaan sanamuodoilla on vaikutusta vastausten laatuun. Kun ensimmäiset yhdessä ohjautuvuuteen liittyvät kysymykset liittyivät toiveisiin ja uskomuksiin, tämän osion kysymykset antavat vastaajien palata maan pinnalle ja kertovan rehellisen version omista tavoitteista. 26 vastaajasta 9 (35 %) sanoo, että vuoden päästä olemme taitavampia, parempia, osaavampia, valmiita kehittämään, jaksavampia ja

viisaampia moniosaajia. 26 vastaajasta 6 (23 %) on sitä mieltä, että samanlainen kehitystyö jatkuu.

Koska vuosi on pitkä aika tuoda uusia tavoitteita työyhteisöön, haluttiin vastaajilta myös lähitulevaisuuteen tavoitteita. Tutkimuksessa kysyttiin *mitä työyhteisön olisi kuukausittain muistettava*. Vastaukset jakautuivat selkeästi kolmeen teemaan. Teemat koskivat työnte-koa, työyhteisöä sekä yksilönä toimimista. 24 vastaajasta 14 (58 %) vastasi substanssiin tai työhön liittyvin sanoin. On muistettava keskittyä töihin ja priorisoitava työt tärkeysjärjes-tyksen ja kiireellisyyden mukaan. 7 vastaajaa (29 %) muisti oman jaksamisen ja omaan hyvinvointiin keskittymisen. Eniten puhuttiin kiitollisuudesta ja uuden oppimisesta. Kolme (12,5 %) vastaajaa halusi muistaa työtoveria kannustamisella sekä huomioon ottamisella.

Tärkeää on kiinnittää huomiota myös viikoittaiseen toimintaan. *Viikoittain haluttiin pitää huolta*, että muistetaan työmme tärkeys ja että työt tehdään ajallaan. 27 vastaajasta 12 vastaajaa (44 %) sanoo, että työt täytyy osata priorisoida ja hoitaa kunnolla. Seitsemän vastaajaa (26 %) oli sitä mieltä, että viikoittain työyhteisöstä oli pidettävä huolta. Kaveri on pidettävä mukana, asioista tiedotettava, täytyy olla kohtaamisia, vaikka virtuaalisesti työs-kennellään. Kuusi vastaajaa (22 %) muistaa myös oman hyvinvoinnin. Jaksaminen nousee useimman vastauksessa esiin ja töistä palautuminen.

Vastaajilta toivottiin *kannustuslausetta yhdessä ohjautuvuuteen viitaten*. Kysymyksen tar-koituksena oli muodostaa jopa ryhmälle slogan. Kysymyksellä on ymmärretty Me -hengen tarkoitus. Suurin osa vastauksista piti sisällään yhdessä-, tai me-sanana. Yhdessä ohjautu-vuuteen kuuluu keskiöön koko tiimi tai ryhmä ja vastausten perusteella tulkitaan, että tässä on onnistuttu. 30 vastauksesta 14 (47 %) viittasi yhdessä tekemiseen tai olemiseen. 12 vastaajaa (40 %) antoi jo valmiin mietelauseen, sloganin tai huudahduksen.

6.3 Esimiehen näkökulma

Yhdessä ohjautuvuuteen tarvitaan yhtä lailla johtajaa, kuin muunlaiseenkin tiimityöskente-lyyn. Johtajan rooli on erilainen. Valmentavalla otteella tiimin jäseniä kannustetaan ja tue-taan. Tutkimuksessa haluttiin ottaa työntekijöiden näkökulmaa myös johtajuuteen.

Tutkimuksen viimeisellä kysymyksellä selvitettiin, *mitä esihenkilöltä kaippaa*. Vastaukset ja-kautuivat värikkäästi. Tuloksiin on nostettu viisi eri näkökulmaa vastausten laatuun. Selkeästi

suurin osa 30 vastaajasta 12 (40 %) halusi esimieheltään kannustusta ja tukea, osa koki sitä jo saavansa. Seitsemän (23 %) haluaisi saada esimieheltään enemmän aikaa ja huomioimista. Palautteen anto koettiin myös tärkeäksi. Seitsemän oli myös sitä, että viestintää pitäisi lisätä ja olla avoimempia toiminnassa. 5 vastaajaa (16 %) kaipasi ymmärrystä ja hyväksymistä. Tähän kategorioitiin myös tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus. 2 vastaajaa (7 %) antoi rakentavaa kritiikkiä siitä, että asiat jätetään viime tippaan tai tuntee olevansa valvonnan alla.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tulokset puhuvat puolestaan. Työntekijöiden näkökulmasta yhdessä ohjautuvuus on ymmärretty niin kuin on tarkoitettu. Työntekijät ovat selkeästi motivoituneet yhdessä ohjautuvuuteen ja uskovat positiiviseen lopputulokseen. Tiimiläiset ottavat vastuuta ja ymmärtävät työnsä tuottamat tulokset.

