

Emmi Happonen

ITSENSÄ JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN YKSIÖ- JA TIIMITASOLLA

Opinnäytetyö

Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tradenomi (YAMK)

2023



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto Tradenomi (ylempi AMK)
Tekijä/Tekijät	Emmi Happonen
Työn nimi	Itsensä johtamisen kehittäminen yksilö- ja tiimitasolla
Toimeksiantaja	Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK)
Vuosi	2023
Sivut	88 sivua, liitteitä 70 sivua
Työn ohjaaja(t)	Sari Toijonen-Kunnari

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön aiheena oli itsensä johtamisen kehittäminen yksilö- ja tiimitasolla. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) ja tutkimuskohteena oli verkkokaupan asiakaspalvelun yksikkö. Opinnäytetyön tekijä on kyseisen yksikön työntekijä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda työyhteisön itsensä johtamisen kehityssuunnitelma, jonka avulla kohdeorganisaatiossa on mahdollista kehittää työntekijöiden itsensä johtamisen taitoja sekä yksilö- että tiimitasolla. Opinnäytetyön tavoitteesta rajattiin pois itsensä johtamisen kehityssuunnitelman pilotointi ja käyttöönotto. Työssä keskityttiin toimeksiantajan toiveesta siihen, miten yksilö voi itse omalla toiminnallaan kehittää omia itsensä johtamisen taitojaan. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat miten ja millä tavoin itsensä johtaminen toteutui kohdeorganisaation työskentelyssä sekä miten yksilöt voivat kehittää itsensä johtamisen taitoja yksilö- ja tiimitasolla. Opinnäytetyön tarkoitus oli tukea henkilöstön johtamista itsensä johtamisen osalta.

Opinnäytetyön tutkimuksellinen lähestymistapa oli tapaustutkimus. Opinnäytetyö oli monimenetelmällinen tutkimus, ja aineistoa kerättiin kyselytutkimuksen sekä ryhmähaastattelun keinoin. Tutkimukseen osallistuivat verkkokaupan yksikön palveluneuvojat. Kyselytutkimuksen vastausprosentti oli 70 % ja ryhmähaastatteluun osallistui viisi yksikön palveluneuvojaa. Tutkimuksen tuloksien mukaan yksikön jäsenillä on hyvät tiimitaidot, he haluavat oppia ja kehittää itseään sekä he etsivät aktiivisesti ja itsenäisesti tietoa. Tiimi oppii toisilta sen jäseniltä, kykenee nopeasti reagoimaan muuttuviin tilanteisiin ja joustaa tarvittaessa.

Opinnäytetyön kehityssuunnitelman priorisoiduiksi kehityskohteiksi yksilötasolla nousivat työmotivaation kehittäminen sekä itseohjautuvan ja tavoitteellisen toiminnan kehittäminen. Muita tärkeitä itsensä johtamisen kehittämisen kohteita yksilötasolla ovat stressinhallinnan kehittäminen, merkityksellisyyden löytäminen, positiivisten tunteiden kokeminen työssä sekä itsetuntemuksen kehittäminen. Tiimitason priorisoidut kehityskohteet ovat paremman ymmärryksen saavuttaminen tiimin yhteisestä tavoitteesta ja tiimin keskinäisen luottamuksen vahvistaminen. Kehityssuunnitelma sisältää konkreettisia menetelmiä priorisoitujen kehityskohteiden itseohjautuvaan kehittämiseen. Opinnäytetyön tutkimuksen myötä kohdeorganisaatiossa panostetaan enemmän itsensä johtamiseen tulevaisuudessa.

Asiasanat: itsensä johtaminen, itseohjautuvuus, itseohjautuva organisaatio

Degree title	Master of Business Administration
Author (authors)	Emmi Happonen
Thesis title	Development of self-leadership individually and as a team
Commissioned by	Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK)
Time	2023
Pages	88 pages, 70 pages of appendices
Supervisor	Sari Toijonen-Kunnari

ABSTRACT

The subject of the thesis was development of self-leadership individually and as a team. The thesis was assigned by Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) and the research object of the thesis was the customer service unit of e-commerce. Author of the thesis is employee in the unit.

The aim of the thesis was to create a self-leadership development plan for the work community, enabling development of self-leadership skills in the target organization both at individual and team level. The piloting and implementation of a self-leadership development plan was excluded from the aim of the thesis. According to the client's request, the thesis focused on how an individual can develop his/her own self-leadership skills through his/her own actions. Therefore, the research questions were how and in which ways self-leadership was implemented in the work of the target organization and how individuals can develop self-leadership skills at individual and team level. The purpose of the thesis was to support the personnel's management in terms of self-leadership.

The research approach of the thesis was a case study. The thesis was a multi-method study, and data was collected by means of a survey and a group interview. The study involved service advisors from the e-commerce unit. The response rate to the questionnaire was 70 % and five service advisors from the unit participated in the group interview. The results of the study indicate that the members of the unit have good team skills, they want to learn and develop themselves and they seek information actively and independently. The team learns from other members, can react quickly to changing situations and is flexible when needed.

In the development plan of the thesis, development of work motivation and development of self-directed and goal-oriented activities emerged as priority development targets at individual level. Other important areas of self-leadership development at individual level are development of stress management, finding relevance and experiencing positive emotions at work and developing self-knowledge. The prioritized areas for development at the team level are to achieve a better understanding of the team's common goal and to strengthen the mutual trust of the team. The development plan includes concrete methods to develop prioritized development targets in a self-directed manner. The target organization plans to put more efforts into self-leadership in the future.

Keywords: self-leadership, self-direction, self-managing organization

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS.....	7
2.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus.....	7
2.2	Tutkimusongelma	8
2.3	Tutkimusmenetelmä	8
2.4	Aineistonkeruun ja analysoinnin menetelmät.....	10
2.5	Opinnäytetyöprosessi	13
3	ITSENSÄ JOHTAMINEN.....	16
3.1	Itsensä johtamisen tutkimusperinne ja strategiat	16
3.2	Itsensä johtamisen osa-alueet.....	20
3.3	Itsensä johtaminen asiantuntijatyössä	26
3.4	Itseohjautuva organisaatio.....	28
3.5	Itsensä johtaminen kaupan- ja palvelualalla	30
4	ITSENSÄ JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN.....	32
4.1	Itsensä johtamisen kehittämisen hyödyt ja haasteet.....	33
4.2	Itsensä johtamisen kehittäminen yksilötasolla	36
4.3	Itsensä johtamisen kehittäminen tiimitasolla.....	41
4.4	Työyhteisön itsensä johtamisen kehityssuunnitelman laadinta.....	46
5	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA NYKYTILANTEEN KUVAUS	49
5.1	Toimeksiantaja.....	49
5.2	Itsensä johtamisen nykytilanne	50
6	KYSELYTUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET.....	51
6.1	Kyselytutkimuksen toteutus	52
6.2	Kyselytutkimuksen tulokset.....	56
7	RYHMÄHAASTATELUN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET	63
7.1	Ryhmähaastattelun toteutus	63
7.2	Ryhmähaastattelun tulokset	65

8	JOHTOPÄÄTÖSET	70
8.1	Itsensä johtamisen kehityssuunnitelma	70
8.2	Opinnäytetyön luotettavuus	84
8.3	Pohdinta	86
	LÄHTEET.....	89

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

Liite 2. Kyselytutkimuksen saate

Liite 3. Tietosuojailmoitus

Liite 4. Kyselyn monivalintakysymyksien vastausjakaumat

Liite 5. Ristiintaulukot

Liite 6. Ryhmähaastattelun kysymykset

Liite 7. Ryhmähaastattelun saate

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena oli itsensä johtamisen kehittäminen yksilö- ja tiimitasolla. Itsensä johtaminen tarkoittaa yksilön itsensä ohjaamista ja motivoimista työsuoritukseen. Lisäksi tällä voidaan viitata kaikkeen toimintaan, jolla yksilö suunnittelee ja tehostaa tekemistään. (Niinivaara 2019, 39.) Itseohjautuvassa organisaatiossa yksilöt eivät raportoi tekemisiään johdolle eivätkä ole jatkuvan valvonnan, ohjauksen ja kontrollin alla. Tämä edellyttää yksilöltä ymmärrystä siitä, mitkä periaatteet, ohjeet ja prosessit ohjaavat työskentelyä. Itseohjautuvassa organisaatioissa valta ja vastuu tekemisestä on yhdenvertaisesti kaikilla organisaation jäsenillä. (Larjovuori ym. 2021, 7.)

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK). Opinnäytetyön tutkimuskohteena toimi verkkokaupan asiakaspalvelun yksikkö. Opinnäytetyön tekijä on kyseisen yksikön työntekijä. SOK:n verkkokaupan asiakaspalveluyksikössä työskentely vaatii itsensä johtamisen taitoja yksilö- ja tiimitasolla. Työnteko muuttuu koko ajan tietointensiivisemmäksi. Työntekijöiden tulee jatkuvasti omaksua uusia tietoja ja taitoja sekä heidän tulee löytää työtapoja, joilla saavutetaan organisaation asettamat tavoitteet. Itsensä johtamisen kehittämisen tärkeyteen vaikuttavat esimerkiksi uudet toimintamallit, järjestelmät ja uudenlainen työskentelykulttuuri. Työntekijän tulee siis kyetä poistumaan omalta mukavuusalueelta kokeilemalla uutta ja venyttämällä olemassa olevaa osaamista. Tämä vaatii yksilöltä itsensä johtamisen taitoja yksilö- ja tiimitasolla.

Yksilöllä on suuri vastuu siinä, että hän onnistuu menestymään muutosten keskellä. Onnistunut itsensä johtaminen vaikuttaa myös tiimityöhön. Tutkijoiden mukaan yhä useampi työ muistuttaa tulevaisuudessa asiantuntijatyötä, ja siinä toimitaan yrittäjämäisesti eri tiimien, yhteisöjen ja organisaatioiden kanssa. Tämänkaltainen tiimityö vaatii uusia taitoja. (Hiila ym. 2019, 44.) Opinnäytetyön tutkimuksen myötä toimeksiantajan oli mahdollista saada tärkeää tietoa siitä, miten ja millä tavoin itsensä johtaminen toteutuu yksikössä. Työssä selvitettiin myös, millaisia itsensä johtamisen taitoja kohdeorganisaation työympäristössä työskentely vaatii.

Itsensä johtamisen taidot tuovat hyötyä sekä yksilölle että työyhteisölle. Opinnäytetyön toimeksiantajan toiveena oli tarkastella itsensä johtamisen merkitystä tiimityön ja tiimiohjautuvuuden näkökulmasta. Kun yksilö onnistuu toimimaan itseohjautuvasti, tämä heijastuu myös positiivisesti tiimityöhön. Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä olivat itsensä johtaminen, itseohjautuvuus sekä itseohjautuva organisaatio.

2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Tässä luvussa tarkastellaan opinnäytetyön toteutusta. Ensimmäiseksi kuvailaan opinnäytetyön tavoite sekä selvennetään, mitä tutkimuksesta rajataan pois. Lisäksi tässä alaluvussa kerrotaan opinnäytetyön tekijän omat kehittyminen tavoitteet. Tämän jälkeen tutustutaan opinnäytetyön tutkimusongelmaan ja perustellaan opinnäytetyön tutkimuksen tarpeet.

Opinnäytetyön toteutusta kuvaavassa luvussa esitellään opinnäytetyön tutkimusmenetelmä ja tutustutaan tarkemmin tapaustutkimukseen. Tämän lisäksi tarkastellaan opinnäytetyön aineistonkeruun ja analysoinnin menetelmiä.

Nämä opinnäytetyön valinnat tullaan perustelemaan. Lopuksi kuvaillaan opinnäytetyöprosessia.

2.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda työyhteisön itsensä johtamisen kehityssuunnitelma. Kehityssuunnitelman avulla verkkokaupan asiakaspalvelun yksikön oli mahdollista kehittää itsensä johtamisen taitoja sekä yksilö- että tiimitasolla. Opinnäytetyössä keskityttiin luomaan sellainen itsensä johtaminen kehityssuunnitelma, jota voidaan hyödyntää toimeksiantajan eri yksiköissä. Opinnäytetyön tavoitteesta rajattiin myös pois itsensä johtamisen kehityssuunnitelman pilotointi ja käyttöönotto. Työssä keskityttiin toimeksiantajan toiveesta siihen, miten yksilö voi itse omalla toiminnallaan kehittää omia itsensä johtamisen taitojaan yksilö- ja tiimitasolla. Siinä rajattiin pois esihenkilön tuen merkitys itsensä johtamisen kehittämisessä.

Opinnäytetyön tärkeä tavoite oli kehittää opinnäytetyön tekijän henkilöstöjohtamisen asiantuntijuutta. Opinnäytetyön tekijä on tutkittavan yksikön jäsen, ja

tutkimuksen myötä tavoitteena oli lisätä sekä omaa että tiimin itsensä johtamisen taitoja. Opinnäytetyön myötä hän oppi kehittämään prosessin hallintaitojaan eli suunnittelemaan ja toteuttamaan opinnäytetyön itseohjautuvasti ja tuloksellisesti. Opinnäytetyö tuli myös kehittää opinnäytetyön tekijän reflektiivistä ja kriittistä ajattelua sekä kykyä viestiä vakuuttavasti työn tuloksista. Lisäksi opinnäytetyöprosessi kehitti opinnäytetyön tekijän vuorovaikutustaitoja yhdessä opinnäytetyön toimeksiantajan ja oppilaitoksen edustajien kanssa.

2.2 Tutkimusongelma

Opinnäytetyössä selvitettiin, miten ja millä tavoin itsensä johtaminen toteutuu SOK:n verkkokaupan asiakaspalveluyksikön työskentelyssä. Tutkimuksessa haluttiin siis kartoittaa, millainen lähtötilanne on. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, miten yksilöt voivat kehittää itsensä johtamisen taitoja yksilö- ja tiimitasolla. Opinnäytetyön tarkoitus oli tukea henkilöstön johtamista itsensä johtamisen osalta.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä olivat seuraavat:

Miten ja millä tavoin itsensä johtaminen toteutuu yksilö- ja tiimitasolla tällä hetkellä?

Miten yksikön työntekijät voivat kehittää itsensä johtamisen taitojaan yksilö- ja tiimitasolla?

Tulevaisuudessa uusien verkkokauppa-alustojen myötä yksikön tulee omaksumia uusia toimintatapoja. Lisäksi he tulevat kohtaamaan uudenlaisia asiakas-kohtaamisia. Yksilöllä on iso rooli uuden tiedon omaksumisessa, jotta he kykenevät ratkaisemaan erilaisia asiakaspalvelun tilanteita. Tämä vaatii itsenäistä uuden tiedon opiskelua ja tieto on kyettävä sisäistämään.

2.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksellisella lähestymistavalla tarkoitetaan tapaa, jolla tutkimusongelma pyritään ratkaisemaan. Tapaustutkimus on laadullinen tutkimusmenetelmä, joka on joustava ja monipuolinen. (Puusa & Juuti 2020, luku 13: Oodi yksittäistapaustutkimukselle ja vertailun moninaiset mahdollisuudet.) Tapaustutkimus (*case study*) tutkii yhtä ilmiötä edustavaa tapausta tai joukkoa. Tapaustutkimuksen kohteena eli tapauksena voi olla esimerkiksi organisaatio tai ryhmä.

(Vuori s.a.) Opinnäytetyön tutkimuksessa tutkittiin SOK:n verkkokaupan asiakaspalvelun yksikön työntekijöiden itsensä johtamista, joten tapaustutkimus oli opinnäytetyön tutkimukselle perusteltu tutkimuksellinen lähestymistapa.

Tapaustutkimuksessa ei luoda laajoja yleistyksiä, vaan pyritään laatimaan tarkka ja havainnollinen kuvaus tutkimuskohteesta. Tapaustutkimus mahdollistaa sen, että ilmiöstä opitaan uutta ja tietoa voidaan soveltaa. Opinnäytetyön tutkimuksessa haluttiin saada selville, miten itsensä johtaminen toteutuu tällä hetkellä tutkittavassa yksikössä. Tämän tiedon pohjalta luotiin itsensä johtamisen kehityssuunnitelma. Tapaustutkimuksessa tutkittava tapaus liittyy kiinteästi tiettyyn kontekstiin eli aikaan ja paikkaan. (Vuori s.a.) Opinnäytetyön tutkimus liittyi SOK:n verkkokaupan asiakaspalveluyksikön itsensä johtamisen kehittämiseen nyt ja tulevaisuudessa.

Tapaustutkimuksella voidaan luoda uutta teoriaa, tarkentaa nykyisiä malleja tai testata nykyistä olemassa olevaa teoriaa. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda itsensä johtamisen kehityssuunnitelma, joka oli mahdollista luoda tapaustutkimuksen keinoin. Tapaustutkimus voi olla yksittäistapaustutkimus (*single case design*) tai monitapaustutkimus (*multiple case design*). (Puusa & Juuti 2020, luku 13: Oodi yksittäistapaustutkimukselle ja vertailun moninaiset mahdollisuudet.) Opinnäytetyö oli yksittäistapaustutkimus, sillä itsensä johtamisen ilmiö on laaja ja monipuolinen. Opinnäytetyön tutkimuksessa pyrittiin ymmärtämään ja selvittämään miten tutkittavassa työyhteisössä on mahdollista kehittää itsensä johtamisen taitoja yksilö- ja tiimitasolla.

Ohjaavassa tapaustutkimuksessa selvitetään tutkittavan kohteen nykytilanne ja siinä halutaan valmistella kohteen kehittämistä. Yleisimmin ohjaavaa tapaustutkimusta käytetään, kun tutkimuksen lähtökohta on kehittää jo olemassa olevaa työmenetelmää. Aluksi määritellään nykytilanne tarvittaessa tutkimuksen avulla. (Routio 2007.) Opinnäytetyö muistutti sen tavoitteen näkökulmasta ohjaavaa tapaustutkimusta.

Tapaustutkimukselle on tyypillistä monimenetelmällisyys (Kananen 2019, 81). Opinnäytetyö on sekä määrällinen että laadullinen tutkimus. Määrällistä ja laadullista tutkimusmenetelmää usein sovelletaan samassa tutkimuksessa (Ala-

suutari 2011, 32). Opinnäytetyössä tutkittiin sitä, miten itsensä johtaminen toteutuu kohdeorganisaatiossa yksilö- ja tiimitasolla määrällisen tutkimuksen keinoin. Määrällisessä tutkimuksessa halutaan kuvailla jotain asiaa yleisesti sekä selvittää, missä määrin jokin asia vaikuttaa toiseen. Määrällisessä tutkimuksessa siis etsitään syy-seuraussuhteita. Määrällisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on löytää säännönmukaisuuksia eli millä tavalla eri muuttujat liittyvät toisiinsa. Lisäksi määrällisessä tutkimuksessa halutaan selvittää, millä tavalla eri tutkimusyksiköt kuten ihmisten mielipiteet eroavat eri muuttujien suhteen. (Vilkka 2021, luku 4: Määrällinen tutkimusmenetelmä käytännössä.) Opinnäytetyössä haluttiin muun muassa selvittää, miten eri taustamuuttujat vaikuttavat itsensä johtamisen eri osa-alueisiin.

Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan yksilöiden merkitysten maailmaa, jotka ilmenevät suhteina ja niiden muodostamina merkityskokonaisuuksina. Merkityskokonaisuudet ilmenevät yksilön toimintana, ajatuksina sekä päämäärien asettamisena. (Vilkka 2021, luku 5: Laadullinen tutkimusmenetelmä käytännössä.) Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tutkimuksen kohteena olevien yksilöiden ajatuksista, kokemuksista ja tuntemuksista liittyen tutkittavaan ilmiöön. Erilaisten tutkimusmenetelmien avulla on mahdollista päästä selvitelte tutkittavien yksilöiden kokemusmaailmasta. Menetelmät ovat erilaisia keinoja, joiden avulla on mahdollista lähestyä aihetta ja selvittää vastauksia tutkimuskysymyksiin. (Puusa & Juuti 2020, luku 4: Laadullisen tutkimuksen olemus.) Opinnäytetyössä haluttiin selvittää laadullisen tutkimuksen keinoin, miten itsensä johtamisen taitoja on mahdollista kehittää kohdeorganisaatiossa.

2.4 Aineistonkeruun ja analysoinnin menetelmät

Tapaustutkimuksessa halutaan saada kokonaisvaltainen kuva tapauksesta. Tästä syystä tapaustutkimuksessa usein yhdistellään eri aineistoja. (Vuori s.a.) Opinnäytetyön empiiristä aineistoa kerättiin kyselyn ja ryhmähaastattelun keinoin. Kun halutaan tutkia, mitä ihminen ajattelee ja miksi hän toimii tietyllä tavalla, on viisasta kysyä häneltä asiaa (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3: Aineiston hankinta ja määrä laadullisessa tutkimuksessa).

Opinnäytetyön tutkimuksessa pyrittiin selvittämään vastauksia tutkimuskysymykseen, miten ja millä tavoin itsensä johtaminen toteutuu yksilö- ja tiimitasolla kyselylomakkeen avulla. Kyselylomaketutkimusta käytetään, kun halutaan saada vastauksia arkaluontoisiin kysymyksiin. Kyselytutkimuksen etu on se, että vastaajat pysyvät anonyyminä. Kyselylomake lähetään tutkittavalle yksikölle sähköpostitse. Sähköpostikysely toimii hyvin, kun perusjoukko muodostuu organisaation toimijoista. Tällöin voidaan varmistaa, että perusjoukko on tarpeeksi suuri ja kaikilla vastaajilla on tekniset mahdollisuudet vastata kyselyyn. (Vilkkä 2021, luku 4: Määrällinen tutkimusmenetelmä käytännössä.) Koska opinnäytetyön tekijä on tutkittavan yksikön jäsen ja osa tutkimuksen kysymyksistä ovat luonteeltaan arkaluontoisia (kuten motivaatioon, arvoihin ja tunteisiin liittyvät kysymykset), tutkimuksessa käytettiin kyselytutkimusta aineistonkeruumenetelmänä.

Kyselylomake sisältää erilaisia kysymysmuotoja. Se sisältää avoimia kysymyksiä sekä kysymyksiä, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Kun tutkimuksessa mitataan yksilöiden asenteita ja mielipiteitä, käytetään usein Likertin asteikkoa. (Valli 2010, 117–119.) Opinnäytetyön kyselylomakkeessa jätettiin likert-asteikon keskimäinen vaihtoehto pois, sillä voitiin olettaa, että kaikilla tutkimukseen osallistujilla on näkemys omasta toiminnastaan ja heidän on mahdollista ottaa kaikkiin kysymyksiin kantaa.