Tutkimustyön tavoitteena oli selvittää ja herätellä KEHA-keskuksen TE-palvelut ja työllisyys -ryhmää itseohjautuvuuteen, itsetietoisuuteen ja yhdessä ohjautuvuuteen. Tutkimuskysymyksinä oli tunnistaako henkilöstö omat arvonsa ja käyttääkö niitä työssään, voiko henkilöstö hyvin, jotta voisi toimia ryhmässä ja miten haluavat toimia yhdessä, mikä on yhdessä ohjautuvuuden taso.

Kun puhutaan tiimin muodostumisesta, voidaan sanoa, että tutkittavan kohteen ryhmä on pitkällä tehtävän suorittamisessa. Ryhmässä toimii ryhmähenki, ollaan itseohjautuvia sekä ryhmän tehokkuutta voidaan mitata tuloksilla. Se, minkälainen tiimi on kyseessä, jakaa tulkintaa todellisen tiimin ja huipputiimin välillä. Tehokkaassa tiimissä ollaan sitoutuneita ja tehokkaita, kun taas huipputiimissä ryhmä toimii liikkeelle panevana voimana ja kannustetaan jokaista tiimiläistä omaan henkilökohtaiseen huippuunsa. Huipputiimi on se mitä tavoitellaan, mutta todellisuudessa puhutaan vasta todellisesta tiimistä. Osa tiimiläisistä voi jopa kuulua vasta potentiaaliseen tiimiin.

Jokainen vastaaja vastasi arvoja koskeviin kysymyksiin ja vastauksista saatiin kattavaa tietoa. Arvoja ei kuitenkaan osattu kaikin puolin yhdistää työelämään, vaikka ne kulkevat käsi kädessä jokapäiväisessä elämässä. Onko kyse, ettei tiedosta arvojen vaikutusta, vai onko työminän persoonallisuus ihan eri kuin henkilökohtaisen elämän minä? Tässä voidaan tulkita asia, miten vain. Tutkijan tulkinta pohjautuu siihen, ettei osata tiedostaa kuinka oma arvopohja vaikuttaa työn teossa. Onko pelko toimia omana itsenä niin voimakas, että töissä käytäydytään eri tavalla kuin olettaa olevansa?

Henkilöstön hyvinvointia arvioitiin antamalla arvosana työpanokselle ja kysyttiin tarkemmin omaa jaksamista. Pääsääntöisesti työtilanne koettiin hyväksi. Kun yksilönä on jokainen erilainen ja jokainen kokee omaan työtilannettaan eri tavalla, on tulkinta haasteellista. Toiselle työ on kuormittavaa niin kauan, kun jonossa on käsiteltäviä hakemuksia, toiselle se ei ole, vaikka käsittelyajat huitelevat miinuksella. Se, mikä on tärkeintä, on tunnistaa yksilön oma vaikutus

omaan asenteeseen. Tätä heräteltiin miten voi omalla toiminnallaan vaikuttaa ilmapiiriin. Yhtä lailla jokainen voi vaikuttaa omaan ”ilmapiiriin”. Aina voi valita, miten asioihin suhtautuu.

KEHA-keskuksen toimintaohjeessa yhdessä ohjautuvuuteen pääpaino oli johtajuudessa. Johtajien oli tehtävä selväksi ensin itselleen, mistä on kyse. Yhdessä ohjautuvuuden jalkautuessa työntekijöille, oli johtajien tehtävä heille selväksi, mistä on kyse. Johtajuuden rooli ei poistu jalkautuksen yhteydessä, vaan on entistä isommassa roolissa. Jalkautukseen tarvitaan loputon määrä tukea ja kannustusta ja ohjaamista.

Johto on tehnyt työnsä ohjeistaessaan työntekijöitä yhdessä ohjautuvuuteen. Taustalla toimivat myös Humapin järjestämät Yhdessä ohjautuvuuden -kurssit. Mutta onko johtajien rooli jäänyt siihen? Työntekijät ovat asennoituneet tulosten mukaan toimimaan yhdessä ja luottavat yhteiseen toimintaan. Se mikä aiheuttaa turvattomuutta ja epäluotettavuutta on järjestelmät ja erilaiset muutokset tulevaisuuden suhteen.