Määrällisen kyselytutkimuksen avulla oli siis tavoitteena kartoittaa sitä, miten yksikössä itsensä johtaminen toteutuu yksilö- ja tiimitasolla. Sisällönanalyysillä järjestetään kyselytutkimuksen aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon. Analyysillä pyritään luomaan selkeyttä, jotta aineistosta on mahdollista luoda luotettavia johtopäätöksiä liittyen itsensä johtamiseen toteutumiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4: Laadullisen aineiston analyysi: sisällönanalyysi.) Sisällönanalyysissä ryhmitellään tutkimuksen eri aiheita ominaisuuksien, piirteiden tai käsitysten mukaan. Ryhmittelyn avulla luodaan käsitteitä ja luokitteluja. Saadun tuloksen avulla pyritään ymmärtämään tutkimuksen merkityskokonaisuutta. (Vilkkä 2021, luku 6: Merkityksiä tutkimassa ja ymmärtämässä.)

Määrällisessä analyysissä etsitään tilastollisia säännönmukaisuuksia siitä, miten tutkimusyksiköt liittyvät toisiinsa. Analyysissä määriteltiin esimerkiksi,

mitkä itsensä johtamiseen vaikuttavat tekijät olivat tutkittavalle joukolle yhteisiä. Lisäksi analyysissa etsittiin eri tutkimusyksiköiden välisiä eroja eli esimerkiksi sitä, miten itsensä johtamisen tavat eroavat eri yksilöiden välillä. Muuttujien tuli siis olla sellaisia, joita opinnäytetyöntekijä kykeni erottamaan. (Alasuutari 2011, 37.)

Määrällisessä tutkimuksessa tulee kiinnittää huomiota tutkimuksen pätevyyteen eli validiteettiin ja luotettavuuteen eli reliabiliteettiin. Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimus mittaa oikeaa asiaa. Opinnäytetyötutkimuksen näkökulmasta tämä tarkoitti sitä, että tutkittavien henkilöiden tuli ymmärtää kyselytutkimuksen kysymykset oikein. Kyselyn avulla ei olisi ollut mahdollista saada vastauksia opinnäytetyön tutkimuskysymykseen, jos vastaajat eivät olisi ymmärtäneet kysymyksiä. Olennaista oli, että opinnäytetyön tekijä kykeni siirtämään teorian käsitteet ja kokonaisuudet onnistuneesti kyselylomakkeeseen. Tutkimuksen reliabiliteetti taas tarkoitti opinnäytetyön tutkimuksessa sitä, että kyselytutkimus ei antanut sattumanvaraisia tuloksia. Kyselytutkimuksen kokonaisluotettavuuden muodostivat validiteetti ja reliabiliteetti. (Vilka 2021, luku 4: Määrällinen tutkimusmenetelmä käytännössä.)

Työelämän kehittämistutkimuksessa, joissa tavoitteena on yhteisten toimintatapojen luominen ja ymmärtäminen, on mielekästä kokeilla ryhmähaastattelua empiirisen aineiston keruumenetelmänä. Ryhmähaastatteluun kutsutaan pieniryhmä osallistujia heidän asiantuntemuksensa perusteella. Osallistujilta voidaan siis odottaa vaikutusta tarkasteltavaan asiaan ja kykyä saada aikaan muutosta. Ryhmälle asetetaan tavoite, esimerkiksi ideoiden kehittäminen, tarpeiden selvittäminen tai toiminnan kehittäminen. (Vilka 2021, luku 5: Laadullinen tutkimusmenetelmä käytännössä.) Opinnäytetyön tutkimuksessa ryhmähaastattelun keinoin pyrittiin löytämään vastauksia opinnäytetyön tutkimuskysymykseen, miten yksikön työntekijät voivat kehittää itsensä johtamisen taitojaan. Ryhmähaastattelu nauhoitettiin.

Ryhmähaastattelusta tehdään muistio ensihavainnoista – mitä päällimmäisiä ajatuksia ja mielikuvia ryhmästä syntyi. Nämä voivat tuoda esiin piileviä ajatuksia kuten tunnelmia ja kiinnostavilta vaikuttavia tapahtumia. Nämä eivät tule välttämättä esiin nauhoituksesta. Ryhmähaastattelun nauhoitus puretaan eli litteroidaan. Monissa analyysimetoodeissa sanatarkka litterointi on riittävää,

eli taukoja tai päälle puhumisia ei merkitä. Ryhmähaastattelun aineiston voi analysoida eri laadullisen analyysimenetelmien keinoin. Analyysimenetelmässä aineistoon tutustutaan syvällisesti ja sitä vertaillaan aiempaan kirjallisuuteen. (Puusa & Juuti 2020, luku 7: Ryhmäkeskustelut laadullisena tutkimusmetodina.) Eri tutkimusmenetelmien analyyseja voidaan pitää toistensa jatkumona eikä toisiaan poissulkevinä analyysimalleina (Alasuutari 2011, 32). Ryhmähaastattelun aineistoa analysoitiin teemoittamalla. Teemoittelun avulla aineisto jäsennettiin ja pelkistettiin teemojen mukaisesti. Tämän jälkeen aineistoa peilattiin teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin. (Eskola & Vastamäki 2010, 43.)

Ryhmähaastattelun aineiston tuloksien luotettavuus varmistettiin hakemalla vahvistusta aikaisemmista tutkimuksista. Tämä edellytti sitä, että opinnäytetyöntekijä laati erittäin kattavan teoriapohjan ja perehtyi syvällisesti aiheeseen. Lisäksi hän pyrki tulkitsemaan tutkimuksen tuloksia johdonmukaisesti. Opinnäytetyön tutkimuksen luotettavuus varmistettiin kattavalla tutkimuksen eri vaiheiden dokumentoinnilla sekä tekemällä hyviä valintoja. (Kananen 2019, 34–35.)

Opinnäytetyön tutkimuksessa kiinnitettiin huomiota tutkimusetiikkaan ja tietosuojaan. Kyselytutkimukseen sisältyi tietosuojailmoitus ja saatekirje, jossa kerrottiin tutkimuksen liittyvän opinnäytetyön tutkimukseen ja että kysely oli anonyymi. Ryhmähaastatteluun kutsuttiin osallistujia henkilökohtaisesti, ja osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen. Osallistujilta kysyttiin lupaa ryhmähaastattelun nauhoittamiseen. Kun opinnäytetyöprosessi päättyi, kyselytutkimuksen osallistujien henkilötiedot ja ryhmähaastattelun tallenne hävitettiin. SOK ei vaatinut erillistä tutkimuslupaa opinnäytetyön tutkimukselle. Toimeksiantajan edustaja allekirjoitti opinnäytetyösopimuksen.

2.5 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyöprosessi alkoi syyskuussa 2022 aiheen ideoinnilla ja suunnitellulla. Opinnäytetyön tekijä laati työntantajalleen alustavan aihe-ehdotuksen liit-tyen itsensä johtamisen tutkimiseen yksikössä. Aihe-idea sai hyväksynnän,

sitä lähdettiin kehittämään yhteistyössä toimeksiantajan edustajan ja opinnäytetyökoordinaattorin kanssa. Opinnäytetyön tekijä alkoi kartoittamaan keskeistä tutkimustietoa ja kirjallisuutta.

Ensimmäisessä opinnäytetyötä koskevassa ohjaajatapaamisessa kirkastettiin opinnäytetyön tarkoitusta, tavoitetta sekä tutkimuskysymyksiä. Tämän jälkeen opinnäytetyön tekijä laati opinnäytetyösopimuksen, jonka hyväksyi opinnäytetyöntekijä, toimeksiantajan edustaja sekä ohjaava opettaja. Tässä vaiheessa varmistettiin se, että kaikilla osapuolilla on yhteinen näkemys opinnäytetyön tavoitteista ja lopputuloksesta. Opinnäytetyön suunnitelma esitettiin seminaarissa marraskuussa 2022.

Opinnäytetyön tekijä aloitti tietoperustan kirjoittamisen selvittämällä opinnäytetyön keskeiset käsitteet sekä tutustumalla ilmiöön koskevaan kirjallisuuteen ja tutkimuksiin. Tavoitteena oli määritellä keskeiset käsitteet perusteellisesti ja johdonmukaisesti. Opinnäytetyön tekijä pyrki sisällyttämään tietoperustaan monipuolisia, ajankohtaisia ja merkityksellisiä kotimaisia sekä kansainvälisiä lähteitä. Itsensä johtamisen ilmiötä tarkasteltiin laaja-alaisesti eri näkökulmista. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys valmistui tammikuun alussa 2023. Tämän jälkeen opinnäytetyön tekijä aloitti suunnittelemaan opinnäytetyön kyselytutkimuksen sekä ryhmähaastattelun toteutusta ja kysymyksiä. Taulukko 1 kuvaa opinnäytetyön prosessia.

Taulukko 1. Opinnäyteprosessi

Työvaihe	Aikataulu
Suunnitelma valmis	Lokakuu 2022
Toimeksiantosopimuksen laatiminen	Lokakuu 2022
Suunnitelman esittely seminaarissa	Marraskuu 2022
Raportin alkuosa ja teorialuvut kirjoitettu	Tammikuu 2023
Kielenhuolto antaa kommentit	Tammikuu 2023
Kyselylomakkeen ja saatekirjeen laadinta	Tammikuu 2023
Haastattelun kysymysten laadinta	Tammikuu 2023
Empiirisen aineiston hankinta ja analyysi valmis	Tammi-/Helmikuu 2023
Empiirisen tutkimuksen tulokset raportoitu	Maaliskuu 2023
Johtopäätökset ja työn lopputuotos valmis ja raportoitu	Maaliskuu 2023
Koko raportti valmis viimeiselle tarkistuskierrökselle	Maaliskuu 2023
Esittely seminaarissa	Huhtikuu 2023
Esittely toimeksiantajalle	Huhtikuu 2023

Opinnäytetyön kyselytutkimus toteutettiin 23.1–1.2.2023. Tämän jälkeen opinnäytetyön tekijä analysoi kyselytutkimuksen tuloksia ja hyödynsi näitä ryhmähaastattelun kysymyksissä. Ryhmähaastattelu toteutettiin 9.2.2023. Tämän jälkeen opinnäytetyön tekijä käsitteli ja analysoi koko empiirisen aineiston perusteellisesti. Maaliskuussa 2023 hän raportoi opinnäytetyön johtopäätöksistä ja laati kehityssuunnitelman toimeksiantajalle.

Valmis opinnäytetyö palautettiin 28.3.2023 ja työ esiteltiin opinnäytetyöseminaarissa 4.4.2023. Opinnäytetyön tekijä lähetti valmiin opinnäytetyön raportin toimeksiantajan edustajalle luettavaksi, jonka perusteella hän laati toimeksiantajan lausunnon. Opinnäytetyön tekijä esitteli opinnäytetyön tulokset 12.4.2023 koko työyhteisölle. Opinnäytetyön tutkimuksen myötä yksikössä pa-

nostetaan enemmän tulevaisuudessa itsensä johtamiseen sekä yksilö- että tiimitasolla, ja opinnäytetyössä laadittua kehityssuunnitelmaa tullaan jatkokehittämään.

3 ITSENSÄ JOHTAMINEN

Työterveyspsykologi Levannon (2018a) mukaan itsensä johtaminen (*self-leadership tai self-management*) on tavoitteellista toimintaa, jonka avulla pyritään saavuttamaan tavoitteita omaa toimintaa ja omia ajatusmalleja hallitsemalla. Hyvin itseään johtava yksilö luottaa itseensä ja kykyihinsä. Hänellä on myös vahva halu oppia uutta ja kehittää itseään. (Kukkola 2018, 171.)

Tässä luvussa avataan ensimmäiseksi itsensä johtamisen tutkimusperinnettä, erityisesti psykologian ja johtamisen näkökulmasta sekä tutustutaan itsensä johtamisen strategioihin. Seuravaksi syvennyttään itsensä johtamisen osa-alueisiin työelämän näkökulmasta. Itsensä johtamisen eri osa-alueita tarkastellaan Levannon (2018a) julkaisujen sekä Sydänmaanlakan (2017) Minä Ab -mallin mukaisella jaottelulla. Tämän jälkeen tutustutaan itsensä johtamiseen asiantuntijatyössä. Neljännessä alaluvussa selvitetään, mikä on itseohjautuva organisaatio. Lopuksi tarkastellaan itsensä johtamisen merkitystä kaupan- ja palvelualalla.

3.1 Itsensä johtamisen tutkimusperinne ja strategiat

Itsensä johtaminen on suhteellisen uusi ja tutkimatonta länsimaisen tieteen aluetta. Itsensä johtamisesta käytetään englanninkielisiä termejä *self-leadership* ja *self-management*, ja ne otettiin käyttöön 1980-luvulla. Aihealuetta on tutkittu psykologian, kasvatustieteiden, lääketieteiden, filosofian, historian ja kirjallisuuden näkökulmista. Kaikille lähestymistavoilla on ominaista, että yksilöä tarkastellaan objektina, joka hankkii tietoa kyetäkseen johtamaan itseään paremmin. Itsensä johtaminen on kuitenkin moniulotteinen ilmiö, ja näin ollen yksittäinen tieteenala ei pysty jäsentelemään ja käsittelemään sitä. Itsensä johtamisessa tarvitaan siis monitieteellistä lähestymistapaa, jotta sitä on mahdollista tarkastella useammasta eri näkökulmasta. (Sydänmaanlakka 2017, 27–28.)

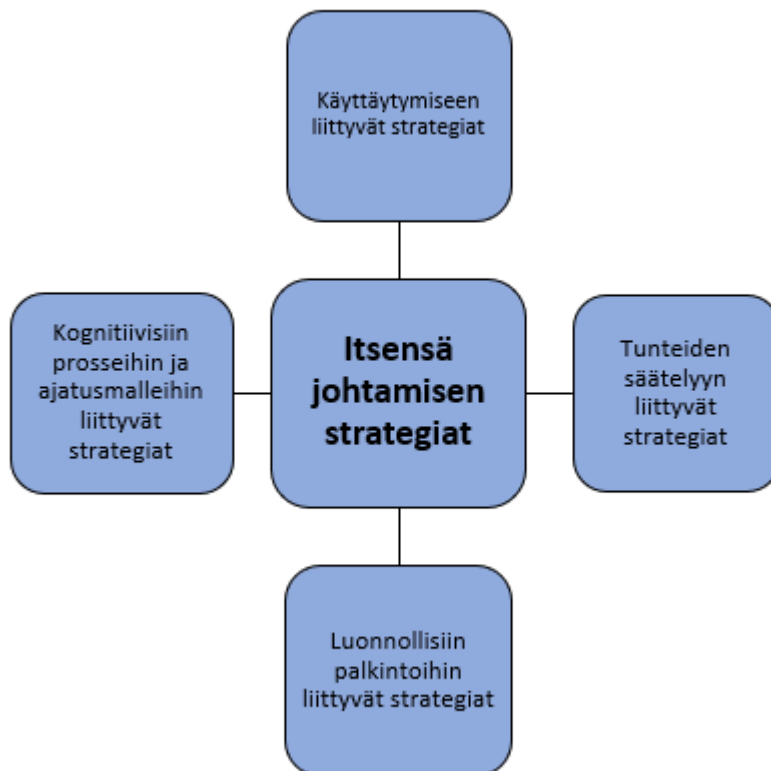
Termit *self-leadership* ja *self-management* voidaan erottaa toisistaan englanninkielisessä kirjallisuudessa. *Self-leadership* on kattavampi lähestymistapa itsensä johtamiseen kuin *self-management*. Molemmissa termeissä keskeisiä ovat itsensä johtamisen strategiat, mutta termissä *self-leadership* korostuu enemmän yksilön kokemuksellisuus. (Neck & Houghton 2006, 280–281.) *Self-leadership* syntyi Manzin (1986) kehittämän *self-management* tyyllisen itsensä johtaminen pohjalta. Tämä tarkoitti alun perin käyttäytymisessä ilmeneviä itsesäätelystrategioita, jotka perustuivat sosiaalisen oppimisen teoriaan, itsesäätelyyn ja kontrolliteoriaan. *Self-leadership* käsite korostaa näiden lisäksi yksilön omaa aktiivisuutta ja tahtoa. (Niinivaara 2019, 61.) Yksilökehitykseen liittyy paljon eri käsitteitä – itsensä johtaminen (*self-leadership* ja *self-management*) itsekontrolli (*self-control*), itsesäätely (*self-regulation*) ja itsemääräytyminen (*self-determination*). Näihin kaikkiin käsitteisiin liittyy yksilön oman motivaation ja osaamisen merkitys. Lisäksi kaikki liittyvät yksilön itseohjautuvuuden ilmiöön. (Salovaara 2020, 52.)

Itseohjautuvuudella (*self-direction*) tarkoitetaan kykyä johtaa itse itseään ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta. Itseohjautuvassa organisaatiossa (*self-managing organization*) luotetaan ihmiseen ja häneen tahtoonsa hoitaa työtehtävät hyvin. Lähtökohtana on työntekijän itsenäisyys ja vapaus tehdä päätöksiä kysymättä lupaa. (Savaspuro 2019, 25.) Vaikka toimiva organisaatio tarvitsee itseohjautuvia yksilöitä, ei yksilö pärjää yksin ilman yhteisöä. Yhteisö voi toimia yksilön tavoitteiden motivaationa, arvona tai päämääränä. Yksilön tavoitteet ovat myös yhteisölle merkityksellisiä. (Norrena 2019, 51.) Itseohjautuvassa organisaatiossa valtaa ja vastuuta on järjestelmällisesti koko työyhteisöllä (Larjovuori ym. 2021, 7).

Itsensä johtamista voidaan kutsua normatiiviseksi malliksi, sillä se pyrkii sanamukaisesti luomaan normin ja antamaan ohjeen siitä, mikä on oikein ja hyvä tapa toimia. Itsensä johtaminen antaa mallin ja ohjeen työntekijälle, miten hän voi suoriutua työstään paremmin. Itsensä johtaminen on prosessi, jossa yksilö vaikuttaa itseensä ja motivoi suoriutumaan vaaditusti. Itsensä johtaminen on oma itsenäinen malli, mutta siihen liittyvät myös eri taustateoriat. Tärkeimpiä itsensä johtamisen taustateorioina voidaan pitää sisäisen motivaation teoriaa, sosiaalisen oppimisen teoriaa sekä kontrolliteoriaa. (Niinivaara 2019, 41.)

Edward Decin ja Richard Ryanin itseohjautuvuusteorian mukaan (*self-determination theory*) yksilöllä on tiettyjä perustarpeita, jotka vaikuttavat sisäiseen motivaatioon. Teorian mukaan yksilöt motivoituvat, kun he saavat positiivista vahvistusta omasta kyvykkyydestään, omaehtoisuudestaan ja kuulumisesta yhteisöön. Näiden toteutuessa yksilön motivaatio herää luonnollisesti sekä hän pyrkii työssään toimimaan innostuneesti, määrätietoisesti ja vastuuta ottaen. (Savaspuro 2019, 27.)

Neck ja Houghton (2006) kuvaavat itsensä johtamisen strategioita artikkelissaan. Heidän mukaansa itsensä johtamisen strategiat perustuvat erityisesti käyttäytymiseen ja kognitiivisiin strategioihin, jotka vaikuttavat positiivisesti yksilön henkilökohtaiseen työtehokkuuteen. (Neck & Houghton 2006, 271.) Itsensä johtamisen strategioita ovat käyttäytymiseen liittyvät strategiat (*behavioral-focused strategies*), luonnollisiin palkintoihin liittyvät strategiat (*natural reward*), kognitiivisiin prosesseihin ja ajatusmalleihin liittyvät strategiat (*thought self-leadership*) sekä tunteiden säätelyyn liittyvät strategiat (*emotional self-leadership*). Eri strategioihin liittyy eri käsitteitä ja osastrategioita. (Niinivaara 2019, 42.) Seuraavaksi tutustutaan lisää näihin strategioihin (kuva 1).



Kuva 1. Itsensä johtamisen strategiat (Niinivaara 2019, 42)

Käyttäytymiseen liittyviin strategioihin kuuluvat itsetarkkailu, tavoitteiden asettaminen, itsepalkitseminen ja -rankaisu sekä itsensä muistuttaminen ja sanallinen tukeminen. Strategia tähtää siihen, että yksilö kykenee lisäämään käyttäytymismalleja, jotka johtavat haluttuun lopputulekseen. Lisäksi yksilö tulee tietoiseksi omasta toiminnastaan. Samalla hän myös oppii välttämään niitä käyttäytymismalleja, jotka eivät ole toivottavia. (Niinivaara 2019, 42.)

Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat pyrkivät lisäämään yksilön itsetunte-
musta. Tämä auttaa yksilöä hallitsemaan omaa käytöstään ja suoriutumaan
välttämättömistä, mutta epämiellyttävistä työtehtävistä. Ympäristön ”vihjeet”
voivat kannustaa yksilöä rakentamaan käyttäytymiseen ja vähentää epätoivotta-
via käyttäytymismalleja. Tällaisia voivat olla esimerkiksi luettelot, muistiinpa-
not ja motivoivat julkaisut, jotka auttavat yksilöä pitämään huomio tavoitteiden
saavuttamisessa. Käyttäytymiseen liittyvät strategiat kannustavat yksilöä posi-
tiiviseen käyttäytymiseen, joka johtaa onnistuneisiin tuloksiin. Samalla strate-
giat tukahduttavat negatiivista käyttäytymistä. (Neck & Houghton 2006, 271–
272.)

Luonnolliset palkinnot liittyvät itsensä johtamisen sisäiseen motivaatioon. Täl-
löin työ on itsessään yksilölle motivoivaa, ja toivottu työsuoritus syntyy luon-
nollisesti. Työssä voi kokea palkitsevuutta ja arvoa, vaikka yksittäiset tehtävät
eivät aina ole motivoivia. Luonnollisten palkkioiden strategiat pyrkivät luomaan
autonomian ja pätevyyden kokemuksia. Nämä johtavat työkontekstissa hy-
vään työsuoritukseen. (Niinivaara 2019, 42–43.) Tämä puolestaan antaa ener-
giaa työtehtäviin, jotka vaativat erityisesti suorituskykyä (Neck & Houghton
2006, 272).

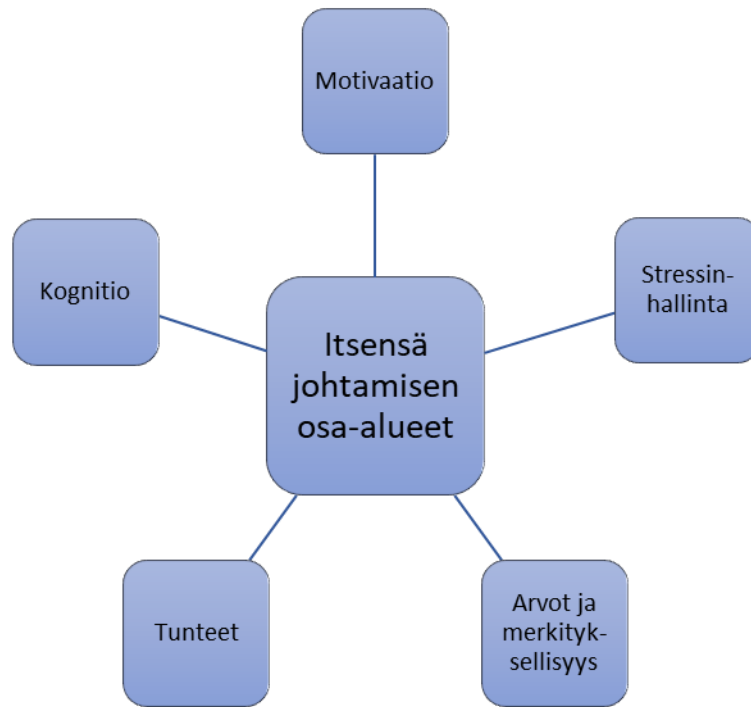
Kolmannessa itsensä johtamisen strategiassa yksilö pyrkii muuttamaan omia
ajatusmallejaan. Johtamalla omia ajatusmalleja yksilö korvaa positiivisemmilla
ajatusmalleilla suoritusta haittaavat ajatukset ja tunnistaa haitalliset uskomuk-
set. Tähän prosessiin liittyvät rakentava sisäinen puhe ja positiiviset mieliku-
vat. On tärkeää, että yksilön sisäinen puhe on myönteistä sävyiltään. Tällöin
tämä tukee työsuoritusta ja toimii yksilön voimavarana. Positiivisilla mielikuvilla
visualisoidaan oma onnistuminen ja työsuoritus. Jos yksilön sisäinen puhe si-
sältää lannistavia elementtejä, tämä voi puolestaan vaikuttaa työsuoritukseen
kielteisesti. Negatiiviset mielikuvat voivat taas johtaa epäonnistumiseen. On

siis ensiarvoisen tärkeää, että yksilö on tietoinen omista ajatusmalleistaan. (Niinivaara 2019, 43.)

Omien tunteiden johtaminen on kuulunut itsensä johtamisen strategioihin 2010-luvulta alkaen. Omien tunteiden johtamiseen liittyvät tunteiden säätely ja tunneälykyys. (Niinivaara 2019, 43–44.) Mikään tunne ei ole yksiselitteisesti hyvä tai paha. Keskeistä on se, miten yksilö toimii tunteen kanssa. Esimerkiksi viha voi joskus toimia myös liikkeellepanevana voimana. (Salmimies & Ruutu 2014, luku 3.1 Teoria: Tunteiden tunnistaminen.)

3.2 Itsensä johtamisen osa-alueet

Levannon (2018a) mukaan itsensä johtamiseen liittyvät seuraavat osa-alueet: motivaatio, stressinhallinta, arvot ja merkityksellisyys, tunteet sekä kognitio (kuva 2). Sydänmaanlakka (2017) taas esittelee teoksessaan Oy Minä Ab -mallin. Malli on syntynyt stoalaisuuden, joogafilosofian, tietoisuustutkimuksen ja liikkeenjohdon teorioiden yhdistelmänä. Malli perustuu siihen, että yksilö toimii yrityksensä Oy Minä Ab:n toimitusjohtajana. Tätä kokonaisuutta on tärkeä osata johtaa hyvin. Yrityksessä on eri osastoja: kehon, mielen, tunteiden, arvojen ja työn osasto. Eri osastot hallinnoivat fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia, henkisiä ja ammatillisia toimintoja. Yrityksessä on myös uudistumiseen keskittynyt kehitysosasto. (Sydänmaanlakka 2017, 29–30.) Seuraavaksi tutustutaan rinnakkain Levannon artikkelien ja Sydänmaanlakan Oy Minä Ab -mallin jaottelun mukaisesti eri itsensä johtamisen osa-alueisiin.



Kuva 2. Itsensä johtamisen osa-alueet (Levanto 2018a)

Motivaatio on keskeinen käsite työelämässä. Motivaatio on laaja-alainen ilmiö, joka liittyy yksilön kaikkeen toimintaan. Motivaatio kertoo sen, millaisia eteenpäin vieviä voimia ja syitä käyttäytymisen taustalta löytyy. Osa näistä voimista ja syistä ovat sisäisiä ja osa ulkoisia. Sisäiset voimat ja syyt voivat liittyä esimerkiksi elämänarvoihin, ulkoiset taas taloudellisiin palkkioihin tai muiden ihmisten arvostukseen. Tutkimukset ovat osoittaneet, että sisäisen motivaation tavoittelemisen on kannattavaa. Tämä tekee työskentelystä tehokkaampaa ja innostavampaa sekä se myös edistää psykologista hyvinvointia. (Levanto 2018c.)

Motivaatio pysyy parhaiten silloin, kun tavoite on merkityksellinen, se on saavutettavissa ja sen tavoittelemisen on itsessään mielekästä tai palkitsevaa (Levanto 2018c). Työmotivaatioon liittyvät sisäiset tekijät kuten tarpeet ja ulkoiset tekijät kuten palkkiojärjestelmät ja työn luonne. Yksilöitä, jotka omaavat korkean suoristumisen tarpeen, motivaatio ohjaa esimerkiksi keskittymään voimakkaasti työtehtävään ja ottamaan kokonaisvaltaisen vastuun työtehtävistä. Toisaalta he voivat vältellä liian vaativia työtehtäviä. Motivaatio vaikuttaa yksilön työsuoritukseen, ja hyvin motivoitunut työntekijä käyttää 80–90 prosenttia kyvyistään. (Lämsä & Päivinen 2013, 81, 86, 90.)

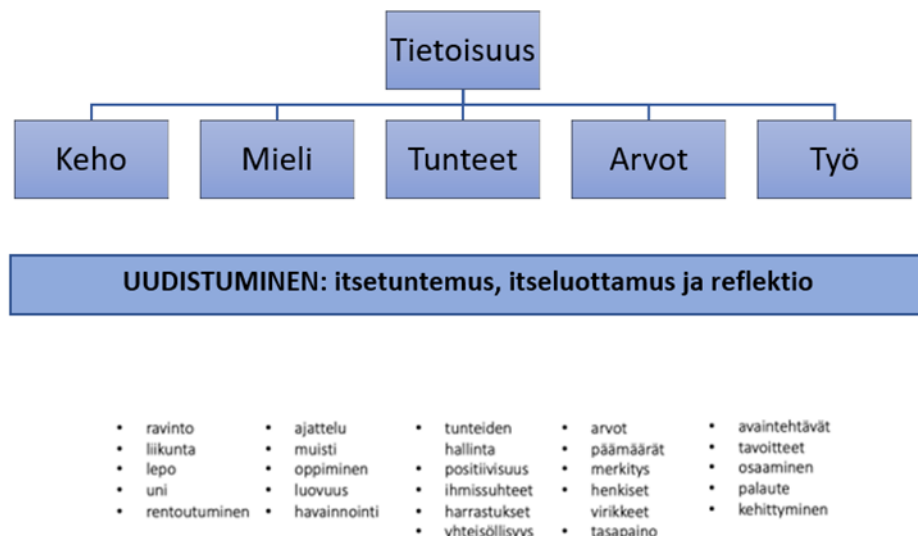
Yksilön tärkeää haluta ottaa vastuu oman työnsä johtamisesta ja organisoinnista. Ensimmäinen edellytys itseohjautuvuuden toteutumiselle on yksilön itseohjautuva motivoituminen. (Martela 2020, 24.) Olennaista on, että itseohjautuva yksilö löytää sisäisen motivaation ulkoisen motivaation sijaan. Motivaatiotutkimukset ovat osoittaneet, että sisäinen motivaatio eli halu oppia tuo enemmän menestystä. (Akola 2020, 65.) Työntekijän toiminnan motiivina voi olla myös organisaation toimintatapoihin vaikuttaminen (Koivunen & Saari 2016, 15).

Itsensä johtamiseen liittyy keskeisesti myös stressinhallinta. Stressireaktion voi aiheuttaa joko sisäinen tai ulkoinen tekijä, kuten ajatus omasta riittämättömyydestä tai vaaratilanne. Lyhytkestoisesta stressistä voi olla hyötyä, sillä se saa yksilön toimimaan tehokkaasti ja se voi parhaimmillaan olla innostava ja positiivinen kokemus. Lyhytkestoinen stressi voi olla myös haitallinen, kun stressireaktio on tilanteeseen nähden voimakas esimerkiksi esiintymistilanteessa. Tällöin tämä voi vaikuttaa suoritukseen heikentävästi tai se voi estyä kokonaan. Suurin ongelma on pitkäkestoinen stressi. Tämä voi lisätä sairastumisalttiutta, masentuneisuutta ja uupumusta. (Levanto 2018a.) Kyky säädellä stressiä vahvistuu vuorovaikutuksessa. Hyvät vertaissuhteet ja ryhmän yhtenäisyys luovat turvallisuuden tunteen ja vahvistavat kehitystä. (Sajaniemi ym. 2015, osa: 1 Kehitys- säädellyn ja säätelemättömän stressin joustava vaihtelu.)

Stressin säätelyssä on tärkeää tarkastella asioita, jotka aiheuttavat stressiä. Kun yksilö ymmärtää, mitkä asiat häntä stressaavat, on mahdollista lähteä tavoittelemaan muutosta. Lisäksi yksilön on tärkeää löytää keinoja palautumiseen. Palautumiseen liittyy riittävä uni ja lepo. Jotta yksilö palautuu henkisesti työstään, hänen on tärkeää irtautua työajatuksista. Hyviä keinoja palautumiseen ja työajatuksista irtautumiseen on riittävän säännöllinen arki, keskittyminen itselle tärkeisiin asioihin, luonnossa liikkuminen sekä erilaiset tietoisuustaidot ja hyväksyntä kuten mindfulness, jooga ja meditaatio. (Levanto 2017.)

Kuva 3 kuvaa Sydänmaanlakan Oy Minä Ab-mallia. Oy Minä Ab -mallissa on kehon osasto, johon liittyvät fyysiset toiminnot. Näitä toimintoja ovat esimerkiksi liikkuminen, rentoutuminen, lepääminen, nukkuminen ja syöminen. Hyvin toimiva keho on kaiken lähtökohta. Kehon merkitystä ei aina tiedosteta, kun

kaikki on hyvin. Kun yksilö sairastuu, hän tiedustaa toimivan kehon merkityksen. Yksilön on siis tärkeää kehittää tietoisuuttaan omasta kehostaan ja pitää siitä hyvää huolta. (Sydänmaanlakka 2017, 30.) On siis tärkeää osata kuunnella omaa kehoa ja tavoitella hyvää oloa. Yksilön kannattaa pysähtyä kysymään itseltään ”mitä minun kehoni tarvitsee nyt”. (Akola 2020, 97.)



Kuva 3. Oy Minä Ab -malli (Sydänmaanlakka 2017, 29)

Mieli on Oy Minä Ab -mallin osasto, joka ohjaa erilaisia psyykkisiä toimintoja kuten ajattelemista, muistamista, oppimista ja havaitsemista. Ihmisen mielessä syntyy ja kehittyy tietoisuus. Oman mielen tietoisuus liittyy keskeisesti itsensä johtamiseen. (Sydänmaanlakka 2017, 30–31.) Yksilö tulee tietoiseksi omista ympäröivästä maailmasta ja omista näkökulmistaan kognitiivisten prosessien avulla. Tietoisuuden avulla hän tunnistaa tunteita, ajattelee aktiivisesti, tekee tietoisia havaintoja sekä löytää vihjeitä ympäristöstä. Ihmiset eivät aina tietoisesti valitse havainnoinnin suuntaa. Itsensä johtamisessa yksilö tarvitsee siis tietoisuustaitoja, jotta hän kykenee ymmärtämään ja havaitsemaan informaatiota. (Salmimies & Ruutu 2014, luku 1.4: Teoria: Mielen toiminta.)

Itsensä johtamisessa on avainasemassa tunteet, joka on myös Oy Minä Ab -mallin osasto. Tunneosaston toimintoja ovat emotionaaliset ja sosiaaliset toiminnot. Yksilön tulee olla tietoinen ja kyettävä ymmärtämään omia sekä ympärillä olevien ihmisten tunteita. Näin hän kykenee rakentamaan vuorovaiku-

tussuhteita. Hankalaksi tämän tekee se, että tunteet ovat monesti tiedostamattomia. Tunteet voivat myös olla ristiriitaisia ja ailahtelevia, ja näin ollen ne voivat synnyttää tunneosastolla konflikteja. Toisaalta tunteet myös synnyttävät energiaa, joka saa yksilön toimimaan. (Sydänmaanlakka 2017, 31.)

Tunteilla viestitään sisäisistä ja ulkoisista kokemuksista. Tunteiden avulla tehtävät asetetaan tärkeysjärjestykseen, ja tunteet saavat yksilöt suuntaamaan toiminnat itselle tärkeisiin asioihin. Tunteiden syntyminen ja niiden voimakkuus on yksilöllistä, ja kyky säädellä koettuja tunteita on erityisen tärkeää. Tunteiden säätelyllä tarkoitetaan kykyä havaita, tunnistaa, ilmaista ja kanavoida tunteita. Kun on tietoinen omasta tunnereaktiosta, on helpompi vaikuttaa omaan toimintaan. Tunteiden ilmaisulla taas tarkoitetaan ihmisen kykyä tuoda tunteet muiden tietoisuuteen. Myönteisten tunteiden näyttämällä voidaan vahvistaa ja ylläpitää ihmissuhteita. Kielteisiä tunteita on myös tärkeää ilmaista turvallisessa ympäristössä turvallisella tavalla hyvinvoinnin kannalta. (Levanto 2018d.)

Tunteet liittyvät voimakkaasti motivaatioon, käyttäytymiseen ja keskinäiseen vuorovaikutukseen. Tunteet saavat yksilön toimimaan tai olemaan toimimatta. Tunteet vaikuttavat myös siihen, miten asioida tehdään. Lisäksi tunteet vaikuttavat ajatteluun ja informaation käsittelyyn. Tunnereaktioilla on merkitystä päätöksenteossa. Organisaatioin menestymisen kannalta on tärkeää huomioida tunteiden vaikutus toiminnassa. Myönteiset tunteet voivat laajentaa ja rikastaa ajattelua, negatiiviset tunteet taas voivat kaventaa ja rajoittaa sitä. Tyytyväinen ja tasapainoinen yksilö kokee työskentelemään systemaattisemmin. Myönteiset tunteet myös tuovat energiaa työyhteisöön ja auttavat selviytymään vastoinkäymisistä. (Salonen 2017, 152–153.)

Oy Minä Ab -mallin neljäs osasto on arvot, jotka hoitavat henkisiä toimintoja. Nämä toiminnot liittyvät siihen, millaisia merkityksiä ja tarkoituksia yksilö kokee. Tämä osasto ohjaa yksilön elämää. (Sydänmaanlakka 2017, 31.) Arvojen tavoittelemisen ja niiden edistäminen tekevät elämästä merkityksellistä sekä antavat onnistumisen iloa. Arvot voivat olla luonteeltaan moniulotteisia ja tulkinnanvaraisia kuten tasapainoinen perhe-elämä, terveet elämäntavat ja mielenkiintoinen työ. (Levanto 2018a.) Yksilön itseohjautuvuushalukkuutta lisäävät tavoitteiden merkityksellisyys ja työnkuvan mielekkyys (Jarenko 2020).

Euroopan parhaan työelämän hankkeen mukaan arvoja ovat sinnikkyys, luottamus, rohkeus ja työn tarkoituksen ymmärtäminen. Työn tarkoituksen ymmärtäminen on tärkeää sekä yksilölle että työyhteisölle. Työn tarkoituksen ymmärtäminen kokoaa kaikki arvot yhteen ja rakentaa niille toimintaympäristön. Tarkoituksenmukainen työ motivoi, ja se on innostavaa ja palkitsevaa. Työyhteisö toimii tehokkaasti, kun kaikkien työyhteisön jäsenten työn merkitys ymmärretään. Sinnikkyteen liittyy työyhteisön kyky selvitä vastoinkäymisistä ja haastavista tilanteista. Sinnikäs työyhteisö myös oppii virheistään. Luottamus on myös työyhteisön tärkeä arvo. Luottamus merkitsee sitä, että jokainen tekee parhaansa ja kaikkia kohdellaan oikeudenmukaisesti. Rohkeuden avulla työyhteisö oppii uutta, kehittyy ja kasvaa sekä ihmisenä että työyhteisönä. (Työelämä 2020 hanke s.a.)

Levannon artikkelin mukaan merkityksellinen työ voi syntyä viidellä tasolla. Sosiaalisella tasolla merkityksellisyys liittyy työyhteisön yhteisiin tavoitteisiin ja kokemuksesta osallisuudesta työyhteisöön. Organisaatiotasolla taas työn merkityksellisyys liittyy organisaation yhteisen mission tuomisen osaksi jokapäiväistä tekemistä. Yhteiskunnallisella tasolla työstä tekee merkityksellistä se, että työllä on yhteiskunnallinen merkitys ja se vaikuttaa positiivisesti yhteiskunnallisiin asioihin ja niiden kehittämiseen. Transsendentaalisen tason merkitys syntyy erityisesti ihmisille, joilla on henkinen tai hengellinen vakaumus. (Levanto 2018b.)

Merkityksellinen työ johtaa usein yksilön hyvinvointiin, organisaation hyötyihin ja myös kansantaloudellisiin hyötyihin. Työpaikalla tämä näkyy sitoutumisena ja työtahokkuutena. (Levanto 2018b.) Työyhteisössä merkityksellisyys antaa energiaa ja pitää huolta, että asioita saadaan aikaan. Kun yksilö pitää kirkkaana vastauksen kysymykseen ”miksi teen tätä”, merkityksellisyys kasvaa ja hän kokee itsensä aikaansaavaksi. (Leppänen & Rauhala 2012, 167.) Kun yksilö löytää sisimmästään aidon voiman ja varmuuden, hän löytää merkityksen. Merkityksen löytyessä hän toimii luonnollisesti itseohjautuvasti. (Akola 2020, 29.)

Oy Minä Ab -mallin viimeinen osasto on työ. Tällä osastolla suoritetaan ammatilliset toiminnot, ja tähän liittyy keskeisesti ammatillinen kunto. Ammatillinen kunto tarkoittaa sitä, että yksilöllä on selkeät tavoitteet ja työtehtävät, riit-

tävä osaaminen, mahdollisuus saada työstä palautetta sekä kehittyä. (Sydänmaanlakka 2017, 32.) Kalran ym. (2020, 1227) artikkelin mukaan itsensä johtamisella on selkeä yhteys myös yksilön työn tehokkuuteen.

3.3 Itsensä johtaminen asiantuntijatyössä

Verkkokaupan asiakaspalvelun yksikössä työskentely muistuttaa asiantuntijatyötä. Kukkolan (2018) mukaan asiantuntijan työ pitää sisällään ongelmanratkaisua, asioiden yhdistelyä ja analysointia. Asiantuntijan tulee hallita kokonaisuuksia, oppia jatkuvasti lisää ja hakea aktiivisesti tietoa. Lisäksi hän osaa reflektoida jo olemassa olevaa tietoa. Asiantuntijatyöhön liittyy siis tieto, kokemus ja ilmaisukyky. Hyvä asiantuntija kykenee arvioimaan oman työnsä laatua. (Kukkola 2018, 134–135.) Verkkokaupan asiakaspalvelun työntekijät hyödynävät verkkokauppojen asiantuntijuuttaan asiakaspalvelutilanteissa, ja heillä iso rooli ongelmanratkaisutilanteissa.

Verkkokaupan asiakaspalvelun yksikön työnkuva muistuttaa siis yhä enemmän asiantuntijatyötä. Yksikön työntekijöiden tulee kehittää omaa työtä jatkuvasti, jotta he kykenevät ketterästi muuttamaan toimintatapojaan sekä vähitellen että pitkällä tähtäimellä. Yhtälö on haastava, sillä yksilöiden tulee samanaikaisesti sekä suoriutua työtehtävistä tehokkaasti että samalla arvioida, priorisoida ja kehittää niitä. Yksilön on tärkeä muistaa pysähtyä, arvioida asioita kriittisesti sekä reflektoida omaa toimintaa ja ajatuksiaan. (Kupias s.a., 7.)

Asiantuntijan osaamisen kulmakiviä ovat tieto, osaaminen ja ongelmien ratkaisu. Asiakkaat taas tarvitsevat kuuntelua, apua ongelmiin ja informaatiota. Asiantuntijan on siis tärkeä olla asiakaskeskeinen, sillä asiakkaat tekevät usein päätöksiä tunnepohjalta. Tärkeä kyky on osata eläytyä asiakkaan tilanteeseen. (Pitkänen 2020, 27–29.) Tutkittavan yksikön työhön liittyy myös keskeisesti teknologian kehittyminen. Teknologian kehityksen myötä työhön liittyy jatkuvasti uusia menetelmiä, työkaluja uusien tilanteiden hallitsemiseen ja uutta tietoa. Tämä vaikuttaa paljon yksilön arkiseen työskentelyyn. (Huttunen 2018, 40.)

Salmisen (2018) mukaan itsensä johtamisen taidot kuuluvat asiantuntijatyössä tarvittaviin taitoihin. Kuva 4 kuvaa asiantuntijatyössä tarvittavien taitojen

kenttää. Oman asiantuntijaosaaminen kehittäminen on erittäin tärkeää. Tässä opinnäytetyössä keskitytään itsensä johtamisen taitojen kehittämiseen. Jotta yksilö menestyy työssään, työn tulee olla laadultaan tasaista. Menestykseen liittyvät rutiinit, joita noudatetaan kurinalaisesti. Kun työ sitä edellyttää, yksilö osaa myös muuttaa omia toimintatapojaan. Lisäksi hän osaa hallita omaa ajankäyttöään ja turvata työkykynsä, kun työn haasteet kasvavat. (Salminen 2018, 184–185, 199.)

Asiantuntijan työtaidot			
Yhteistyötaidot: Empatiakyky Strateginen ajattelu Tiimityö Verkostoitumistaidot Vuorovaikutustaidot	Itsensä johtamisen taidot: Kiireen hallinta Muutostaidot Oman toimialan tuntemus Omien tunteiden hallinta Oppimis- ja kehittymistäidot	Liiketoimintataidot: Asiakaspalvelutaidot Markkinointi- ja taloustaidot Myyntitaidot Tuotteistaminen	Informaatiotaidot: Tiedon hankinta Tiedon käsittely Viestintä Virtuaalisuus

Kuva 4. Asiantuntijan työtaidot (Salminen 2018, 184)

Asiakaslähtöinen asiantuntijaorganisaatio on sen asiakkaita kohtaan ymmärtäväinen ja se pyrkii tuottamaan sille uudenlaisia ratkaisuja. Asiantuntijan palvelua on kaikki se hyvä, jota hän asiakkaille osaamisellaan tuottaa. Menestyneet organisaatiot kykenevät yhdistämään järjestelmällisyyden ja joustavuuden. (Pitkänen 2020, 19–23.)