Kuten aiemmin moneen kertaan todettiin johtajuudesta puhuttaessa, on johtajan oltava osa tiimiä. Johtajalla on oltava samat tavoitteet ja asetelmat kuin tiimiläisillä. Johtajan vastuu päätöksenteosta vapautuu tiimiläisten käsiin, mutta vastuu kannustuksesta ja tukemisesta korostuu yhdessä ohjautuvassa työskentelytavassa.

Mikä on sitten johtajuuden rooli, joka on tärkeä osa yhdessä ohjautuvuutta? Kehittämistutkimuksen yhtenä kysymyksenä oli, mitä kaipaat esimieheltäsi. Kaipuu viittaa kaihoisaan haluun tai ikävään, jotain puuttuu. Tulkinta on jokaisen yksilön vastuulla, mutta tutkittaessa mitä kaipaat esimieheltä, ollaan jotain vailla. Aineistoa tutkiessa eniten esiin nousi tuen ja kannustuksen tarve, huomioon otto, palaute, hyväksyminen, viestiminen ja avoimuus. Näitä kaikkia kaivataan esimieheltä. Kaikki kuvaukset ovat erittäin kriittisiä ominaisuuksia yhdessä ohjautuvuuden toimimiseen.

Johtajuus jaetaan karkeasti asioiden ja ihmisten johtamiseen. Koska tutkimustuloksien mukaan kaivataan enemmän huomioita ihmiseen, onko johtamistapa organisaatiossa siis asioiden johtaminen? Tuloksellisuus on yhtenä osa-alueena asioiden johtamisessa, ja tuloslähtei- nen toiminta on taustalla tutkimuksen vastauksissa, koska halutaan olla nopeampi ja järjestelmät toimivammaksi.

Tutkimuksen tulokset voidaan jakaa yhdessä ohjautuvuuden osalta selkeästi kolmeen kategoriaan:

- itsensä johtaminen
- työyhteisö
- substanssi.

Yhdessä ohjautuvuuteen liittyvissä kysymyksissä nousi nämä kolme osa-alueita. Ja nämä kaikki osa-alueet ovat tärkeä osa yhdessä ohjautuvuutta. Yksilön kyvyt ja jaksaminen ovat tärkeässä asemassa yhdessä työskentelyyn. On voitava itse hyvin, jotta voi auttaa ja tukea toisia. Työyhteisön liittyminen yhdessä ohjautuvuuteen on olennainen osa yhdessä tekemiseen. Itse työstä taas on kyse substanssiin liittyvässä osa-alueessa.

8 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Täytyy tietää, mitä työntekijöiden kauas kantoiset toiveet ja uskomukset ovat, mutta tärkeämpää on, mitä voidaan tässä hetkessä ja lähitulevaisuudessa tehdä. Tutkimuksen avulla on selkeästi saatu tietoon mitä kuukausi- ja viikkotasolla työntekijät itse kokevat tärkeäksi muistaa.

Tärkeimmäksi tekijäksi viikoittain nostaisin jokaisen vastuu hoitaa työtä tärkeysjärjestyksessä. Osaamista täytyy löytyä sen verran, että ymmärtää tutkia, mikä jono hakemuksista on kriittisin, ja mitkä ovat jonojen tavoitekäsitelyajat. Tällä hetkellä muistutuksia tulee esimiestasolta. Jos ei ymmärrä, mistä on kyse, täytyy jokaisen itse tiedostaa asia ja tehdä muutoksia oman tekemisen suhteen. Suurin osa vastaajista on sitä mieltä, että työtilannetta on tarkasteltava työntekijä lähtöisesti. Se kuuluu jokaisen toimenkuvaan. Jonoja käsitellään nopeaan tahtiin, varsinkin ylityömääräyksen aikaan, joten on oltava tarkkana viikoittain, mikä on se tärkein paikka työskennellä.