Yksilön motivaatio ja sitoutuminen on toimialalla tuottavuuden perusta ja tuloksellisen toiminnan tae. Tämä edellyttää sitä, että yksilö viihtyy aidosti työssään. Organisaatioiden välisessä kilpailussa ratkaiseva ero syntyy henkilöstön sitoutumisesta ja työpanoksesta. Työtä ei tehdä ainoastaan palkan vuoksi, vaan asiantuntijat arvostavat haastavia ja kiinnostavia työtehtäviä sekä mahdollisuutta kehittää itseään. Mikäli osaajan toimenkuva ja työ eivät tuo tarpeeksi haastetta, hän vaihtaa työpaikkaa. Tänä päivänä yksilöt sitoutuvat yhä vähemmän työhönsä. (Huuhka 2020, 145–146.)

Asiantuntijatyössä vaaditaan tiimityötaitoja. Työt tulee jakaa niin, että jokainen yksilö kykenee suoriutumaan työtehtävästä. Tiimityössä vuorovaikutus ja toimiva sisäinen viestintä ovat merkityksellisiä. Asiantuntijoiden tiimi on yhdessä vahvempi kuin yksittäinen yksilö. (Kukkola 2018, 157.) Motivoitunut yhteisö pyrkii antamaan parhaansa. Tällöin tiimin etu koetaan omana etuna sekä onnistuminen omana onnistumisena. Yksilö on myös aidosti ylpeä organisaation menestymisestä. Menestyvä organisaatio on myös osajille houkutteleva työnantaja. (Huuhka 2020, 39.)

Tiimiohjautuvuus ja siihen liittyvä yhdessä oppiminen, uuden luominen ja oppiva organisaatio liittyvät asiantuntijaorganisaatioon. Motivaatiota lisäävät itseohjautuvuus ja osallisuuden kokemus. Kun yksilöt ottavat vastuuta omasta tekemisestään, he oppivat paremmin. Oppivaan organisaatioon liittyvät yhteiset tavoitteet, toisilta oppiminen ja positiivinen yhteisö. (Kukkola 2018, 154–155.) Organisaatio saavuttaa kilpailuetua ja varmistaa tulevaisuuden menestymisen, kun työyhteisö kehittää osaamistaan. Kun organisaatio onnistuu kehittämään sen osaamistaan nopeammin kuin sen kilpailija, se saavuttaa todellista kilpailuetua. (Huuhka 2020, 85.) Parhaassa tapauksessa itseohjautuvuus voi olla yrityksen kilpailuvaltti. (Hietaniemi & Niemi 2022, luku: Ensin pitää tuntea itsensä).

3.4 Itseohjautuva organisaatio

Seuraavaksi tutustaan tarkemmin itseohjautuvan organisaation käsitteeseen. Tästä käytetään myös käsitteitä itseohjautuva tiimi, yhteisöohjautuvuus ja yhdessäohjautuva organisaatio. Ala-Mutka (2019) on erottanut toisistaan käsitteet yhteisöohjautuvuus ja yhdessäohjautuvuus. Yhdessäohjautuvuus sisältää kaiken ohjautuvuuden, joka syntyy vuorovaikutuksen tuloksena. Yksilö voi olla hyvä ohjautumaan yhdessä, vaikka hän ei olisi itseohjautuva. Yhteisöohjautuvuus on muuten yhdessäohjautumisen synonyymi, mutta siinä korostuu organisaation yhteisöllisyys kuten arvot, kulttuuri ja visio. (Ala-Mutka 2019, 195.)

Hiilan ym. (2019) mukaan itseohjautuvan tiimin edellytyksiä ovat vahva oman työn hallinta, ennakointi, kommunikointikyky ja selkeät roolit. Vahvaan oman työn hallintaan kuuluu se, että jokaisella tiimin jäsenellä on vastuu ja valta ai-

katauluttaa omaa työtään. Tämä edellyttää sitä, että tiimin keskinäinen luottamus on vahva, ja jokainen yksilö hoitaa työnsä ajoissa ja hyvin. Ennakointi tarkoittaa sitä, että tiimin jäsenet kykenevät määrittämään itsenäisesti, miten ja milloin he pystyvät suorittamaan työtehtävät aikataulussa. Kommunikointikykyyn liittyvät tiimin vuorovaikutustaidot ja on tärkeää, että tiimi kommunikoi työn mahdollisista esteistä, ongelmista ja muutoksista. Selkeiden roolien avulla tiimi vastaa kokonaisuuden toteutumisesta, ja rooleista on tärkeä kommunikoida selkeästi. Roolit eivät liity tiimin hierarkiaan. (Hiila ym. 2019, 184.)

Yhteisöohjautuvassa organisaatiossa yksilö voi hyvin. Hän kykenee vuorovaikutuksessa tiimin jäsenien kanssa samaan itsestään parhaan esiin, ja hyvinvoiva yksilö tekee lähtökohtaisesti hyvää työtä. Yhteisöohjautuvassa organisaatiossa yhdistyvät hyvät työolosuhteet sekä innostava ja motivoiva työ. Näin ollen yksilö pystyy kasvamaan täyteen potentiaaliinsa. Hyvä työilmapiiri on myös keskeinen yhteisöohjautuvassa organisaatiossa. Työyhteisö on tärkeä, sillä yksilö viettää paljon aikaa tiimin kanssa. (Mäkkeli ym. 2021, 83–84.)

Brachtin ym. (2018) artikkelin mukaan itsensä johtamiseen liittyy keskeisesti sosiaalinen ulottuvuus. Yksilön itsensä johtamiseen ja itseohjautuvaan toimintaan liittyvät hänen omien tavoitteidensa toteutumisen lisäksi koko yhteisön yhteinen etu. Itsensä johtaminen on sellainen käyttäytymisen muoto, johon liittyy yksilön syvempiä arvoja. Yksilö- ja tiimitason itsensä johtaminen muodostavat yrityksen itsensä johtamisen kulttuurin. (Bracht ym. 2018, 119.)

Organisaatioille tärkeitä ovat organisaation yhteiset tunnetaidot, sillä ne liittyvät sen tehokkuuteen. Nämä tunnetaidot ovat organisaatiolle välttämättömiä, ja niiden kehittäminen tuo sille huomattavia hyötyjä. Organisaation yhteisiä tunnetaitoja ovat itsetuntemus, kunnianhimo, joustavuus, itsekuri, ammatitietäminen, optimismi, empatia, moninaisuuden hyödyntäminen ja suhteiden solmiminen. Usein organisaatioissa on puutteita yhteisissä tunnetaidoissa. Kun yksilön tunnekyvyt kehittyvät, hän kykenee motivoimaan itseään ja käyttämään sosiaalisia kykyjään. (Huuhka 2020, 57–58.) Hauschildtin ja Konradtin tutkimuksen mukaan tiimin itsensä johtaminen vaikuttaa positiivisesti myös tiimiorientoituneeseen käyttäytymiseen (Hauschildt & Konradt 2012, 511).

Stewartin ym. (2021, 29) mukaan tulevaisuudessa on tärkeä tarkastella itsensä johtamista tiimitasolla. Organisaatioissa arvostetaan tämä päivänä kevyitä rakenteita, joka mahdollistaa sen ketterän toiminnan. Yksilöt toivovat sitä, että heillä on vapautta ja vaikutusmahdollisuuksia työssään. Jotta tämä on mahdollista, tulee hänen toimia aktiivisesti ja itseohjautuvasti. (Huttunen 2018, 23.) Monet työelämän tutkijat ja kehittäjät ovat sitä mieltä, että organisaatorakenteiden on muututtava. Näin organisaatioiden on mahdollista vastata yksilöiden odotuksiin merkityksellisestä työelämästä sekä muuttuvaan toimintaympäristöön. (Kostamo ym. 2020, 12.)

3.5 Itsensä johtaminen kaupan- ja palvelualalla

Seuraavaksi tutustutaan itsensä johtamiseen opinnäytetyön toimeksiantajan toimialan näkökulmasta. SOK:lla tuotetaan osuuskaupoille asiantuntija- ja tukipalveluita kaupan- ja palvelualalla. Kaupan- ja palvelualan toimintaympäristöön liittyvät keskeisesti muutokset. Nopeat työelämän muutokset tarkoittavat yksilön ja tiimin näkökulmasta sitä, että täytyy kyetä joka päivä oppimaan uusia asioita. Uusien asioiden opettelu tapahtuu usein itsenäisesti samalla, kun tehdään päivittäisiä muita työtehtäviä. Tärkeää on, että yksilö pysähtyy oppimaan asioita syvällisesti ja ottamaan uudet asiat haltuun. Yksilön on myös kyettävä ymmärtämään syy siihen, miksi muutos tapahtuu. (Kupias s.a., 7). Organisaation toiminnan ja toimintakentän muuttuessa yksilöiden taidot eivät pysy staattisena, vaan heidän on uudistettava osaamispalettiaan (Hiila ym. 2019, 42–43)

Toimialaan liittyy paljon muutoksia. Näitä ovat esimerkiksi liiketoimintaympäristöön, asiakkaiden odotuksiin sekä kuluttajatottumuksiin liittyvät muutokset. Jotta yksilö kykenee työskentelemään muutosten keskellä, tulee hänen ymmärtää muutosten monimutkaista kokonaisuutta. Hänen tulee ymmärtää, analysoida ja hallita sisäkkäisiä ja monimuotoisia muutoksen osa-alueita. (Huttunen 2018, 38.) Yrityksen työympäristö muuttuu jatkuvasti, ja tähän ovat vaikuttaneet muun muassa digitalisaatio ja koronapandemia. Vaikka teknologian tuomat muutokset ovat peräisin organisaatioiden tarpeesta, ne vaikuttavat lopulta yksilöiden työelämään. Muutokset työelämässä vaativat työntekijöiltä uusien taitojen omaksumista. (Hiila ym. 2019, 42–43.)

Toimialaan liittyä toimintojen tehostaminen. Samalla kun yrityksen toimintoja tehostetaan, yksilön tulee myös tehostaa omaa tekemistään. Jotta yksilö kykenee tähän, hänen on tärkeää ennakoita tulevia työelämän vaatimuksia sekä pitää huolta omasta työkyvystään. (Salminen 2018, 203.) Muuttuvan työympäristön myötä itseohjautuvuudesta on tullut yrityksille ja yhteisöille merkittävä pääoma. Työ on entistä sirpaleisempaa ja se vaatii yksilöltä monipuolisuutta, joustavuutta ja tavoitteellisuutta. (Norrena 2019, 75.)

Toimialalla yksilön on kyettävä tarjoamaan erinomaista asiakaspalvelua jokaisessa asiakaskohtaamisessa sekä tuottamaan sisällöltään korkealaatuisia ratkaisuja. Tämänkaltaisen työ vaatii yksilöltä paljon itsensä johtamisen taitoja. Yksilön työhyvinvoinnilla ja asiakastyytyväisyydellä on yhteys, sillä hyvinvoiva yksilö kykenee tarjoamaan pitkäkestoisesti hyvää asiakaspalvelua. Tämä pohjautuu siihen, että asiakkaat ovat taitavia aistimaan tunnetiloja. Tunteet ovat sanattomia viestejä, ja niitä on hankala piilottaa. Tyytyväinen yksilö välittää myönteisiä tunteita ja tuottaa samalla parempia asiakaskohtauksia. (Salminen 2018, 199, 201–202.)

Tyytyväiset asiakkaat vaikuttavat vastavuoroisesti myös yksilön hyvinvointiin, ja positiiviset kokemukset auttavat myös jaksamaan. Kun yrityksen asiakastyytyväisyys on korkea, yksilö sitoutuu yritykseen. Menestyvässä yrityksessä on palkitsevaa työskennellä. Työntekijöiden sitoutuneisuus taas heijastuu asiakkaisiin, mikä taas kasvattaa luottamusta ja sitoutuneisuutta yritykseen. Näin syntyy positiivisuuden jatkumo, jota eri osa-alueet vahvistavat. (Salminen 2018, 202.) Positiivinen mielikuva yrityksestä voi taas vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen (Huuhka 2020, 125).

Kaupan- ja palvelualalla organisaation on ensiarvoisen tärkeää kiinnittää huomioita sen asiakkaiden odotuksiin, kokemuksiin ja toiveisiin. Näin ollen on tärkeää vaalia, priorisoida ja tarvittaessa kehittää yksilöiden osaamista, jotta organisaatio kykenee täyttämään asiakasodotukset. Ne henkilöt, jotka toimivat asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa, tuntevat heidät parhaiten. (Huttunen 2018, 216.)

Kaupan- ja palvelualalla toimivan yksilön itsensä johtamisen haaste on usein kiire. Kiire voi pahimmassa tapauksessa johtaa siihen, että yksilö menettää

kokonaisuuden hallinnan ja keskittyy selvittämään yksittäisiä ongelmatilanteita niiden ilmetessä. Onnistunut itsensä johtaminen toimialalla vaatii hyvää ajankäytön suunnittelua ja kiireen hallinnan taitoja. Hyvä asiakaspalvelutyö edellyttää suunnitelmallisuutta ja tarkkaa harkintaa siitä, miten yksilö käyttää rajallisia työtuntejaan. (Salminen 2018, 203.) Kiireen tunne voi heijastua työhön nopeina ratkaisuin, virheiden lisääntymisenä ja kärsimättömyytenä. Kun kiire on jatkuvaa, voi työntekijä lopulta uupua. Kiireen kokemukseen voivat kuitenkin vaikuttaa eri tekijät. Kiireen tunteeseen voivat esimerkiksi vaikuttaa yksilön henkilökohtainen työtapa, työyhteisön resurssit tai asiakkaista ja ympäristöstä vaikuttavat tekijät. Yksilön on siis tärkeää oppia kiireenhallintataitoja. (Kupias s.a., 7.)

Toimialalla työyhteisössä usein työskentelee erilaisia ihmisiä. Työntekijät voivat olla iältään, koulutukseltaan, kokemukseltaan ja osaamiseltaan hyvin erilaisia. Näin ollen yhteistyö edellyttää selkeää yhteistä suuntaa sekä ymmärrystä toisten ajattelumaailmasta ja toimintamalleista. (Kupias s.d., 10.) Organisaatioihin rekrytoidaan uusia osajia, ja heillä on usein uudenlaisia tottumuksia, ajatuksia ja arvostuksia. Yhä useampi työntekijä arvostaa itsenäisyyttä ja joustavuutta työssä. Monesti työyhteisö koostuu eri ikäisistä työntekijöistä, ja eri sukupolvilla voi hyvin olla erilainen arvo- ja ajatusmaailma liittyen työntekoon. (Huttunen 2018, 39.)

4 ITSENSÄ JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN

Työelämän suuria muutoksia ovat työn yksilöllistyminen ja subjektivoituminen. Työ on ikään kuin yksilön henkilökohtainen projekti, jonka onnistumisesta vastaa hän itse organisaation sijaan. Työn subjektivoituminen tarkoittaa sitä, että työntekijän tulee käyttää taitojaan, osaamistaan, tunteitaan, motivaatiotaan sekä osallistumaan päätöksiin ja vastuunjakoon vuorovaikutuksessa muun työyhteisön kanssa. Koivusen ja Saaren mukaan (2016) mukaan tämän päivän subjektiivinen työntekijä on nopea, valpas, innostunut, joustava ja ketterä. (Koivunen & Saari 2016, 16, 21.)

Itseohjautuvat tiimit ovat tänä päivänä suosittuja. Jotta tiimi voi olla itseohjautuva, tulee jokaisen sen jäsenen osata johtaa itseään. Doblinger (2022) kertoo artikkelissaan, että yksilön osaamisella on vaikutus tiimin suorituskykyyn.

(Doblinger 2022, 128.) Tässä luvussa tarkastellaan ensimmäiseksi hyötyjä ja haasteita, jotka liittyvät itsensä johtamisen kehittämiseen. Tämän jälkeen syvennytään itsensä johtamisen kehittämiseen ensin yksilö- ja tämän jälkeen tiimitasolla. Lopuksi tutustutaan siihen, miten työyhteisön itsensä johtamisen kehityssuunnitelma konkreettisesti laaditaan.

4.1 Itsensä johtamisen kehittämisen hyödyt ja haasteet

Martelan ym. (2021) tutkimus osoittaa, että työssäkävien suomalaisten joukossa vahvempi kokemus itseohjautuvuudesta on yhteydessä suurempaan työn imuun ja alhaisempaan työuupumukseen. Tutkimus osoittaa, että yksilöiden vapaus tehdä omaa työtä koskevia valintoja on yhteydessä työhyvinvointiin. Lisäksi tutkimuksen mukaan itseohjautuvat työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi ja epätodennäköisemmin vaihtavat työpaikkaa. (Martela ym. 2021, 4.) Aura ym. (2021) ovat tutkineet itseohjautuvuutta tukevan johtamistavan yhteyttä yrityksen taloudellisiin tuloksiin. Tutkimus osoitti, että tutkittavien yritysten kannattavuuden kasvu oli yhteydessä korkeaan itseohjautuvuuteen. (Aura ym. 2021, 31.)

Luken (2020, 130) tutkimus osoitti, että itseohjautuvuudella on tärkeä merkitys yksilön henkilökohtaisen urakehityksen näkökulmasta. Tieteellisiä tutkimuksia kartoittavassa meta-analyysissä on osoitettu vahva yhteys itseohjautuvuuden sekä autonomian kokemisen, työssä innostumisen ja työn imun välillä. Lisäksi itseohjautuvuuden tukeminen tuo työhön mielekkyyttä ja kasvattaa motivaatiota. (Martela ym. 2017, 310.) Linin (2017, 1057) tutkimus osoitti, että itsensä johtaminen vaikuttaa myös positiivisesti yksilön luovuuteen. Goldsbyn ym. (2021) artikkelin mukaan itseohjautuvuudella on yhteys luovuuden lisäksi muun muassa innovatiiviseen käyttäytymiseen, halukkuuteen kouluttautua, työtyytyväisyyteen ja stressinsäätelyyn.

Schultzin (2021) tutkimuksen mukaan itsensä johtamisella ja työhön sitoutumisella on yhteys. Tutkimuksen mukaan itsensä johtaminen korostaa yksilön käyttäytymistä ohjaavien sisäisten tekijöiden merkitystä ulkoisten tekijöiden sijaan. Työelämässä on tärkeää varmistaa, että yksilöt ovat tietoisia, miten he kykenevät olemaan itseohjautuvia. Tämä on mahdollista varmistaa koulutuksella, valmennuksilla ja mentoroinnilla. (Schultz 2021, 9–10.)

Hauschildt ja Konradt (2012) ovat tutkineet itsensä johtamisen ja tiimin työsuorituksen yhteyttä tutkimuksessaan. Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että itsensä johtamisella on positiivinen vaikutus yksilön motivaatioon ja työsuoritukseen. Heidän tutkimuksensa mukaan itsensä johtaminen vaikuttaa positiivisesti yksilön työtehtävien suorittamiseen ja tiimin jäsenten pätevyyteen. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että itsensä johtaminen, adaptiivisuus ja proaktiivisuus vaikuttavat positiivisesti sekä yksilön työsuoritukseen että tiimityöhön. (Hauschildt & Konradt 2012, 497, 511.)

Akola (2020) on haastatellut teoksessaan huippuammattilaisia ja kertoo heidän kokemuksiaan itseohjautuvuudesta. Hän on kysynyt heiltä, millaisia hyötyjä itseohjautuvuudesta on. Tuomas Auvisen, Aalto Yliopiston dekaanin, mukaan itseohjautuvuus vapauttaa yksilön potentiaalia. Organisaatiossa on korkea luottamus ja päätökset syntyvät nopeasti. Minna Hallikaisen, Ericsson Finlandin tuotekehitysleaderin ja coachin, mukaan itseohjautuvuuden tuoma autonomia tuo yksilölle merkityksellisyyttä työhön. Tämä lisää myös työn tarkoituksellisuuden tunnetta, sillä yksilön ja tiimin toiminnalla on merkitystä organisaation toiminnassa. Tony Dunderfelt, psykologi ja tietokirjailija, korostaa myös itseohjautuvuuden hyötynä sitä, että tämä lisää työn merkityksellisyyttä. Organisaatiot kilpailevat hyvistä työntekijöistä, joten on tärkeää, että yksilö tuntee itsensä arvokkaaksi työntekijäksi. (Akola 2020, 195–197.)

Itsensä johtamisessa usein painotetaan sitä, että yksilön on tärkeää kyetä poistumaan omalta mukavuusalueeltaan. Tämä mahdollistaa mukavuusalueen laajentamisen sekä samalla yksilö oppii uusia taitoja ja saavuttaa näissä varmuutta. Toisaalta taas on tärkeää myös tehdä tuttuja ja hallinnassa olevia työtehtäviä, sillä tämä ruokkii yksilön itsevarmuutta. Ei ole siis tarkoituksenmukaista, että yksilö toimii jatkuvasti epämukavuusalueella. (Levanto 2018a.)

Pina e Cunhan ym. (2017, 472) tutkimuksen mukaan yksilön on tärkeää löytää tasapaino haastavien työtehtävien ja rutiinitehtävien suorittamiseen. Samalla kun yksilö asettaa omalle työlleen rajoja, hänen on tärkeää ottaa myös muut tiimin jäsenet huomioon. Kieltäytyminen työtehtävistä voi johtaa siihen, että toisen tiimin jäsenen työtaakka kasvaa. Yksilön tulee huomioida samalla kun hän ottaa vastuuta itsestään ja omasta hyvinvoinnistaan myös koko työyhteisön työtilanne. (Kupias s.a, 9.)

Yksilöiden itseohjautuvuuden uskotaan vahvistavan työntekijöiden motivaatiota sekä organisaation tulosta. Samalla itseohjautuvuuteen liittyy kritiikkiä. Itseohjautuvuutta on nimitetty heitteillejätöksi, ja tämä on lisännyt stressiä sekä työuupumuksen riskiä työhyvinvoinnin sijaan. (Martela ym. 2021, 4.) Itseohjautuvuuteen voi liittyä hämmennys, stressi, kaos ja uupumus. Koska itseohjautuva työ vaatii paljon, osa kokee jäävänsä yksin ja työn sekavaksi. (Larjovuori ym. 2021, 3.) On tärkeä tiedostaa, ettei kukaan työntekijä ole täysin itseohjautuvassa asemassa. Vaikka yksilö kykenee itsenäiseen päätöksentekoon tiettyissä asioissa, välillä hän on myös riippuvainen johtoportaan päätöksistä asioiden suhteen. (Martela ym. 2021, 13.) Itseohjautuvuuden toteutumisen vaikuttaa merkittävästi työn konteksti. Yksilön oma osaaminen ja työn laajuus vaikuttaa valinnan vapauteen ja autonomiaan. (Ala-Mutka 2019, 186.)

Tiimi, joka harjoittelee itseohjautuvuutta voi epäonnistua, jos tiimin jäsenillä ei ole yhteistä näkemystä itseohjautuvuudesta. Tiimi voi myös kompastua, jos yhteisiä pelisääntöjä ei määritellä. Lisäksi on tärkeää, että valta ja vastuu jaetaan tiimin kesken tasapuolisesti. Niin sanonut vapaamatkustajat voivat myös pilata itseohjautuvan työkuiltuurin, sillä he eivät halua ottaa vastuuta itsestään ja omasta kehittymisestään. (Akola 2020, 75.) Itseohjautuvuudesta on olemassa erilaisia tulkintoja. Se voidaan ymmärtää tilaksi, jossa ei ole johtajaa. Itseohjautuvuuteen tarvitaan kuitenkin aina yksilön ominaisuuksia, autonomiaa ja vuorovaikutusta. (Ala-Mutka 2019, 194.)