Pitää muistaa, että kukaan meistä ei ole yksin, vaikka kotoa käsin yksin työskennelläänkin. Teams on nopea tapa saada kollegaan yhteys, mutta perinteiset kahvitaukorupattelut on jääneet pois. Yksilön hyvinvointi on yksilön vastuulla. Teamsin taakse pääsee peittämään monet tunteet, kun konkreettisessa tapaamisessa tunteet saa vastavuoroisen kohtaamisen ja tunteita pääsee käsittelemään. Työpaikoilla saa sosiaalisen tyydytyksen. Ihmistä ei ole luotu yksin olemiseen, vaan sosiaalisuus on tärkeä osa. Miten sen työkaverin siis huomioi päivittäin? Tutkimuksen tuloksista selviää selvä tarve olla tukena ja kohdata työkaveri. Yhdessä jaksaa paremmin.

Miten vaikutetaan siihen, että esimiehiltä saisi enemmän tukea? Mistä se johtuu, ettei esimieheltä saa tukea. Eikö ole aikaa, halua, taitoa tai tahtoa? Kehittämiskeskustelut ovat vuosittainen tapa saada esimiehen huomion itselleen, lisäksi organisaatiossa on keskusteluvartit kuukausittain käytössä. Voiko kyseessä olla taustalla ajanpuute, mutta myös työntekijän taito ilmaista tarpeensa. Tietääkö esimies mitä työntekijä häneltä odottaa? Onko esimiehelle kerrottu tarve saada enemmän palautetta tai saada huomiota enemmän? Jokaisen esimiehen alla on toista kymmentä työntekijää. Yhdessä ohjautuvuuteen kuuluu yksilön johtaminen, mutta johtamisen täytyy olla vastavuoroista. Työntekijän on tultava kuulluksi, mutta kuulluksi voi tulla ainoastaan antamalla palautteen suoraan esimiehelle. Jos työntekijät keskustelevat keskenään, miten tieto yksilön toiveista menee esimiehen tietoon? Työntekijällä on

samanlainen vastuu kuin johtajalla kertoa mitä häneltä odotetaan ja mitä hän odottaa johtajalta. Se vaatii rohkeutta, sanoa suoraan mitä ajattelee, mutta voiko omat toiveet toteutua hiljaisuudessa. Olisiko organisaatiossa hyvä olla nimetön palautteenanto mahdollisuus? Palaute olisi jokaisella pysähtymisen paikka, jossa mietitään omaan käytösty ja kuinka voisi asiat hoitaa paremmin.

Yhdessä ohjautuvuus vaatii toimiakseen läpinäkyvyyttä. Avoimuutta tarvitaan puolin ja toisin. Kun rakentavassa hengessä keskustele, niin vältytään loukkaantumisilta. KEHA-keskus tarvitsee harppauksen läpinäkyvyyteen sekä johdolta työntekijöille, että työntekijöiltä johdolle. Kun asioita ei esitä suoraan asianomaiselle, muuttuu tieto matkan varrella. Tieto joka tapauksessa aina saavuttaa kohteensa, tavalla tai toisella.

9 POHDINTA

Kehittämistutkimus kohdistui omaan työyhteisöön. Työt ei TE-palvelut ja työllisyys -ryhmältä lopu koskaan. Tutkimus sai odottamattoman määrän osallistujia. Työtilanne organisaatiossa oli tutkimuksen kohdalla ihanteellinen. Ylityömääräys oli tullut päätökseen ja oli päästy takaisin kiinni tavoitekasittelyaikoihin. Olisiko tutkimustulokset muuttuneet, jos tutkimus olisi tehty jossain toisessa ajankohdassa? Samat kolme aihetta (yksilö, työyhteisö ja organisaatio/substanssi) on vuodesta toiseen ollut keskiössä, suhdeluvut vain muuttuvat. Työn reliabiliteetti on korkea, sekä vastausmäärien vuoksi, että tavanomaisten vastausten vuoksi. Tällä hetkellä maksukatkon jälkeinen aika tuo pienen lisästressin työnkuvaan, kuka sen ottaa stressinä, kuka ei, se on jokaisella valittavissa.

Huolestuttavinta tuloksissa oli johdon tuki. Johtajuus on tärkein ominaisuus yhdessä ohjautuvuuteen ja tähän tarvittiin paljon johdon tukea, sekä aloitusvaiheessa että käynnissä olovaiheessa. Ei tästä varmaankaan huolta ole, mutta onko vain unohdettu johtajuuden rooli ja annettu vapaat kädet työntekijöille. Johtajan tulisi olla tärkeimmässä asemassa, jonka tarkoitus on tukea, motivoida ja innostaa työntekijöitä.

Kehittämistutkimuksen tavoitteet saavutettiin. Saatiin selville, mikä on KEHA-keskuksen maksusyksikön TE-palvelut ja työllisyys -ryhmän yhdessä ohjautuvuuden taso. Koska yhdessä ohjautuvuus on vuosien prosessi, ei taso voi tässä vaiheessa olla korkealla. Tulosten perusteella ollaan kuitenkin hyvällä matkalla etenemässä KEHA-keskuksen tavoitteita. Takaiskuja tulee ja matkalla opitaan virheistä. Tämän tutkimuksen avulla selvisi mihin tulisi kiinnittää jatkossa huomiota matkan varrella. Päästäänkö tavoitteisiin ennen organisaatiomuutosten jalkautumista, se jää epäselväksi, mutta päästiin testaamaan mitä yhdessä ohjautuminen on käytännössä.

Tutkittaessa yhdessä ohjautuvuutta antaa se positiivisen kuvan tiimityöskentelystä, mutta se vaatii toimiakseen ehjän yhteisön, joka panostaa siihen, että yhdessä ohjautuvuus toimii. Ei sanota, etteikö KEHA-keskus olisi panostanut siihen, mutta vaaditaan pidempää sitoutumista lähteä muuttamaan koko organisaation johtamishierarkiaa. Se, että saadaan työntekijät sitoutumaan, ei poista johdon vastuuta olla tukemassa työntekijöitä matkan varrella. Päin vastoin, tuen tarve kasvaa entisestään.

Kehittämisehdotukset toteutuvat sitoutumalla. Tässä kohtaa jokaisen olisi osattava pysähtyä tarkkailemaan omaa toimintaa. Tämä koskee sekä työntekijöitä, että johtajia. Jokaiselta ei voi silti vaatia sitä. Ihminen on ihminen, jokainen erilainen ja omanlainen. Ei auta kuin toivoa, että jokainen tekee parhaansa ja haluaa olla hyvä omana itsenään ja työssään.

Opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusta. Tilastollisella tutkimuksella ei olisi saatu yhdessä ohjautuvuuteen tarvittavia tietoja yksityiskohtaisesti. Jotta yhdessä ohjautuvuuden taso saatiin selville, tarvittiin avoimia kysymyksiä, joihin jokainen vastaaja sai vastata omin sanoin ja kuvailla kokemuksiaan. Tutkimuksen olisi voinut toteuttaa myös haastatteluilla, mutta isossa organisaatiossa ei riitä muutaman ihmisen haastattelu ja niiden tulosten analysointi, ja useamman ihmisen haastattelu olisi laajentanut opinnäytetyötä turhan isoksi. Tällä tavoin pysyttiin rajoitusten sisällä ja saatiin silti hyödynnettäviä tuloksia.

Tuloksia analysoitaessa saatiin selkeitä vastauksia, joita organisaatio voi suoraan ottaa hyötykäyttöön. Tutkimus toimii myös hyvänä kimmokkeena jalostaa toimintaa paremmaksi. Yhdessä ohjautuvuus on hieno ilmiö, jota voi jalostaa minkä alan yritykseen tahansa. Lisäksi ilmiö tukee valmentavaa johtamista, joka on myös tärkeä tapa johtaa nykyajan muuttuvassa maailmassa.

Tutkimukseen osallistujat jättivät vastauksensa anonyymisti, eikä heitä pysty vastauksista päätellen tunnistamaan. Ainut miten heitä voisi jaotella, on tiimien perusteella. Samat vastaukset kuitenkin esiintyvät tiimeistä huolimatta, samat onnistumisen jakautumiset ja epäonnistumiset kulkevat käsi kädessä tiimeistä huolimatta. Taustalla on kuitenkin samanlaiset tavat toimia ja tehdä samaa työtä. Tulkinnat on tehty avoimesti ja rehellisesti ja pyritty katselemaan asiaa laaja-alaisesti, eikä takertumalla yksityiskohtiin. Sekä positiiviset että negatiiviset asiat on otettu huomioon. Tutkittavien mielipiteitä on kunnioitettu ja jokaisen vastaukset analysoitu yksilöittäin. Kaikki vastaukset on huomioitu. Myös vastaamatta jättäminen on vastaus.