Müller ja Niessen (2017) tarkastelevat tutkimuksessaan itsensä johtamisen strategioiden ja itsehillinnän voimaa välistä yhteyttä. Tutkimuksessa selvitettiin sitä, kuluttaako yksilön itsensä johtaminen itsehillinnän voiman niin sanotusti loppuun. Tutkimus osoitti, kun työkuorma on suuri, itsensä johtaminen kuluttaa itsehillinnän voimaa. (Muller & Niessen 2017, 74.) Liittyen itsensä johtamiseen, moni tietää mitä kannattaa tehdä. On helppoa antaa neuvoja ja määritellä tavoitteita, mutta niiden käytäntöön vieminen voi olla vaikeaa. Lisäksi itsensä johtamisessa tulee olla tietoinen omista sisäisistä esteistä, jotka estävät toimimasta tai ohjaavat sivupoluille. Tutuissa toimintavoissa pysyminen voi tuntua turvalliselta ja helpolta, mutta itsensä johtamisessa kuitenkin pyritään kehittämään toimintaa. (Levanto 2018a.)

Itseohjautuvuus vaatii työntekijältä elämönhallintataitoja. Yksilön kyettävä johtamaan itseään, sillä kukaan muu ei johda tai kontrolloi hänen toimintaansa. Itsensä kontrollointi ja itsenäinen päätöksenteko voivat olla parhaassa tapauksessa vapauttavia uudistuksia mutta toisaalta myös kuormittavia vastuita. (Martela ym. 2017, 318.) On tärkeä muistaa, ettei yksilön elämä ole täysin hänen omissa käsissään. Elämään vaikuttavat ulkopuoliset olosuhteet, joihin yksilö ei voi vaikuttaa. Tämä heijastuu myös itsensä johtamiseen, ja voi tuoda siihen haasteita. On tärkeä hyväksyä ne puitteet, joiden rajoissa on mahdollista päättää omasta toiminnasta ja olla armollinen itselleen. Tavoitteiden ei kuulu olla ylivoimaisia, mutta ei kuitenkaan tule vähätellä omaa kykyä kehittyä. On olemassa paljon sellaisia voimavaroja, jotka tulevat esiin vasta kun elämä haastaa kunnolla. (Salminen 2018, 206–207.)

4.2 Itsensä johtamisen kehittäminen yksilötasolla

Huttunen (2018) kuvailee ihannetyöntekijän piirteitä, joka pärjää nykyisessä ja tulevaisuuden työelämässä. Hän on sopeutuva innostuja, joka sietää epävarmuutta ja osaa sopeutua uudistuksiin ja muutoksiin. Lisäksi hän haluaa jatkuvasti kasvaa ja kehittyä. Hän on myös aktiivinen vastuunottaja ja hän toimii itseohjautuvasti. Hän osaa johtaa itseään ja hänelle on hyvä itsetuntemus. Hän tiedostaa omat vahvuutensa ja kehittämisen alueensa sekä tekee kaiken lupamansa. Ihannetyöntekijä on yhteistyön rakentaja. Hänellä on hyvät vuorovaikutustaidot, ja hän osaa toimia erilaisissa työympäristöissä erilaisten ihmisten kanssa. Tämä henkilö on myös empaattinen optimisti, ja hän arvostaa ja kunnioittaa toisia. Hänellä on empatiakykyä ja hyvä tunneäly. (Huttunen 2018, 53–54.)

Itseohjautuvuus-käsite on tänä päivänä hyvin yleinen työelämässä. Hietaniemen ja Niemen (2022) mukaan itseohjautuvuuteen liittyvät jatkuva priorisointi, itsereflektointi, omien kykyjen ja ominaisuuksien rehellinen arviointi, aikatauluttaminen, itsekuri, tiimityö, muiden huomioinen, epämukavuusalueella toiminen ja epävarmuuden kestäminen. Siitä huolimatta, että tämä lista on hyvin pitkä, yksilön on mahdollista opetella nämä kaikki. (Hietaniemi & Niemi 2022 luku: Ensin pitää tuntea itsensä.)

Martelan ym. (2021) mukaan yksilön itseohjautuvuus sisältää kolme tasoa: Työn teon oikeudet, työn johtamisen oikeudet ja oikeus organisaation kehittämiseen. Työn teon oikeudet tarkoittavat sitä, että yksilöllä on valtaa päättää työn tekemisen tavoista. Työn johtamisen oikeudet taas merkitsevät valtaa päättää työn päämääristä ja prioriteeteista. Oikeudella organisaation kehittämiseen viitataan siihen, että yksilöllä on valtaa osallistua organisaation rakenteiden ja käytänteiden kehittämiseen. (Martela ym. 2021, 4.) Taulukko 2 kuvaa yksilön itseohjautuvuuteen liittyviä oikeuksia. Martela kuvailee itseohjautuvuutta työntekijän oikeuksien maltilliseksi vahvistamiseksi (Martela 2020, 23).

Taulukko 2. Itseohjautuvuuteen liittyvät oikeudet (Martela 2020, 23)

Organisaation tarjoamat oikeudet:	Työn tekemisen oikeudet	Työn johtamisen oikeudet	Oikeudet osallistua organisaation kehittämiseen
Työntekijät ottamat vastuut	Vastuu oman työn organisoinnista	Vastuu oman työn päämäärien asettamisesta	Vastuu koko organisaation kehittamisestä
Sisältö	Priorisointi, aikataulutus, resursien hankkiminen	Tavoitteiden asettaminen, tehtävien määrittäminen, onnistumisen kriteerien määrittäminen	Toimintatapojen kehittäminen, uusien strategiiden suuntien määrittäminen, yhteisen toiminnan organisointi, koordinoitavat

Jarenko (2020) kuvailee itseohjautuvaa yksilöä aktiiviseksi ja omatoimiseksi henkilöksi, joka tekee päätöksiä, käyttää omaa harkintaansa, kantaa vastuuta sekä hyödyntää kyvykkyyttään ja osaamistaan. Lisäksi hän pyrkii itsenäisesti omiin tavoitteisiinsa. Tämä edellyttää yksilöltä hyvää itsensä johtamista. Hyvään itsensä johtamiseen liittyvät kyky hahmottaa kokonaisuuksia ja olennaisuuksia, kyky asettaa tavoitteita, kyky suunnitella ajankäyttöä, kyky ylläpitää hyvää vireystasoa sekä toimia vuorovaikutuksessa ympärillä olevien ihmisten kanssa rakentavasti. (Jarenko 2020.)

Itsensä johtamisen kehittäminen on tavoitteellista toimintaa, johon liittyy tavoitteen asettaminen, seuranta ja arviointi (Norrena 2019, 101). Sydänmaanlakan (2017) mukaan älykkääksi itsensä johtajaksi ei tulla vain kirjoja lukemalla, vaan systemaattisella kehon, mielen, tunteiden ja arvojen harjaannuttamisella.

Tähän liittyy keskeisesti myös oman tietoisuuden syvälinen, laaja-alainen ja käytännöllinen kehittäminen. (Sydänmaanlakka 2017, 273.) Niinivaaran (2019, 47) mukaan itsensä johtamisen kehittämistä voidaan lähestyä kahdesta eri näkökulmasta – itsensä johtaminen joko opitaan tai se on työntekijän olemassa oleva taito ja ominaisuus.

Kukkolan (2018, 171) mukaan itsensä johtaminen on itsetuntemuksen kehittämistä. Itsetuntemuksella tarkoitetaan kykyä tunnistaa omia persoonallisuuden piirteitään, käyttäytymistottumuksiaan sekä vahvuuksia ja heikkouksia. Itsetuntemukseen liittyy myös tietoisuus omista tunnetiloista, voimavaroista ja mieltymyksistä. Oma itsetuntemusta on mahdollista kehittää. (Salmimies & Ruutu 2014, luku 2.1 Teoria: Minuus ja minuuden kehittäminen.) Itseohjautuvuus edellyttää hyvää itsetuntemusta. Itsetuntemus tekee yksilöstä tuottavamman, ja sen avulla yksilö kykenee valitsemaan itselleen sopivimmat työskentelytavat ja työtehtävät. Itsetuntemuksen avulla yksilö elää omien arvojen mukaista elämää ja kykenee kehittämään niitä puolia itsessään, jotka eivät ole hänen luontaisia vahvuuksiaan. (Akola 2020, 66, 102.)

Organisaation on mahdollista tukea yksilöiden itsensä johtamista luomalla siihen tukirakenteet. Aikaisemmat työkokemukset, harrastukset ja koulutukset ovat voineet kehittää yksilön itsensä johtamista, ja näin ollen osalla on lähtökohtaisesti olemassa nämä taidot. Toiset taas tarvitsevat enemmän tukea, jotta he oppivat johtamaan itseään ja toisille sopii paremmin strukturoitu työ. Organisaation on kyettävä antamaan työkaluja ja valmennusta itsensä johtamisen taidoissa. (Martela ym. 2017, 318.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään toimeksiantajan toiveesta siihen, miten yksilö voi itse kehittää omia itsensä johtamisen taitojaan.

Tutkimuksien mukaan tietyt persoonallisuuspiirteet vaikuttavat itsensä johtamiseen. On havaittu, että esimerkiksi tunnollisuus ja minäpystyvyys vaikuttavat positiivisesti itsensä johtamiseen. Lisäksi itsensä johtaminen korreloi positiivisesti ekstroverttiyden ja kokemuksille avoimuuden kanssa. Jotkut persoonallisuuspiirteet kuten neuroottisuus korreloivat itsensä johtamiseen taas negatiivisesti. (Niinivaara 2019, 46.) Yksilön on tärkeää tunnistaa omat persoonallisuuspiirteensä. Tämä auttaa tunnistamaan omia vahvuuksia ja ymmärtämään

omia ominaisuuksia. (Salmimies & Ruutu 2014, luku 2.3: Teoria: Persoonallisuustyyppit ja erilaisuus (MBTI).)

Pitkänen (2018) on samaa mieltä siitä, että yksilön on tärkeää ymmärtää omaa persoonaansa. Kun hän tulee toimeen itsensä kanssa, ja hänen tulee todennäköisesti toimeen myös muun tiimin kanssa. (Pitkänen 2020, 118.) Jotkut työntekijät ovat luontaisesti itseohjautuvampia ja ottavat enemmän vastuuta kuin toiset. Jotkut taas toimivat luontevammin vuorovaikutuksessa tiimin kanssa. Joidenkin toimintatyyli on ottaa työasiat omiin käsiinsä tilanteessa kuin tilanteessa ilman että hän kuuntelee muita. (Huttunen 2018, 73.)

Itsensä johtamiseen liittyy kyky arvioida omaa toimintaa sekä tunnistaa omia vahvuuksia ja kehitystarpeita. Itsensä johtamisen välttämätön taito on itsearviointikyky. Oma osaaminen kannattaa jakaa konkreettisiin osaamisalueisiin. Näin yksilön on mahdollista arvioida eri osaamisalueita ja kehittää niitä yksi kerrallaan. Jos yksilö yrittää kehittää liian monta asiaa kerralla, voi keskittymisen ja oppiminen heikentyä. Itsensä johtamisen taitojen kehittäminen on siis pitkäjänteistä kehitystyötä. (Salminen 2018, 200.) Ihannetilanteessa yksilö asettaa itselleen tavoitteita huomioiden muun työyhteisön (Norrena 2019, 42). Napierskyn ja Woodsin (2018, 441) tutkimuksen mukaan itsensä johtamisessa korostuu erityisesti yksilön kyky asettaa itselleen tavoitteita.

Älykkääseen itsensä johtamiseen liittyy seitsemän periaatetta. Niitä ovat merkitys, keskittyminen, aitous, uudistuminen, itsekuri, herkkyys ja nöyryys. Näitä toteuttamalla yksilö kykenee johtamaan itseään, ja nämä voidaan nähdä askelina kohti mielenrauhaa. Vaikka nämä periaatteet ovat yksinkertaisia asioita, niitä voi olla hankala viedä käytäntöön kiireisessä arjessa. (Sydänmaanlakka 2017, 287.) Toiminnan muuttaminen vaatii sekä energiaa että osaamista. Yksilön on helpompi toimia vanhojen tapojen mukaisesti, sillä se kuluttaa vähemmän energiaa eikä pakota poistumaan omalta mukavuusalueelta. Joskus toiminnan muutos vaatii fyysistä ympäristön muutosta, joka katkaisee vanhamallisen käyttäytymisen ja auttaa yksilöä havahtumaan. (Salminen 2018, 200–201.)

Ross (2012) identifioi ja kuvailee tutkimuksessaan ominaisuuksia, joita yksilö tarvitsee itsensä johtamisessa. Tutkimuksessaan hän esittelee mallin, joka

auttaa yksilöä kehittämään itsensä johtamisen taitoja. Mallin mukaan itsensä johtamisen kehittämiseen liittyvät asenne, motivaatio, käyttäytyminen, itsetunto, arvot, itsekäsitys ja itseluottamus. Kehittämällä itsensä johtamisen taitoja yksilössä tapahtuu myös henkilökohtaista kasvua. Tutkimus osoittaa, että positiivinen asenne ja itseluottamus vaikuttavat positiivisesti yksilön tekemiseen. Itseluottamukseen vaikuttavat yksilön arvot, itsetunto ja itsekäsitys. Positiivinen asenne auttaa yksilöä näkemään mahdollisuuksia. Positiivisen asenteen avulla yksilö välttää tilanteen, jossa hän ei usko kykenevänsä suorittamaan tehtävää. (Ross 2012, 299, 316.)

Muuttuvassa työympäristössä yksilö tarvitsee rohkeutta ja tervettä itseluottamusta, jotta hän kykenee kehittämään itsensä johtamisen taitojaan. Lisäksi hän tarvitsee henkistä joustavuutta ja muutoksesta selviytymisen kykyä. Työympäristön muuttuessa hänen tulee kyetä muuttamaan ajatteluaan ja toimintatapojaan. Lisäksi hän osallistuu aktiivisesti toiminnan kehittämiseen, sietää epävarmuutta ja toimii tehokkaasti myös stressaavissa työtilanteissa. (Salminen 2018, 201.)

Savaspuro (2019) antaa viisi konkreettista vinkkiä itsensä johtamisen kehittämiseen. Ensimmäisenä on tärkeä oppia priorisoimaan. Koska työt harvoin tekeillä loppuvat, on ensiarvoisen tärkeää oppia ymmärtämään, mitkä työt tulee suorittaa heti. Asiantuntemusta vaativassa ja nopeatempoisessa työssä on hankala saada mitään aikaiseksi, jos yksilön fokus työhön on hukassa. Toinen vinkki on oppia suunnittelemaan omaa ajankäyttöä. Lisäksi hyvä itsensä johtaja kehittää aktiivisesti omaa osaamistaan. Hän on utelias ja hän haluaa oppia uutta. Neljäs tärkeä itsensä johtamisen taito on kyky sanoa ei. On tärkeää tunnistaa omat resurssit, ja on väärin suostua kaikkeen sekä yksilön että työyhteisön näkökulmasta. Lopuksi on myös hyvä vaatia omalta esihenkilöltä paljon. Yksilön on oikeus vaatia sitä, että saa luvan suoriutua työstään hyvin ja tarvittaessa pyytää apua. (Savaspuro 2019, 169.)

Yksilön on mahdollista oppia johtamaan itseään paremmin, kun hän tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Itsensä johtamisen kehittämisessä on mahdollista käyttää erilaisia tekniikoita. Yksilön tulee selkeyttää omia päämääriään sekä kehittää yhteistyötaitoja ja verkostoja. Yhteistyö auttaa yksilöä onnistumaan työssään. Lisäksi yksilö kykenee vaikuttamaan omiin asenteisiin ja

ajatuksiin sekä haastamaan niitä tietoisesti. Salminen (2018) antaa viisi vinkkiä itsensä johtamisen tueksi. Yksilön tulee tietää, mitä hän haluaa. Hänen tulee odottaa, sillä asiat vievät aikansa. Hänen tulee iloita kehityksen edistymisestä ja jakaa onnistuminen muiden kanssa. Viimeinen vinkki on, että hänen tulee pyytää apua ajoissa. (Salminen 2018, 199–200, 207.)

4.3 Itsensä johtamisen kehittäminen tiimitasolla

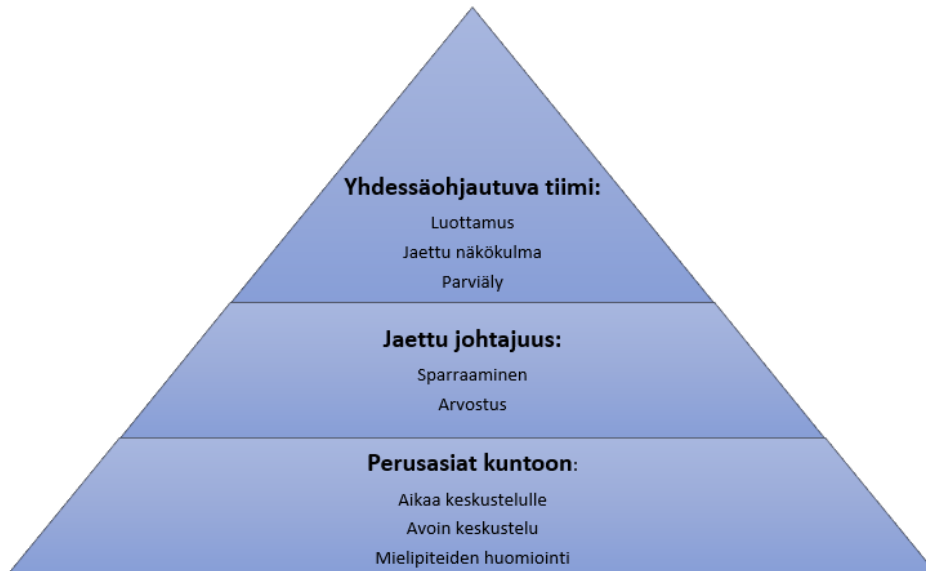
Larjovuori ym. (2021) ovat tutkineet sitä, millaisia taitoja itseohjautuvassa organisaatiossa tarvitaan. Tutkimuksen vastauksissa tulivat esille oma-aloitteisuus, kyky ja halua toimia vuorovaikutuksessa toisen kanssa, kyky toimia epäselvissä tilanteissa ja ympäristöissä sekä kyky ottaa huomioon omassa toiminnassaan koko organisaation edut ja tavoitteet. Nämä esille tulleet taidot on luokiteltu niiden tarkoituksen perusteella taidoiksi ohjata omaa työtä, taidoiksi edistää yhteistä päämäärää, taidoiksi kantaa vastuuta itsestään ja taidoiksi toimia työyhteisön jäsenenä. (Larjovuori ym. 2021, 37.)

Mäkkelin ym. (2021) mukaan yhteisöohjautuvuuden perustana toimivat hajautettu päätöksenteko, informaation läpinäkyvyys, työntekijöiden hyvinvointi, yhteisöllisyys, oppiminen ja viestintä. Hajautetulla päätöksen teolla tarkoitetaan sitä, yhteisöohjautuva tiimi tekee valinnan sille soveltuvasta päätöksentekotavasta. Jotta tiimi kykenee tekemään päätöksiä, informaation tulee olla läpinäkyvää. Informaation tulee siis olla totuudenmukaista ja sen tulee antaa kokonaisvaltainen kuva koko organisaation tilasta. (Mäkkeli ym. 2021, 79–82.)

Itseohjautuva tiimi mahdollistaa nopean päätöksenteon. Itseohjautuva tiimi kykenee tekemään itsenäisesti päätöksiä, sillä sen ei tarvitse odottaa vastauksia johdolta. Muutoksiin on myös mahdollista reagoida nopeasti ja ongelmatilanteet selvitetään, ennen kuin nämä eskaloituvat. Itseohjautuvassa tiimissä yksilö pääsee kehittämään ja hyödyntämään omaa potentiaaliaan. Koska työ vaatii yhteistyötä, tiimin jäsenet oppivat paljon myös toisiltaan. Itseohjautuva tiimi mahdollistaa myös sen, että tiimeissä on vapautta työn organisoitumiseen. (Hiila ym. 2019, 185.)

Spiik (2022) esittelee teoksessaan yhdessäohjautuvan tiimin toimintamallin. Malli antaa hyvän käsityksen siitä, millainen tiimin tilanne on suhteessa sen

omaan kehitykseensä. Malli voi toimia hyvänä työkaluna tiimin itsensä johtamisen kehittämiseksi ja yhteistyön parantamisessa. Tiimin toiminta perustuu ennen kaikkea luottamukselle. Kuva 5 kuvaa yhdessäohjautuvan tiimin toimintamallia. (Spiik 2022, 6.)



Kuva 5. Yhdessäohjautuvan tiimin toimintamalli (Spiik 2022,6)

Malli muodostuu kolmesta portaasta: perusasiat kuntoon, jaettu johtajuus ja yhdessäohjautuva tiimi. Ensimmäiseen portaaseen liittyvät tiimin perusasiat, jotka pitäisi olla kaikissa tiimeissä kunnossa. Ensimmäiseen portaaseen ei vaadita esihenkilöä. Toiseen portaaseen liittyvät keskeisesti tiimin jäsenien yhteistyö. Jaetun johtajuuden porras soveltuu myös perinteiselle tiimille, jossa on esihenkilö. Kolmannella portaalla on valmentavan johtajuuden ja esihenkilöttömyyden piirteitä. Yhdessäohjautuvan tiimin toiminta perustuu jäsenten haluun toimia yhdessä ilman esihenkilöä sekä heidän sisäiseen motivaatioonsa. (Spiik 2022, 7.) Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä keskitytään toimintamallin kolmanteen portaaseen.

Yhteisöohjautuvuudella tarkoitetaan työn organisoimista ja koordinoimista yhdessä. Yhteisöohjautuvuus kuvaa sitä, miten vastuut yksikössä käytännössä jakautuvat. Yksikkönä toimii tiimi, joka ohjautuu yhdessä kohti sille asetettua päämäärää. Tiimissä sovitaan, minkälaisilla vastuun- ja työnjaoilla tätä päämäärää parhaiten tavoitellaan. Yhteisöohjautuva tiimi ottaa vastuuta yhteisten

asioiden edistämisestä ja löytää itselleen parhaat tavat asioiden edistämiseen sen sijaan, että esihenkilö johtaisi työtä. Tämä edellyttää sitä, että jokainen yksilö kokee olevansa vastuussa yhteisten asioiden edistämisestä. Yksilöt pyrkivät tunnistamaan asioita, jotka nostetaan esiin sisäisessä keskustelussa. Yhteisöohjautuvuus tarkoittaa siis sitä, että tiimi ottaa vastuun asioiden hoitamisesta. (Martela ym. 2021, 14.) Spiikin (2022, 37) mukaan yhdessäohjautuvan tiimin olemassaolo perustuu yhteiseen tavoitteeseen.