LÄHTEET

- Frontiers. (23.11.2018). *An Investigation of Self-Directed Learning Skills of Undergraduate Students*. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2018.02324/full>
- Haslam, S. A., Reicher, S. D., Platow, M. J., & Ahokas, M. (2012). Uusi johtamisen psykologia. Gaudeamus.
- Hassi, L., Paju, S., & Maila, R. (2015). Kehitä kokeillen: Organisaation käsikirja. Talentum Pro.
- Hellsten, T. (2022). Olemisen voima – Kirja rohkeasta ja levollisesta vaikuttamisesta. Kirjapaja
- Humap (i.a.). <https://www.humap.com/fi/>
- Jantunen, T., & Ojanen, E. (2011). Arvot kasvatuksessa. Tammi.
- Jarenko, K. (11.2.2022) Itseohjautuva organisaatio. *Tältä näyttää itseohjautuvuuden kehittäminen suomalaisilla työpaikoilla*. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/talta-nayttaa-itseohjautuvuuden-kehittaminen-suomalaisilla-tyopaikoilla>
- Jyväskylän yliopisto. (28.10.2021). Menetelmäpolkuja humanisteille. *Laadullinen tutkimus*. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>
- Kananen, J. (2014). Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- KEHA-keskus. (15.2.2023). *Toimintamme*. <https://www.keha-keskus.fi/toimintamme/>
- Kets de Vries, M. (2007). Johtaja terapeutin sohvilla: Lisää tunneälyä organisaatioon. Edita.
- Kuitunen, M., & Sutinen, M. (2018). Mahtava moka: Uskalla, opi ja menesty. Alma Talent.
- Kupias, P., Peltola, R., & Saloranta, P. (2011). Onnistu palautteessa. WSOYpro.
- Laki elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista 903/2009. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090897#L1P3a>
- Lämsä, A., & Hautala, T. (2004). Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita.
- Majaniemi, N. (2021). Työelämän maraton ja empatia. Aviador.

- Martela, F. (14.5.2015). Frank Martela. *Buurtzorg ja itseohjautuvan työn vallankumous: Miten tarjota halvempaa, iloisempaa ja laadukkaampaa hoitoa?* <https://frankmartela.fi/2015/08/04/buurtzorg-ja-kotihoidon-itseohjautuva-vallankumous-miten-tarjota-halvempaa-iloisempaa-ja-laadukkaampaa-hoitoa/>
- Martela, F., & Jarenko, K. (2017). *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Alma Talent.
- Martikainen, J. (17.9.2020). Hälsa. Yksilön arvojohtaminen – elä arvojesi mukaista elämää. <https://halsa.fi/blog/yksilon-arvojohtaminen-ela-arvojesi-mukaista-elamaa/>
- Mieli. (14.7.2020). Suomen mielenterveys ry. *Mielenterveyden käsi kuvaa mielen hyvinvointiin vaikuttavia arjen valintoja* <https://mieli.fi/vahvista-mielenterveyttasi/mielenterveys-ja-arjen-taidot/mielenterveyden-kasi-kuvaa-mielen-hyvinvointiin-vaikuttavia-arjen-valintoja/>
- Neuhaus, M. (17.11.2020). Positive psychology. *What Is Self-Leadership? Models, Theory, and Examples.* <https://positivepsychology.com/self-leadership/>
- Ojanen, M. (2001). *Ilo, onni, hyvinvointi.* Kirjapaja.
- Ojanen, M. (2009). *Hyvinvoinnin käsikirja.* Kirjapaja.
- Pahkinen, E. (2012). *Kyselytutkimusten otantamenetelmät ja aineistoanalyysi.* JULPU, Jyväskylä University Library Publishing Unit.
- Puolimatka, T. (2011). *Kasvatus, arvot ja tunteet (2. uud. p.).* Suunta-kirjat.
- Ristikangas, M., Lönnroth, A., Ristikangas, V. & Ristikangas, V. (2021). *Valmentava tiimin johtaminen: Yhdessä ohjautuvuus ja systeminen ajattelu onnistumistekijöinä.* Alma Talent.
- Seppänen, M. (2022). *Näin selviät tiimin jäsenenä.* PS-Kustannus.
- Sundvik, L., (2006). *Toimiva työyhteisö – Esimiehen haasteet ja ratkaisut.* Edita Publishing Oy.
- Sydänmaanlakka, P. (2007) *Älykäs organisaatio.* Talentum Media.
- Tampereen yliopisto. (i.a.) *Tutkimusmenetelmien verkkokäsikirja.* <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. Department, R. a. G. S. (2018). *The State and Future of Finnish Leadership.* https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160965/The_state_and_future_of_Finnish_leadership_HighRes_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Viitala, R., & Jylhä, E. (2013). Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta (6. uud. p.). Edita.