Itseohjautuvalla tiimillä on neljä ominaispiirrettä. Ensimmäiseksi tiimi vastaa tietystä kokonaisuudesta. Toiseksi jokaisella tiimiin kuuluvalla jäsenellä on tähän kokonaisuuteen liittyvää osaamista. Kolmanneksi tiimi kykenee valitsemaan parhaan tavan toimia. Lopuksi tiimi tekee toimintaansa liittyen itsenäisiä päätöksiä. (Vuori 2021, 6.) Spiikin (2022) mukaan yhdessäohjautuva tiimi selviää yhdessä kaikista tilanteista. Tiimin jäsenten roolit ja vastuut ovat kaikille selkeät, ja tiimi kykenee keskittymään työtehtäviin. (Spiik 2022, 38.)

Itseohjautuvan organisaation organisoitumiseen liittyvät keskeisesti seuraavat ehdot: arvot, luottamus, joustavuus ja läpinäkyvyys (Larjovuori ym. 2021, 9). Castellano ym. (2021, 578) korostavat erityisesti luottamuksen merkitystä itseohjautuvassa organisaatiossa. Itseohjautuvalla tiimillä tulee olla vahva yhteinen tahtotila sen tavoitteesta. Itseohjautuvan tiimin on hankala keskittää resurssejaan, mikäli tavoitteet ovat ristiriidassa keskenään tai niitä on liian paljon. Selkeät tavoitteet mahdollistavat sen, että tiimi tekee oikeita asioita. Itseohjautuvassa tiimissä jäsenien tulee luottaa toisiinsa ja muiden osaamiseen. Itseohjautuvassa tiimissä yksilöt eivät kuitenkaan voi toimia oman mielensä mukaan. (Hiila ym. 2019, 185.)

Yhteisöohjautuvuudessa on keskeistä löytää työnteolle yhteinen suunta. Yksilön itseohjautuvuus ei tarkoita sitä, että saa toimia haluamallaan tavalla. Larjovuori ym. (2021, 6) nostavat tutkimuksessaan esiin, että itseohjautuvuus ei ole itsekkyysohjautuvuutta. Työpaikan pelisäännöt antavat konkreettisia linjauksia yhteisen työn tekemiselle sekä tekevät omalta osaltaan tiimin toiminnasta luottamuksellista. Lisäksi yhteiset pelisäännöt auttavat tiimiä nostamaan yhteiseen keskusteluun tärkeitä näkökulmia. Nämä myös auttavat luomaan yhteisestä käsitteitä ja työkieltä. Yhteiset pelisäännöt myös asettavat rajat yhteiselle tekemiselle ja auttavat käsittelemään ongelmatilanteita. (Huttunen 2018,

91.) Yksilöiden henkilökohtainen kehitys tapahtuu käsi kädessä tiimin kehityksen kanssa. Näin ollen koko tiimin osaaminen ja suorituskkyky parantuu. Kun tiimi saavuttaa yhdessäohjautuvan tiimin portaan, tiimin ammattitaito kehittyy valtavasti. (Spiik 2022, 38.)

Yhdessäohjautuvan tiimin tavoitetilä on parviäly, jolloin tiimi toimii ikään kuin lentävä lintuparvi. Parven sisällä on mahdollista vaihtaa työtehtäviä ja rooleja kirjaimellisesti lennosta. Yhdessäohjautuva tiimi kykenee siis reagoimaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Nopea reagointi ja päätöksien teko vaatii tiimin jäseniltä syvää luottamusta. Jokaisella tiimin jäsenellä on tiedot ja taidot, joiden avulla hän kykenee lennosta suoriutumaan yllättävistä työtehtävistä. Yhdessäohjautuvan tiimin toiminta muistuttaa siis joukkuelajia, jossa yksilöt eivät erotu. (Spiik 2022, 46.) Kukkolan (2018) mukaan parviällyn avulla joukko yksilöitä kykenee ratkaisemaan ongelmia ja tuottamaan uutta tietoa. Parviäly syntyy silloin, kun yksilöt ovat yhteisten työtehtävien äärellä ja oppivat toisiltaan. Tiimiin tuodaan omaa osaamista, ja siitä jalostetaan yhteistä tietoa ja osaamista. Parviällyyn liittää myös hiljaisen tiedon jakaminen. (Kukkola 2018, 151.)

Hiila ym. (2019) esittelevät parviälyä hyödyntävän periaatteen, tiimiällyn. Tiimiällyn tavoitteena on saavuttaa organisaation yhteinen hyvä työntekijöiden koko potentiaalin ja tiimin yhteisen älykkyyden avulla. Tiimiäly tuo yrityksille kilpailuetua eri näkökulmista:

- Tiimi on vahvempi kuin sen yksilöt.
- Tiimi mahdollistaa yksilön oppimisen.
- Tiimi kykenee ratkaisemaan ongelmia paremmin.
- Tiimi osaa tunnistaa ongelmat nopeammin.
- Tiimi työskentelee tehokkaammin.
- Tiimityö lisää yksilön tyytyväisyyttä työhön. (Hiila ym. 2019, 65, 67–69.)

Yhteisöohjautuvassa organisaatiossa yksilöllä on paljon kehitysmahdollisuuksia. Kun jokaisella tiimin jäsenellä on mahdollisuus oppia uutta, pysyy työmotivaatio korkealla. Lisäksi työn tehokkuus parantuu, kun yksilöt kehittyvät työssään. Toisin kuin perinteissä hierarkkisessa organisaatiossa, itseohjautuvassa organisaatiossa oppimistavoitteet määritellään tiimin kesken esimiehen

kanssa pidetyn kehityskeskustelun sijaan. (Mäkkeli ym. 2021, 84.) Hyviä esimerkkejä itseohjautuvista organisaatioista ovat Spotify, Facebook ja Zappos. Lisäksi voidaan mainita myös Suomen ja Euroopan parhaina työpaikkoina paljuit Reaktor, Vincit ja Futurice sekä tiimivetoisuuteen perustava Supercell. Kaikki edellä mainitut yritykset ovat huippumenestyneitä ja ne rakentuvat itseohjautuvuuden periaatteille. (Savaspuro 2019, 27.)

Ryhmän tiimiäly koostuu tiimiälytaidoista, ja niitä harjoittelemalla tiimiäly kehittyy. Tiimiälytaitoja ovat itsetuntemus, yhteinen suunta, salliva ilmapiiri, lupa ja vastuu toimia sekä rikastava vuorovaikutus. Tiimiäly on mahdollista rakentaa kaikkiin organisaatioihin. Tiimiälytaidot eivät siis ole personallisuuteen liittyviä ominaisuuksia vaan taitoja, jotka yksilöt voivat oppia ja kehittää. (Hiila ym. 2019, 77–78.) Tiimin yhteistä oppimista kehitetään sekä hiljaisen tiedon että kirjallisen tiedon jakamisen avulla. Hiljaista tietoa ei välttämättä tarvitse jakaa kirjallisessa muodossa, mutta se on tärkeä tuoda esiin. Hiljaisen tiedon jakamista yhdessä tekemällä kutsutaan yhteistämiseksi. Silloin oppiminen tapahtuu huomaamatta, ja hyvien työsuorituksien seuraaminen kehittää yksilön osaamista. Yhdessä työskentely kasvattaa siis tiimin yhteistä osaamista. (Pitkänen 2020, 59, 69.)

Salovaaran (2020) mukaan yksilö tarvitsee itsensä johtamisen taitoja toimissaan yhteisöohjautuvassa tiimissä. Yksilön on osattava argumentoida oman asiansa puolesta. Yksilön on myös osattava sanoa tarvittaessa ei eli rajata itsensä pois työtehtävistä, joihin hänen resurssinsa eivät riitä. Yhteisöohjautuvassa yhteisössä jäsenien tärkeää osata kohdata konflikteja sekä antaa toisilleen kiitosta hyvästä työstä. Yksilöiden on myös oltava kiinnostuneita ympäristön uusista tuulista ja päivitettävä osaamistaan. Yhteisöohjautuva tiimi on tasa-arvoinen ja tasapuolinen. Lisäksi yksilö tarvitsee tunnetaitoja, jotta se kykenee työskentelemään yhteisöohjautuvassa tiimissä. Lopuksi yksilön täytyy löytää tasapaino oman motivaation ja yhteisen hyvän välillä. (Salovaara 2020, 125–127.)

Itseohjautuva organisaatio vaatii kaikilta sen jäseniltä rehellistä itsereflektiota. Yksilön on ymmärrettävä se, ettei kaikki langat aina ole hänen omissa käsissään sekä se, ettei hän itse ei ole aina fiksuin ja osaavin henkilö tilanteessa.

(Savaspuro 2019, 157.) Tiimitason reflektointi tarkoittaa sitä, että tiimin jäsenillä on kyky reflektoida itseään sekä antaa toisille itsereflektointia tukevaa palautetta (Mäkkeli ym. 2021, 85). Spiik (2022) on yhtä mieltä siitä, että tiimin tulee tasaisin väliajoin reflektoida sen toimintaa. Jokaisen tiimin jäsenen on mahdollista kasvaa ihmisenä ja kehittää omia taitojaan. Tiimin on tärkeä keskustella siitä, mihin suuntaan tiimiä halutaan kehittää sekä mikä on tiimin toiminnan tarkoitus. (Spiik 2022, 49.)

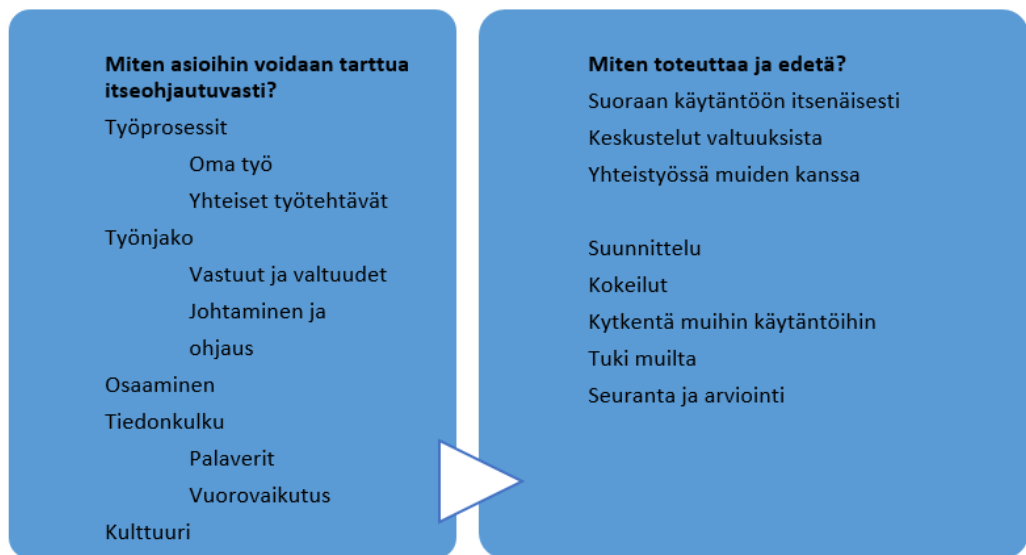
Itsensä johtamisen kehittämisessä tiimin tärkeää oppia, miten asioista keskustellaan ja sen lisäksi mistä keskustellaan. Yksilöiden on tärkeä oppia reflektimaan omaa työtään ja olemaan vuorovaikutuksessa tiimin kanssa. Nämä taidot ovat tärkeitä sekä yksilölle että tiimille jokapäiväisessä työssä. (Kupias s.a., 11.) Norrenan (2019) mukaan itseohjautuvuuden oppiminen on tärkeää, sillä itseohjautuminen auttaa omaksumaan myös muita oppimisen taitoja. Lisäksi itseohjautuvuus edistää yksilön hyvinvointia ja auttaa elämään hyvää elämää. Yksilöiden itseohjautuvuus luo perustan myös oppivalle työyhteisölle. (Norrena 2019, 45.)

4.4 Työyhteisön itsensä johtamisen kehityssuunnitelman laadinta

Yli-Pietilä ja Tani (2019) esittelevät, miten laaditaan myyntityön kehittämissuunnitelma. Tässä opinnäytetyössä sovelletaan tätä teoriaa työyhteisön itsensä johtamisen kehityssuunnitelman laadintaan. Itsensä johtamisen kehityssuunnitelma on kirjallinen suunnitelma, jonka avulla toteutetaan ja seurataan suunnitelman mukaisia toimenpiteitä. Kehityssuunnitelma sisältää itsensä kehittämisen tavoitteet yksilö- ja tiimitasolla, priorisoidut kehittämisideat, ideoiden toteuttamista tukevat ratkaisut, vastuuhenkilöt ja yhdessä sovittujen toimenpiteiden aikataulun. Itsensä johtamisen kehityssuunnitelma laaditaan, kun kehittämismahdollisuudet on ensin tunnistettu. Kehityssuunnitelma sisältää kaksi vaihetta. Yksilö kehittää omia sekä tiimi yhdessä itsensä johtamisen taitojaan. (Yli-Pietilä & Tani 2019, luku: Yhteisen kehittämissuunnitelman laatiminen, toteutus ja seuranta.)

Kehityssuunnitelman tavoitteena on antaa työyhteisölle menetelmiä ja työkaluja, joilla he voivat edistää itsensä johtamista yksilö- ja tiimitasolla. Yksilöiden

on mahdollista kehittää ja uudistaa omia itsensä johtamisen taitoja itseohjautuvasti. Yksilö voi havaita, että hänen omassa henkilökohtaisessa työprosessissaan tai työtehtävässään tarvitaan uudistamista tai tehostamista. Uudistaminen voi liittyä esimerkiksi työprosessin syventämiseen tai työn keskittämistä kapeammalle erikoisalueelle. Oman työn uudistamiseen eli itsensä johtamisen kehittämiseen liittyy aina oman osaamisen arviointi. Yksilön tulee pohtia, onko hänellä riittävät kyvyt ja taidot toteuttaa työ uudella tavalla. Mikäli uudenlainen työtapaa vaatii uutta osaamista, yksilön tulee tämä hankkia. (Huttunen 2018, 168, 183.) Kuva 6 kuvaa sitä, miten yksilö voi kehittää itsensä johtamisen taitoja itseohjautuvasti.



Kuva 6. Itseohjautuvien uudistusten kohteet ja eteneminen (Huttunen 2018, 181)

Toimintaympäristön muuttuessa yksilön sekä yhteisön tulee kyetä uudistumaan. Uudistumisen tärkeitä tekijöitä ovat innovoiva kulttuuri, kokeilu ja ketterät toimintamallit. Tiimin on mahdollista antaa yksilölle vertaistukea ja he voivat jakaa keskenään hyviä käytänteitä. Erilaisia tiimin itsensä johtamisen kehittämisen muotoja voivat olla esimerkiksi tiimi- ja työyhteisökohtaiset työpajat. (Huttunen 2018, 41, 168.) Yksilö usein kaipaa tukea itsensä johtamisen kehittämiseen esimerkiksi kollegalta, esihenkilöltä tai muulta ohjaajalta. Tuki tarkoittaa tässä tapauksessa yhteistä keskustelua ja ideoita. (Kupias s.a., 10.)

Kehityssuunnitelmaa voi toteuttaa esimerkiksi vertaisryhmän ohjauksen avulla. Tässä tiimi toimii vertaisryhmänä, ja he voivat käsitellä yhdessä omaa työtilannettaan. Kun ryhmässä on hyvä ja luottamuksellinen ilmapiiri, ryhmän

tuki ja eri näkökulmat ovat erittäin palkitsevia kehitystyössä. Vertaisryhmän on mahdollista myös ratkaista yhdessä ongelmia. Vertaisryhmällä on yhteiset tavoitteet, mutta yksilöllä voi olla myös omia henkilökohtaisia kehittämistavoitteita. Vertaisryhmällä voi olla kehittämisen tukena ohjaaja, mutta usein ryhmän jäsenet toimivat usein tasavertaisina ohjaajina eli vertaismentoreina. Vertaismentoroinnin avulla yksilöt voivat laajentaa omaa näkökulmaa, saada apua konkreettisiin tilanteisiin, saada tukea päätöksentekoon, tehostaa omaa toimintaa ja saada myös kiireisessä arjessa henkistä tukea. (Kupias s.a., 16, 62–63.) Kollegat voivat toimia toistensa valmentajina tapaamisissa. He voivat jakaa toisilleen toimivia käytäntöjä sekä kertoa konkreettisia esimerkkejä. Tämä on Huttusen (2018) mukaan vertaisoppimista parhaimmillaan. Näitä tapaamisia on mahdollista teemoitella eri aihealueisiin. (Huttunen 2018, 245.)

Itsensä johtamisen kehittämiseen yksilö- ja tiimitasolla, kuten kaikkien prosessien kehittämiseen, on tärkeä sopia aikataulu ja rytmitys. Vaikka itsensä johtamisen kehittäminen on jatkuvaa ja tilannesidonnaista, on tärkeä sopia kehittämistyölle karkea aikataulu. Aikataulun mukaan kehitystyötä tarkastellaan, linjataan ja toteutetaan. Kehitystyön rytmittäminen ja vaiheistaminen tuo osalle selkeyttä tekemiseen. Keskeistä on, että työyhteisön kaikille jäsenille on selvää, miten prosessi etenee. (Huttunen 2018, 226.)

Kun itsensä johtamisen kehittämisen tavoite ja strategia on laadittu, se täytyy viedä osaksi arkea. On tärkeä pysähtyä määräajoin tarkastelemaan tavoitetta ja tuloksia. Tavoitetta on mahdollista täsmentää ja tarvittaessa luoda uusia tavoitteita. (Norrena 2019, 103.) Kehityssuunnitelmassa on hyvä priorisoida ne ideat ja ratkaisut, jotka on helppo toteuttaa ja jotka tuottavat nopeasti hyötyä. Lopullisessa suunnitelmassa ratkaisut jaotellaan eri ryhmiin. Kehityssuunnitelman toteutusta ja seuranta on tehtävä yhdessä. (Yli-Pietilä & Tani 2019, luku: Yhteisen kehittämissuunnitelman laatiminen, toteutus ja seuranta.)

Martelan ym. (2021) mukaan itseohjautumisen kehittämiseen ei ole massa valmista pakettiratkaisua. Toimivien rakenteiden ja käytäntöjen luomiseen vaikuttavat muun muassa organisaation koko, toimiala, työn tekemisen laatu ja henkilöstön sitoutuminen organisaatioon. Itseohjautuvaa organisaatioita ei voida rakentaa ylhäältä johdon toimesta, vaan se tulee myös rakentaa itseohjautu-

vasti. Tämän voi toteuttaa erilaisilla ketterillä kokeiluilla, joissa testataan erilaisia rakenteita. Näitä testaamalla ja jalostamalla on mahdollista ottaa askel kohti itseohjautuvampaa organisaatioita. Järkevintä on valita organisaatiosta ne yksiköt ja tiimit kokeilemaan uusia ketteriä malleja, jotka ovat tähän erityisen halukkaita. Parhaimmillaan tämä johtaa siihen, että hyväksi havaittu malli halutaan ottaa myös organisaation muissa tiimeissä vapaaehtoisesti käyttöön. (Martela ym. 2021, 33.)

5 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA NYKYTILANTEEN KUVAUS

Tässä luvussa tutustaan tarkemmin opinnäytetyön toimeksiantajaan ja tutkittavaan yksikköön. Tämän jälkeen tarkastellaan tarkemmin tutkittavan yksikön nykytilaa. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK). Opinnäytetyön tutkimuskohteena toimi verkkokaupan asiakaspalvelun yksikkö.

Opinnäytetyön tekijä on osa käyttötavaroiden verkkokaupan tiimiä. Hän on toiminut työssään noin puolitoista vuotta, ja näin ollen hänellä oli oma näkemyksensä yksikön itsensä johtamisen nykytilasta. Lisäksi hän keskusteli tutkimusaiheesta toimeksiantajan edustajan kanssa ja he olivat tutkimustarpeesta samaa mieltä. Kohdeorganisaation nykytilan tarkastelu perustui heidän havaintoihinsa, sillä aiheesta ei ollut tehty aikaisempaa tutkimusta.

5.1 Toimeksiantaja

SOK kuuluu S-ryhmään yhdessä 19 alueosuuskaupan ja niiden tytäryhtiöiden kanssa. SOK ja sen tytäryhtiöt muodostavat SOK-yhtymän. SOK:lla tuotetaan osuuskaupoille asiantuntija- ja tukipalveluita. Näitä palveluita ovat ketjuohjaus, valikoima-, hankinta- ja markkinointipalvelut. Lisäksi SOK on vastuussa S-ryhmän liiketoimintaketjujen kehittämisestä ja strategisesta ohjauksesta. SOK:n tytäryhtiöt harjoittavat myös market-, matkailu- ja ravitsemiskauppaa Virossa. SOK luopui liiketoiminnastaan Venäjällä keväällä 2022. (S-ryhmän vuosi ja vastuullisuus 2021, 5.) SOK on SOK-yhtymän emoyhteisö ja sen tarkoitus on edistää ja kehittää osuuskauppojen sekä muiden S-ryhmään kuuluvien yhteisöjen toimintaa. S-ryhmän keskusliikkeenä se ohjaa ja valvoo organisaation kokonaisvoimavarojen käyttöä sekä S-ryhmän toimintaa ja etuja. (SOK-yhtymän osavuosisikatsaus 1.1.-30.6.2022, 3.)

SOK:lla työskentelee yli 2000 asiantuntijaa. Suurin osa heistä toimii vaativissa liiketoiminnan tuki- ja palvelutoimintojen asiantuntijatehtävissä. SOK:lla asiantuntijat toimivat monipuolisesti erilaisissa työtehtävissä kuten vaativissa IT-asiantuntijoiden tehtävissä, data-analytikkona, viestinnässä, markkinoinnissa ja taloushallinnossa. Lisäksi SOK:lla on tärkeä rooli vähittäiskaupan sekä matkailu- ja ravintola-alan kehittäjänä. Asiantuntijoiden tärkeä tehtävä on helpottaa asiakasomistajien arkea erilaisilla digitaalisilla palveluilla. (Työpaikat: Asiantuntijat s.a.)

SOK toimii S-ryhmän verkkopalveluiden kuten S-kaupat.fi, Prisma.fi ja Sokos.fi ylläpitäjänä ja palveluntarjoajana. Tulevaisuudessa palvelut yhdistyvät yhtenäiseksi Verkkopalveluiksi. Kun kuluttaja tilaa tuotteita verkkokaupoista, hän on sopimussuhteessa ilmoitetun S-ryhmään kuuluvan osuuskaupan kanssa erillisten myyntiehtojen mukaisesti. Toisin sanoen myyntitapahtumassa ilmoitettu osuuskauppa vastaa tuotteista ja palveluista. (Tilaus- ja toimitusehdot s.a.) SOK kehittää parhaillaan uusia verkkokauppa-alustoja, jotka ovat moderneja ja parantavat asiakaskokemusta. (S-ryhmän vuosi ja vastuullisuus 2021,10).

Verkkokaupan asiakaspalvelun yksikkö koostuu kahdesta isommasta työtimestä: ruuan ja käyttötavaroiden verkkokaupan tiimeistä. Ruuan verkkokaupan tiimi vastaa S-kauppojen asiakkaiden monikanavaisesta asiakaspalvelusta. Käyttötavaroiden verkkokauppojen tiimit taas palvelevat Prisma.fi:n ja Sokos.fi:n verkkokauppojen asiakkaita. Verkkokaupan palveluneuvojat palvelevat asiakkaita sähköpostitse, puhelimitse ja chat-palvelun kautta. Keväällä 2023 opinnäytetyön tekijän lisäksi yksikössä työskenteli 34 palveluneuvojaa.

5.2 Itsensä johtamisen nykytilanne

Verkkokaupan asiakaspalvelun yksikössä ei ollut tutkittu aikaisemmin yksilöiden tai tiimien itsensä johtamista. Itsensä johtamisen kehittämiseen ei ollut tähän mennessä erityisesti panostettu. Yksilöitä kannustetaan tekemään omia päätöksiä ja työteko on pääasiassa itsenäistä. Näin ollen oli tärkeää selvittää, miten ja millä tavoin itsensä johtaminen toteutuu yksilö- ja tiimitasolla tällä hetkellä. Yksikössä työskentelee paljon erilaisia ihmisiä. He ovat eri ikäisiä ja

heillä on erilainen työtausta. Yksilöillä on hyvin erilaiset itsensä johtamisen taidot sekä itsensä johtamiseen liittyvät vahvuudet ja kehittämisen kohteet. Ennen kaikkea heillä on hyvin erilainen käsitys siitä, mitä itseohjautuvuus tarkoittaa. Opinnäytetyön kehittämissuunnitelmassa oli tärkeää siis määritellä, mitä itseohjautuvuus tarkoittaa kohdeorganisaation työnteon näkökulmasta.

Koronapandemian myötä yksikössä siirryttiin hetkellisesti täysin etätyöhön, mutta tänä päivänä yksikössä työskennellään hybridimallin mukaisesti. Uudenlainen työskentely on tuonut uusia haasteita. Yksilöiden tulee aktiivisesti hakea tietoa eri digitaalisista kanavista. Lisäksi vuorovaikutus oman tiimin kanssa on erilaista Teamsin välityksellä kuin paikan päällä toimistolla. Kun yksilö tekee töitä kotoaan, voi olla suurempi kynnys kysyä apua työtehtäviin. Lisäksi voi olla hankalampaa tuoda epäkohtia esiin liittyen työhön.

SOK:n verkkokauppa-alustat ovat uusiutuneet, ja sen myötä tuleva muutos on luonut verkkokaupan asiakaspalvelun yksikölle uusia haasteita. Uusien alustojen myötä heidän tulee opetella uusia toimintatapoja sekä he ovat myös aktiivisessa roolissa uusien alustojen kehitystyössä yhdessä asiakkaiden kanssa. Hyvät itsensä johtamisen taidot lisäävät kykyä suoriutua työstä muutosten keskellä. Näin ollen itsensä johtamisen kehityssuunnitelma oli erittäin ajankohtainen ja oli keskeistä selvittää, miten yksikön työntekijät voivat kehittää itsensä johtamisen taitojaan yksilö- ja tiimitasolla.

Tammikuussa 2023 työyhteisössä aloitettiin uusi työkokeilu, jossa tiimit määrittelevät keskenään tiimin jäsenten päiväkohtaiset työtehtävät. Työvuoron ajankohta on määritelty etukäteen, mutta tiimin jäsenet pitävät huolta siitä, että jokaisessa asiakaspalvelukanavassa (sähköposti, puhelin ja chat) työvoima kohdistuu oikein. Työkokeilun myötä itsensä johtaminen tiimitasolla tuli työyhteisölle enemmän tutuksi. Työkokeilu nousi myös esiin opinnäytetyön tutkimuksen tuloksissa.

6 KYSELYTUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET

Opinnäytetyön tutkimus suunniteltiin huolellisesti hyödyntäen aikaisemmin laadittua teoreettista viitekehystä. Tutkimuksen toteutuksen aikataulu oli tiukka, sillä tutkimuksessa tuli synkronoida kahden eri aineistonkeruumenetelmän eli

kyselytutkimuksen ja ryhmähaastattelun toteutus. Aineistonkeruun menetelmien synkronoinnilla mahdollistettiin se, että opinnäytetyön tavoitteeseen eli itsensä johtamisen kehityssuunnitelman laadintaan saatiin hyvät lähtökohdat. Kahden eri aineistonkeruutavan tavoite oli täydentää toisiaan, vaikka näissä haettiin vastauksia eri tutkimuskysymyksiin. Kyselytutkimuksen tuloksista saatiin tärkeitä näkökulmia ryhmähaastattelun kysymyksiin.

Kyselytutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten ja millä tavoin itsensä johtaminen toteutuu yksilö- ja tiimitasolla tällä hetkellä. Ensimmäisessä alaluvussa tarkastellaan opinnäytetyön aineistonkeruun toteutusta määrällisen tutkimuksen keinoin. Seuraavassa alaluvussa syvennyttään kyselytutkimuksen tuloksiin.

6.1 Kyselytutkimuksen toteutus

Tässä alaluvussa tutustutaan opinnäytetyön kyselytutkimuksen toteutukseen. Ensimmäiseksi syvennyttään kyselylomakkeen laadintaan ja toteutukseen. Seuraavaksi tarkastellaan saatekirjeen suunnittelua. Lopuksi kuvaillaan aineiston käsittelyä ja analyysiä.

Kyselylomakkeen laadinta ja toteutus

Kyselytutkimuksen laadinta alkoi kyselylomakkeen (liite 1) suunnittelulla. Kyselylomakkeen kysymykset perustuivat opinnäytetyön teoreettiseen tietoperustaan ja ne laadittiin hyvin huolellisesti. Opinnäytetyön tekijä kiinnitti erityisesti huomioita kysymysmuotojen selkeyteen ja kysymysten ymmärrettävyyteen. Kyselylomakkeen kysymysten tuli olla sellaisia, jotka vastasivat opinnäytetyön tutkimuskysymykseen, miten ja millä tavoin itsensä johtaminen toteutuu yksilö- ja tiimitasolla tällä hetkellä.

Kyselylomake luotiin Webropol-ohjelmalla. Kyselylomakkeen visuaalinen ilme pidettiin yksinkertaisena ja lomakkeeseen liitettiin SOK:n logo luomaan tuttuuden tunnetta vastaajille. Valmis kyselylomake sisälsi kolme aihepiirikokonaisuutta. Ensimmäiseksi kartoitettiin vastaajien taustatietoja, kuten ikää, koulutustaustaa ja työkokemusta. Taustatietoja hyödynnettiin tuloksien ristiinarvioinnissa. Toinen aihepiirikokonaisuus keskittyi itsensä johtamiseen toteutumiseen

yksilötasolla. Viimeinen aihepiirikokonaisuus liittyi taas itsensä johtamisen toteutumiseen tiimitasolla. Kyselylomakkeessa ohjattiin vastaajia vastaamaan erilaisiin kysymyksiin. Kaikkiin kyselytutkimuksen kysymyksiin tuli vastata, jotta tuloksien käsittely ja analysointi helpottui.

Kyselylomakkeen kysymykset olivat pääasiassa monivalintakysymyksiä, jotka sisälsivät neljä vaihtoehtoa: samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä ja eri mieltä. Opinnäytetyön kyselylomakkeessa jätettiin likert-asteikon keskimmäinen vaihtoehto pois. Voitiin olettaa, että kaikilla tutkimukseen osallistujilla on näkemys omasta toiminnastaan ja heidän on mahdollista ottaa kaikkiin kysymyksiin kantaa. Kyselylomake sisälsi myös neljä avointa kysymystä, joilla kartoitettiin muun muassa vastaajien näkemyksiä liittyen itsensä johtamisen kehittämiseen yksilö- ja tiimitasolla. Kyselyn lopussa vastaajia kiitettiin osallistumisesta ja arvokkaista näkemyksistä.

Ennen kyselytutkimuksen toteuttamista kyselylomake testattiin testiryhmällä. Kyselylomakkeen testaamiseen osallistui kuusi henkilöä. Testiryhmä vastasi kyselyyn itsenäisesti ja heiltä pyydettiin palautetta. Lisäksi heitä pyydettiin ottamaan aikaa, kuinka kauan kyselyn vastaamiseen kuluu. He arvioivat, että kyselyyn vastaamiseen kuului noin 15 minuuttia. He kommentoivat, että kysely on ymmärrettävä ja selkeä. He antoivat palautetta siitä, että vastaajaa on hyvä ohjeistaa vastaamaan itsensä johtamiseen yksilötasolla liittyviin kysymyksiin, kuten itsetuntoon liittyvään kysymykseen, työelämän näkökulmasta. Testivastaukset poistettiin ennen varsinaista kyselytutkimusta.

Kyselytutkimus toteutettiin 23.1.–1.2.2023 eli kysely oli auki verkossa 1,5 viikon ajan. Opinnäytetyön tekijä lähetti kutsun kyselytutkimukseen verkkokaupan asiakaspalvelun yksikön 34 palveluneuvojalle. Kyselytutkimukseen ei kutsuttu yksikön esihenkilöitä eikä opinnäytetyön tekijä itse osallistunut kyselytutkimukseen. Esihenkilöt päädyttiin rajaamaan kyselytutkimuksesta pois, sillä heidän työnkuvansa ja roolinsa tiimissä eroaa merkittävästi palveluneuvojan työstä. Opinnäytetyön tekijä ei osallistunut kyselyyn, sillä hän halusi pysyä täysin objektiivisena tutkijana. Opinnäytetyön tekijä lähetti tiimille muistutusviestin kyselytutkimuksesta 30.1.2023 ja 31.1.2023 Teamsin kautta, koska kyselyn vastausprosentti aluksi oli alhainen. Verkkokaupan asiakaspalvelun yksikössä hyödynnetään Teams-sovellusta paljon sisäisessä viestinnässä, joten tämä oli

sopiva kanava muistutusviesteille. Lisäksi opinnäytetyöntekijä muistutti toimistolla kyselytutkimuksesta tutkimuksen viimeisenä päivänä kasvotusten tiimin yhteisenä lähipäivänä. Hän myös toi osallistujille kiitokseksi herkkuja toimistolle. Kyselytutkimukseen vastasi lopulta 24 palveluneuvojaa ja vastausprosentti oli 70 %.

Kyselytutkimuksen saatekirje

Kyselylomakkeen ohella suunniteltiin saatekirje (liite 2), joka lähetettiin verkko-kaupan asiakaspalvelun yksikön palveluneuvojille sähköpostitse. Saatekirjeessä kerrottiin tarkemmin opinnäytetyön tutkimuksesta, esiteltiin opinnäytetyön tekijä ja selvennettiin kyselytutkimuksen tavoitetta. Lisäksi saatekirjeessä selvennettiin tarkemmin kyselylomakkeen rakennetta ja kyselytutkimuksen ajankohtaa sekä saatekirje sisälsi linkin Webropol-kyselyyn. Saatekirjeessä oli opinnäytetyön tekijän yhteystiedot, jotta kyselytutkimukseen osallistuja pystyi tarvittaessa olemaan häneen yhteydessä. Sähköpostiviestin liitteenä oli opinnäytetyön tietosuojailmoitus (liite 3), johon saatekirjeessä kehoitettiin tutustumaan. Saatekirje ja kyselytutkimus tukivat toisiaan, mutta olivat myös itsenäisesti loogiset kokonaisuudet.

Opinnäytetyön tekijän alkuperäinen suunnitelma oli tiedottaa opinnäytetyön tutkimuksesta yksikön kuukausipalavareissa. Kyselytutkimuksen aikataulumuutoksen vuoksi tiedottaminen ei kuitenkaan onnistunut ennen kyselytutkimusta, joten kyselyn saatekirje oli erittäin tärkeä. Opinnäytetyön tekijä pyrki tekemään tästä mahdollisimman informatiivisen, sillä saatekirje toimi opinnäytetyön tiedottamisen työkaluna.

Kyselyn aineiston käsittely ja analyysi

Kyselytutkimuksen aineistoa käsiteltiin Webropol-ohjelman raportointi-, tekstianalyysi- ja analytics-toiminnoilla. Ohjelman eri toiminnoilla oli mahdollista luoda selkeitä ja havainnollisia kuvioita monivalintakysymysten vastausjakamista, löytää avoimissa kysymyksissä yleisimmin esiintyneet sanavalinnat ja vertailla eri taustamuuttujien yhteyksiä itsensä johtamisen eri osa-alueisiin.

Kyselytutkimuksen aineistoa analysoitiin sisällönanalyysin keinoin. Analyysissä aineisto järjestetään selkeään ja tiiviiseen muotoon. Näin aineistosta oli mahdollista luoda luotettavia johtopäätöksiä liittyen itsensä johtamisen toteutumiseen yksilö- ja tiimitasolla verkkokaupan asiakaspalvelun yksikössä. (Tuomi & Sarajärvi 2018. luku 4: Laadullisen aineiston analyysi: sisällönanalyysi.) Kohdeorganisaation näkemyksiä liittyen itsensä johtamisen toteutumiseen yksilö- ja tiimitasolla kartoitettiin monivalintakysymyksillä. Tulosten, jotka liittyivät itsensä johtamiseen yksilötasolla, sisällönanalyysissä hyödynnettiin ja sovellettiin opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä esitettyjä Levannon (2018) ja Sydänmaanlakan (2017) mukaista jaottelua eri itsensä johtamisen osa-alueista. Itsensä johtamisen eri osa-alueet ryhmiteltiin sisällönanalyysissä seuraavasti: Työ ja motivaatio, Stressi ja jaksaminen, Merkityksellisyys ja tunteet, Itsetuntemus sekä Kehittyminen. Kuva 7 kuvaa kyselyn tuloksien ryhmittelyä yksilötasolla.



Kuva 7. Yksilötason tuloksien ryhmittely

Kyselytutkimuksen tuloksia, jotka liittyivät itsensä johtamisen tiimitasolla, ryhmiteltiin sisällönanalyysissä seuraavasti: Itseohjautuvan tiimin edellytykset ja Itseohjautuvan tiimin toiminta. Hiilan ym. (2019) mukaan itseohjautuvan tiimin edellytyksiä ovat vahva oman työn hallinta, ennakointi, kommunikointikyky ja selkeät roolit. Tämä edellyttää sitä, että tiimin keskinäinen luottamus on

vahva, ja jokainen yksilö hoitaa työnsä ajoissa ja hyvin. (Hiila ym. 2019, 184.) Mäkkelin ym. (2021, 79–82) mukaan yhteisöohjautuvuuden perustana toimivat hajautettu päätöksenteko, informaation läpinäkyvyys, työntekijöiden hyvinvointi, yhteisöllisyys, oppiminen ja viestintä.

Määrällisessä tutkimuksessa etsitään aina syy-seuraussuhteita. Kyselytutkimuksen tavoitteena oli löytää säännönmukaisuuksia eli millä tavalla eri muutajat liittyvät toisiinsa. Ristiinanalyysissä etsitään tilastollisia säännönmukaisuuksia siitä, miten tutkimusyksiköt liittyvät toisiinsa. Analyysissä määriteltiin esimerkiksi, mitkä itsensä johtamiseen vaikuttavat tekijät ovat tutkittavalle joukolle yhteisiä. Lisäksi analyysissä etsittiin eri tutkimusyksiköiden välisiä eroja eli esimerkiksi sitä, miten itsensä johtamisen tavat eroavat eri yksilöiden välillä. (Alasuutari 2011, 37.) Toimialalla työyhteisössä usein työskentelee erilaisia ihmisiä. Työntekijät voivat olla iältään, koulutukseltaan ja kokemukseltaan hyvin erilaisia. (Kupias s.d., 10.) Ikä, koulutus ja työkokemus toimivat ristiinanalyysin taustamuuttujina.

6.2 Kyselytutkimuksen tulokset

Tässä alaluvussa tarkastellaan kyselytutkimuksen tuloksia. Ensimmäiseksi tutustutaan kyselytutkimuksen osallistujiin ja heidän taustatietoihinsa. Seuraavaksi syvennytään kyselytutkimuksen tuloksiin eli siihen, miten ja millä tavoin itsensä johtamisen toteutuu tällä hetkellä verkkokaupan asiakaspalvelun yksikössä yksilö- ja tiimitasolla. Opinnäytetyön tuloksien analyysissä keskitytään kyselytutkimuksen keskeisimpien kysymyksiä tuloksiin, joiden pohjalta opinnäytetyön tekijä loi suurimman osan ryhmähaastattelun kysymyksistä. Tämän jälkeen tuloksien ristiinarvioinnin avulla pyritään löytämään säännönmukaisuuksia ja eroavaisuuksia eri taustamuuttujien välillä. Lopuksi syvennytään kyselytutkimuksen avoimien kysymyksiä tuloksiin. Kyselytutkimuksessa kartoitettiin koko tiimin näkemyksiä siitä, miten itsensä johtamisen taitoja yksilö- ja tiimitasolla.

Kyselytutkimukseen osallistujat ja heidän taustatietonsa

Opinnäytetyön tekijä lähetti kutsun kyselytutkimukseen verkkokaupan asiakaspalveluyksikön 34 palveluneuvojalle. Kyselytutkimukseen osallistui 24 henkilöä, eli kyselytutkimuksen vastausprosentti oli 70 %. Kyselyyn vastaaminen

aloitettiin 32 henkilön toimesta. Näin ollen kyselytutkimuksen tuloksien perusteella oli mahdollista tehdä melko luotettavia päätelmiä siitä, miten itsensä johtamisen toteutuu yksilö- ja tiimitasolla. Tutkimuksen taustamuuttujina kartoitettiin vastaajien ikää, koulutustaustaa, työkokemusta ja sitä, kuinka kauan he ovat toimineet verkkokaupan asiakaspalvelun yksikössä. Kyselytutkimuksen vastaajista 13 oli iältään 20–30-vuotiaita, eli yksikköä voi kuvailla nuorekkaaksi (liite 4/1). Vastaajista taas seitsemän oli 31–40-vuotiaita ja kolme 41–50-vuotiaita. Yksi vastaaja oli iältään 51–60-vuotias. Kyselytutkimuksessa myös kysyttiin vastaajien koulutustaustaa (liite 4/2). Suurimman osan vastaajista (n= 9) korkein koulutus oli lukio. Muut vastausvaihtoehdot olivat ammattikorkeakoulu (n=8), ammattikoulu (n=6), peruskoulu (n=1) ja yliopisto tai ylempi korkeakoulu (n= 0).

Kyselylomakkeen ensimmäisessä osiossa kartoitettiin vastaajien kaupan- ja palvelunalan työkokemusta (liite 4/3) ja sitä, kuinka kauan he ovat toimineet verkkokaupan asiakaspalvelun yksikössä (liite 4/4). Vastaajista puolet (n=12) on toiminut alalla 6–10 vuotta. Loput seitsemän vastaajaa on työskennellyt alalla 3–5 vuotta ja viisi 11–20 vuotta. Suurin osa (n=14) kyselytutkimukseen osallistujista on toiminut verkkokaupan asiakaspalvelun yksikössä 1–2 vuotta. Tämän tiedon perusteella voidaan todeta, että työyhteisö on melko uusi. Viisi vastaajaa on toiminut työssä 3–4 vuotta ja neljä alle vuoden. Vain yksi vastaajista on työskennellyt yksikössä 4–5 vuotta.

Itsensä johtamisen toteutuminen tällä hetkellä yksilö- ja tiimitasolla

Seuraavaksi tarkastellaan sitä, miten ja millä tavoin itsensä johtaminen toteutuu tällä hetkellä kohdeorganisaatiossa yksilö- ja tiimitasolla (liite 4). Kyselytutkimuksen Työ ja motivaatio -osio sisälsi kysymyksiä liittyen kohdeorganisaation näkemyksiin työhön ja motivaatioon. Kyselyn vastaajista suurin osa (n=15) oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että hän toimii työssään tavoitteellisesti (liite 4/5). Samaa mieltä aiheesta vastaajista oli seitsemän henkilöä. Kyselyssä kartoitettiin yksikön työmotivaatiota (liite 4/16). Vastaajista vain yksi oli samaa mieltä siitä, että työ on motivoivaa. Lähes puolet vastaajista (n=11) olivat joko asiasta jokseenkin samaa mieltä tai jokseenkin eri mieltä. Kyselytutkimuksen perusteella motivaatio nousee erittäin tärkeäksi itsensä johtamisen kehityskohteeksi yksilötasolla. Kyselytutkimuksen mukaan vastaajista hieman

yli puolet (n=13) oli samaa mieltä siitä, että hän toimii itseohjautuvasti (liite 4/31).

Vastaajista lähes kaikki kokevat, että heillä on hyvät tiimityötaidot (liite 4/10). Vastaajista lähes kaikki (n=20) olivat aiheesta samaa mieltä ja loput neljä vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä. Tuloksien perusteella voidaan päätellä, että yksikössä itsensä johtaminen toteutuu tällä hetkellä hyvin tiimitaitojen osalta. Tämä antaa myös hyvät lähtökohdat itsensä johtamisen kehittämiseksi tiimitasolla.

Stressi ja jaksaminen -osioon sisältyi kysymyksiä, joiden avulla kartoitettiin stressiin ja työssä jaksamiseen liittyviä näkökulmia (liitteet 4/21–25). Vastaajista hieman yli puolet (n=13) oli samaa mieltä, että hän kykenee hallitsemaan työssään stressiä ja (n=14) hän suoriutuu työstään hyvin kiireessä. Tutkimuksen mukaan puolet (n=12) vastaajista oli samaa mieltä siitä, että hän palautuu työstään hyvin. Vastaajista taas suurin osa (n=14) oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että hän pitää omasta työkyvystään hyvää huolta. Tuloksien perusteella yksikössä olisi hyvä kiinnittää huomiota yksilöiden omaan jaksamiseen ja työkyvyn ylläpitoon.

Kyselytutkimuksen Merkityksellisyys ja tunteet -osiossa selvisi, että vastaajista vain yksi oli samaa mieltä, että työ on merkityksellistä. Suurin osa (n=13) oli asiasta jokseenkin samaa mieltä. Aiheesta jokseenkin eri mieltä oli yhdeksän henkilöä. Kyselyn tuloksien (liite 4/17) perusteella työn merkityksellisyyden löytäminen on yksi tärkeä itsensä johtamisen kehittämisen osa-alue yksilötasolla. Kyselytutkimuksen mukaan suurin osa (n=15) vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä, että työ herättää hänessä positiivisia tunteita (liite 4/19). Aiheesta samaa mieltä oli neljä vastaajaa. Tuloksien perusteella on hyvä selvittää, miten yksilöt voivat kokea työssään positiivisia tuntemuksia.

Seuraavaksi tarkastellaan kyselytutkimuksen Itsetuntemus-osiota. Kyselyssä kartoitettiin vastaajien näkemystä siitä, onko heillä hyvä itsetuntemus (liite 4/11). Vastaajista hieman yli puolet (n=13) oli asiasta samaa mieltä. Kyselyn mukaan vastaajista puolet (n=12) luottaa itseensä ja omaan osaamiseensa

(liite 4/12). Aiheesta jokseenkin samaa mieltä oli yhdeksän vastaajaa. Tuloksien perusteella voidaan päätellä, että itsetuntemuksen kehittäminen on tärkeää itsensä johtamisen kehittämisen osa-alue kohdeorganisaatiossa.

Kyselytutkimuksen Kehittyminen-osiossa tuli ilmi, että lähes kaikki vastaajat (n=21) haluavat oppia uutta ja kehittää itseään (liite 4/8). Loput kolme vastaajaa olivat aiheesta jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista suurin osa (n=16) oli samaa mieltä siitä, että hän etsii aktiivisesti ja itsenäisesti tietoa (liite 4/9). Muut vastaajat (n=8) olivat asiasta jokseenkin samaa mieltä. Halu oppia ja kehittää itseään sekä aktiivinen ja itsenäinen tiedonhankinta liittyvät keskeisesti itsensä johtamiseen yksilötasolla, ja tuloksien perusteella tämä toteutuu yksikössä hyvin.

Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan kyselytutkimuksen tuloksia, jotka liittyvät itsensä johtamisen toteutumiseen tiimitasolla. Itseohjautuvan tiimin edellytykset -osiossa selvisi, että kyselytutkimuksen mukaan vastaajista neljäsosa (n=6) oli samaa mieltä siitä, että tiimillä on valtaa ja vastuuta tehdä itsenäisiä päätöksiä (liite 4/32). Asiasta suurin osa (n=13) oli asiasta jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista vain joka viides (n=5) oli samaa mieltä siitä, että tiimillä on selkeät tavoitteet. Suurin osa (n=16) oli aiheesta jokseenkin samaa mieltä. Kyselyn mukaan yksikössä on eroavaisia näkemyksiä siitä, että tiimissä on selkeät roolit (liite 4/41).

Kyselyn mukaan vastaajista kolmasosa (n=8) oli samaa mieltä siitä, että tiimillä on vahva keskinäinen luottamus (liite 4/33). Suurin osa (n=15) vastasi kysymykseen, että he ovat asiasta jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista neljäsosa (n=6) oli samaa mieltä siitä, että tiimin viestintä on selkeää ja johdonmukaista. Kyselytutkimuksen tuloksien perusteella voidaan todeta, tiimin tulee kiinnittää huomiota itseohjautuvan tiimin edellytyksiin. Näin ollen kehityssuunnitelmassa on ensiarvoisen tärkeää löytää keinoja ja työkaluja, miten yksikössä voidaan kehittää itsensä johtamisen taitoja tiimitasolla.

Itseohjautuvan tiimin toiminta -osiossa tuli ilmi, että vastaajista puolet (n=12) oli samaa mieltä siitä, että tiimi toimii itseohjautuvasti (liite 6/46). Aiheesta jok-

seenkin samaa mieltä oli kolmasosa (n=8). Kyselyn mukaan vastaajista kolmasosa (n=8) oli samaa mieltä siitä, että tiimi toimii yhteisten pelisääntöjen mukaisesti (liite 4/41).

Vastaajista suurin osa oli samaa mieltä siitä (n=19) että hän oppii muilta tiimin jäseniltä (liite 4/45). Itsensä johtamisen näkökulmasta tämä on tiimin vahvuus. Suurin osa vastaajista (n=17) oli samaa mieltä siitä, että tiimi kykenee reagoimaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin (liite 4/44) ja (n=16) siitä, että tiimi joustaa tarvittaessa (liite 4/43). Näiltä osin tiimin toimintaa voi kuvailla itseohjautuvaksi.

Ristiinanalyysi ja avoimet kysymykset

Kyselytutkimuksen mukaan vastaajan iällä ei ole juuri merkitystä siihen, miten ja millä keinoin itsensä johtamisen toteutuu yksilö- ja tiimitasolla. Muilla taustamuuttujilla kuten koulutuksella ja työkokemuksella vaikuttaisi olevan hieman vaikutusta eri itsensä johtamisen osa-alueisiin. Seuraavaksi tarkastellaan eri taustamuuttujien suhdetta eri itsensä johtamisen osa-alueisiin. Liitteen 5 taulukoihin on merkattu punaisella värillä tilastollisesti merkittävät tulokset.

Opinnäytetyössä (liite 5/1) tarkasteltiin korkeimman koulutuksen välistä yhteyttä itsensä johtamisen toteutumiseen yksilö- ja tiimitasolla. Kun tarkasteltiin työmotivaation ja korkeimman koulutuksen välistä yhteyttä, suurin osa vastaajista (n=6), joiden korkein koulutus on ammattikorkeakoulu, oli jokseenkin eri mieltä siitä, että työ on motivoivaa. Vastaaja, jonka korkein koulutus on peruskoulu, oli puolestaan aiheesta samaa mieltä. Kyselytutkimuksen tuloksien ristiinanalyysissä arvioitiin myös sitä, vaikuttaako vastaajan korkein suoritettu koulutus hänen näkemykseensä siitä, että tiimillä on selkeä tavoite. Koulustausta huolimatta suurin osa oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että tiimillä on selkeä tavoite.

Kyselytutkimuksen tuloksien ristiinanalyysissä haluttiin arvioida, onko kaupan ja palvelualan työkokemuksella vaikutusta itsensä johtamisen toteutumiseen (liite 5/2). Analyysissä arviotiin kaupan- ja palvelualan työkokemuksen ja hyvän itsetuntemuksen välistä yhteyttä. Vastaajat, jotka toimineet pisimpään kaupan- ja palvelualla (11–20 vuotta), olivat ainoa vastaajaryhmä, jotka olivat

jokseenkin eri mieltä siitä, että heillä on hyvä itsetuntemus. Lisäksi heistä kukaan ei ollut samaa mieltä aiheesta. Muista vastaajaryhmistä suurin osa oli aiheesta samaa mieltä. Kun tarkastellaan vastaajan näkemyksiä siitä, että tiimillä on valtaa ja vastuuta tehdä itsenäisiä päätöksiä sekä kaupan- ja palvelualan työkokemusta, voidaan huomata selkeitä näkemuseroja. Suurin osa vastaajista (n=3), jotka ovat toimineet kaupan- ja palvelualalla 11–20 vuotta, ovat samaa mieltä siitä, että tiimillä on valtaa ja vastuuta tehdä itsenäisiä päätöksiä. Vastaajaryhmässä, jossa kaupan- ja palvelualan työkokemus on 3-5 vuotta, kolmasosa (n=2) on aiheesta eri mieltä.

Seuraavaksi tarkastellaan verkkokaupan asiakaspalveluyksikön uran keston vaikutusta itsensä johtamisen eri osa-alueisiin (liite 5/3). Opinnäytetyössä arviointiin tavoitteellisen työskentelyn ja vastaajan verkkokaupan asiakaspalveluyksikön työuran keston välistä suhdetta. Tuloksien perusteella työntekijät, jotka ovat toimineet yksikössä 1–2 vuotta, toimivat kaikista tavoitteellisimmin. Tuloksien ristiinanalyysissä selvitettiin työn merkityksellisyyden ja vastaajan verkkokaupan asiakaspalveluyksikön työuran keston välistä suhdetta. Tuloksien perusteella voidaan todeta, ettei työuran kesto vaikuta merkityksellisyyden kokemiseen. Kyselytutkimuksen tuloksien ristiinarvioinnissa haluttiin myös tarkastella tiimin vallan ja vastuun tehdä päätöksiä sekä vastaajan verkkokaupan asiakaspalveluyksikön työuran keston välistä yhteyttä. Tuloksien perusteella työntekijöillä, jotka ovat toimineet yksikössä 1–2 vuotta, on eniten eroavaisia näkemyksiä aiheesta.

Kyselyssä oli avoin kysymys, jossa vastaajilta kysyttiin mitä itseohjautuvuus oman työn näkökulmasta tarkoittaa. Kysymykseen vastattiin muun muassa seuraavasti:

” Teen työtä mahdollisimman itseohjautuvasti ja pystyn tekemään työssäni päätöksiä tarvittaessa itsenäisesti.”

” Koen, että itseohjautuvuus tarkoittaa oman työni näkökulmasta sitä, että kykenee tekemään päätöksiä itsenäisesti sekä ymmärrystä siitä mihin pyritään.”

” Pystyn tarvittaessa tekemään itsenäisesti ratkaisuja. Nostan esille asioita, joissa voisi olla kehittämisen mahdollisuuksia.”

Vastaukseen yleisimmin liittyvät sanat olivat: itsenäisesti, päätöksiä, tehdä ja pystyn. Kyselylomake sisälsi avoimen kysymyksen koko tiimille, jossa vastajilta tiedusteltiin, miten he voivat kehittää itsensä johtamisen taitoja yksilötasolla. Kysymyksen vastauksissa korostui omien tavoitteiden asettaminen. Kysymykseen vastattiin muun muassa näin:

”Löytämällä työstäni itseäni motivoivia asioita ja tekemällä työni mahdollisimman tehokkaasti. Myös omasta hyvinvoinnista huolehtiminen auttaa.”

” Asettamalla itselleni tavoitteita. Suunnittelemalla ajankäyttöä paremmin.”

”Etsiä aktiivisesti tietoa. Tiedon avulla pystyy tekemään paremmin oikeita ratkaisuja. Olemalla rohkea. Asettamalla kehittymistavoitteita.”

Kyselytutkimuksessa haluttiin selvittää myös koko tiimin näkemyksiä siitä, miten tiimi voi kehittää itsensä johtamisen taitoja tiimitasolla. Vastauksissa korostui erityisesti tiimin vuorovaikutus ja selkeys liittyen tiimin tavoitteisiin ja tekemiseen. Kysymykseen vastattiin muun muassa seuraavasti:

”Tiimi voi kehittää itsensä johtamisen taitoja tiimitasolla kannustamalla toisiaan sekä priorisoimalla työtehtäviä tasapuolisesti.”

” Selkeät yhteiset arvot ja tavoitteet työssä vahvistaisivat tiimin yhtenäistä työskentely- ja kommunikointitapaa.”

” Parantamalla vuorovaikutusta tiimin välillä.”

Kyselytutkimuksen päätti kysymys ”mitä muita ajatuksia sinulla herää itsensä johtamisen toteutumiseen yksikössä tällä hetkellä”.

”Koen, että itsensä johtamisen toteutuminen yksikössämme tällä hetkellä toteutuu siltä osin, että kannustamme toisiamme ja autamme toisiamme kerryttämään työmme kannalta olennaista tietoa.”

” Jatkovien muutosten keskellä eläminen vaatii muutoksen ja epävarmuuden sietokykyä, kaikki eivät siihen luonnostaan pysty yhtä hyvin kuin toiset. Tässä tarvitaan sitten rohkeutta heiltä nostaa käsi pystyyn ja pyytää apua, jotka kokevat muutokset hankaliksi.”

Osa vastaajista jätti tähän kysymykseen vastaamatta. Vastaajilla oli eroavaisia näkemyksiä siitä, miten itsensä johtaminen toteutuu yksikössä tällä hetkellä.

7 RYHMÄHAASTATELUN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET

Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tutkimuksen kohteena olevien yksilöiden ajatuksista, kokemuksista ja tuntemuksista liittyen tutkittavaan ilmiöön (Puusa & Juuti 2020, luku 4: Laadullisen tutkimuksen olemus). Ryhmähaastattelun tavoitteena oli selvittää, miten yksikön työntekijät voivat kehittää itsensä johtamisen taitojaan yksilö- ja tiimitasolla.

Tässä luvussa syvennyttään opinnäytetyön laadullisen tutkimuksen osuuteen. Ensimmäiseksi tutustutaan ryhmähaastattelun toteutukseen. Lopuksi tarkastellaan opinnäytetyön toisen aineistonkeruumenetelmän tuloksia.

7.1 Ryhmähaastattelun toteutus

Tässä alaluvussa tutustutaan opinnäytetyön tutkimuksen aineistonkeräämiseen ryhmähaastattelun keinoin. Ensimmäiseksi syvennyttään ryhmähaastattelun kysymysten laadintaan ja toteutukseen. Lopuksi tarkastellaan aineiston käsittelyä ja analyysia.

Ryhmähaastattelun kysymysten laadinta ja toteutus

Opinnäytetyön tekijä kutsui kuusi kollegaa mukaan opinnäytetyön ryhmähaastatteluun. Ryhmähaastatteluun pyrittiin valitsemaan eri ikäisiä henkilöitä, joilla on erilainen työ- ja koulutustausta. Näin ollen oli mahdollista saada erilaisia näkemyksiä liittyen itsensä johtamisen kehittämiseen yksilö- ja tiimitasolla. Lisäksi opinnäytetyön tekijä uskoi, että heillä on asiantuntemusta liittyen aiheeseen. Ryhmähaastattelun osallistujilta varmistettiin henkilökohtaisesti, että he suostuivat mukaan haastatteluun. Lisäksi heiltä pyydettiin lupaa nauhoittaa keskustelu. Tulevasta ryhmähaastattelusta kommunikointiin Teamsin välityksellä. Opinnäytetyön tekijä välitti ohjeita haastattelutilanteeseen osallistujille etukäteen, jotta haastattelutilanne sujuisi mahdollisimman sujuvasti. Opinnäytetyön tekijä ohjeisti ryhmähaastattelun osallistujia tulevan haastattelutilanteen keskustelun etenemisestä ja vastauspuheenvuoroista sopimisesta.

Ryhmähaastattelu sisälsi kolme aihealuekokonaisuutta: itsensä johtamisen kehittäminen yksilötasolla, itsensä johtamisen kehittäminen tiimitasolla ja itsensä johtamisen kehityssuunnitelma. Kaikki ryhmähaastattelun kysymykset

olivat muodoltaan avoimia kysymyksiä. Opinnäytetyön tekijä suunnitteli ryhmähaastattelun kysymykset (liite 6) opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen sekä kyselytutkimuksen tuloksien perusteella. Ryhmähaastattelun kahden ensimmäisen aihealueen kysymyksiin saatiin erityisesti kyselytutkimuksen tuloksista ideoita. Opinnäytetyön tekijä pyysi osallistujia pohtimaan vastauksia ennakoon kahden ensimmäisen aihealueen kysymyksiin. Viimeisen aihealueen eli kehityssuunnitelmaan liittyvien kysymyksien vastaukset oli tarkoitus syntyä keskustelun tuloksena.

Opinnäytetyön tekijä laati ryhmähaastattelua varten saatekirjeen (liite 7), jonka hän lähetti ryhmähaastattelun osallistujille sähköpostitse 6.2.2023. Tämän lisäksi sähköpostiviesti sisälsi Teams-palaverikutsun, ryhmähaastattelun kysymyspatteriston sekä opinnäytetyön tietosuojaselosteen (liite 3). Haastattelun toteutumiseen liittyi lopulta epävarmuutta, sillä kaupanalan lakko aiheutti ruuhkatilanteen yksikössä. Lisäksi yksi ryhmähaastattelun osallistuja estyi tulemasta. Ryhmähaastattelu toteutettiin sopimuksen mukaisesti 9.2.2023 Teamsin välityksellä klo 14–15, ja tähän osallistui viisi palveluneuvojaa.

Ryhmähaastattelun alussa opinnäytetyön tekijä toivotti osallistujat tervetulleeksi mukaan ja kertasi haastattelun aiheen ja tavoitteen. Lisäksi hän kävi läpi tulevan haastattelun keskustelurungon ja ohjeet vastauspuheenvuoroihin. Hän myös pyysi osallistujilta ryhmähaastattelulle nauhoitusluvan, kertoi haastattelun vapaaehtoisuudesta ja siitä, että osallistuja voi halutessaan keskeyttää osallistumisen. Tämän lisäksi opinnäytetyön tekijä toi esiin tuloksien käsittelyn luottamuksellisuuden. Ryhmähaastattelun lopuksi opinnäytetyön tekijä kiitti ryhmää osallistumisesta ja kertoi, miten opinnäytetyöprosessia tullaan viemään eteenpäin.

Ryhmähaastattelun aineiston käsittely ja analysointi

Ryhmähaastattelun ensihavainnoista tehtiin muistio. Opinnäytetyön tekijä pohti, mitä päällimmäisiä ajatuksia ja mielikuvia ryhmästä syntyi. Nämä voivat tuoda esiin piileviä ajatuksia kuten tunnelmia ja kiinnostavilta vaikuttavia tapahtumia. Nämä eivät tulleet esiin nauhoituksesta. (Puusa & Juuti 2020, luku 7: Ryhmäkeskustelut laadullisena tutkimusmetodina.) Ryhmähaastattelussa oli hyvä ilmapiiri ja ryhmähenki osallistujien välillä. Haastattelutilanne koettiin

hieman jännittäväksi, sillä osalle itsensä johtamisen osa-alueet olivat vähemmän tuttuja entuudestaan. Erityisesti itsensä johtaminen tiimitasolla oli vieraampi aihe osallistujille. Jälkeenpäin osa osallistujista tuli kertomaan opinnäytetyön tekijälle, että ryhmähaastattelu oli erittäin mielenkiintoinen kokemus ja tämä herätti paljon ajatuksia.

Ryhmähaastattelun nauhoitus litteroitiin. Monissa analyysimeteodeissa sanatarkka litterointi on riittävää, eli taukoja tai päälle puhumisia opinnäytetyön tekijä ei merkinnyt (Puusa & Juuti 2020, luku 7: Ryhmäkeskustelut laadullisena tutkimusmetodina). Teamsissa toteutetun ryhmähaastattelun nauhoitus mahdollisti sujuvan aineiston käsittelyn.

Ryhmähaastattelun analyysissä tutustuttiin aineistoon syvällisesti ja sitä vertailtiin aiempaan kirjallisuuteen (Puusa & Juuti 2020, luku 7: Ryhmäkeskustelut laadullisena tutkimusmetodina). Ryhmähaastattelun aineistoa analysoitiin teemoittelemalla. Teemoittelun avulla ryhmähaastattelun aineisto jäsennettiin ja pelkistettiin teemojen mukaisesti. (Eskola & Vastamäki 2010, 43.) Ryhmähaastattelun tulokset teemoiteltiin kolmen aihealuekokonaisuuden mukaisesti itsensä johtamisen kehittämiseen yksilötasolla, itsensä johtamisen kehittämiseen tiimitasolla sekä kehityssuunnitelman laadintaan.

7.2 Ryhmähaastattelun tulokset

Tässä alaluvussa tarkastellaan tarkemmin ryhmähaastattelun tuloksia. Itsensä johtamisen kehittämiseen syvennytään ensin yksilö- ja tämän jälkeen tiimitasolla. Ryhmähaastattelussa keskusteltiin kehityssuunnitelman sisällöstä ja osallistujien muista ajatuksista, jotka liittyvät itsensä johtamisen kehittämiseen.

Itsensä johtamisen kehittäminen yksilötasolla

Ryhmähaastattelussa keskusteltiin siitä, kuinka yksilöt voivat toimia kohdeorganisaatiossa tavoitteellisesti. Osallistajat olivat samaa mieltä siitä, että työn tavoitteeseen liittyy keskeisesti määrälliset tavoitteet eli työpäivän aikana suoritettujen tapausten määrä (esimerkiksi käsitellyt sähköviestit ja vastaanotetut puhelut). Näiden toteutumisesta ja seurannasta yksilöllä on vastuu. Lisäksi

keskustelussa tärkeäksi tavoitteeksi nousi se, että työssä aidosti auttaa asiakasta. Tämä nousi muutamalla osallistujalla määrällisen tavoitteen edelle.

Ryhmähaastattelussa pohdittiin, miten yksilö itse voi kehittää omaa työmotivaatiotaan. Osallistujien mielestä työmotivaatiota voi kehittää muun muassa itsensä kehittämällä, löytämällä työstä itselleen jonkun erityisen kiinnostuksen aiheen tai näkökulman ja muistuttamalla itselleen, että tekee tärkeitä asioita työssään. Lisäksi keskustelussa nousi se esiin, että hyvin tehty työ ja itsensä haastaminen vie omalla työuralla eteenpäin. Oman osaaminen kehittäminen, uuden oppiminen ja ihmisten auttaminen voi myös motivoida työssä.

Opinnäytetyön tekijä kysyi ryhmähaastattelun osallistujilta, miten he voivat kehittää stressinhallinnan taitoja työssään. Ensisijaisen tärkeäksi nousi sen muistaminen, ettei työtä ota liian vakavasti tai henkilökohtaisesti sekä se, ettei kukaan ole työstä yksin vastuussa vaan työtä tehdään tiiminä. Ryhmähaastattelun mukaan stressinhallintaan liittyy kiireessä taukojen pitäminen, yhden asian kerrallaan hoitaminen ja pitäminen huolta siitä, ettei työkuorma pääse kasvamaan liian suureksi. Lisäksi asiakaspalvelutilanteessa on tärkeää, ettei lähde mukaan asiakkaan kokemaan stressiin.

Ryhmähaastattelussa keskusteltiin siitä, miten heidän on mahdollista pitää parempaa huolta omasta työkyvystään. Osallistajat olivat samaa mieltä siitä, että työstä on tärkeää päästää vapaa-ajalla irti. Jos jokin työasia jää painamaan mieltä, on hyvä keskustella kollegan kanssa aiheesta seuraavana päivänä. Vastauksissa korostui se, että on tärkeää tehdä vapaa-ajalla asioita, jotka tekevät onnelliseksi ja pitävät mielen virkeänä. Lisäksi on tärkeää pitää huolta omasta hyvinvoinnista ja palautumisesta eli nukkua hyvin, liikkua säännöllisesti ja syödä terveellisesti. Keskustelussa nousi myös erittäin hyvä huomio: kun yksilö tiedostaa jonkun asian, joka vaikuttaa negatiivisesti hänen työkykynsä, hänen tulee myös tarttua ongelmaan ja pyytää apua.

Ryhmähaastattelussa selvitettiin sitä, miten työn voi kokea merkitykselliseksi. Kaikki osallistajat olivat yhtä mieltä siitä, että työn merkityksellisyys liittyy asiakkaiden auttamiseen ja heidän ongelmien ratkaisemiseen. Keskustelussa tuli ilmi, että työn merkityksellisyys ja positiiviset tunteet liittyvät yhteen.

” Onnistuminen tuo positiivisia tuntemuksia. Euforinen olo tila tulee, jos onnistuu jossain hankalassa tapauksessa ja saa tämän ratkaistua. Tiimipäivät tuo positiivisia tuntemuksia, on kivaa nähdä ja meillä on kiva porukka.”

Opinnäytetyön tekijä selvitti, miten osallistujat voivat kokea työssä positiivisia tuntemuksia. Kaikki olivat samaa mieltä siitä, että työssä onnistuminen ja vuorovaikutus tiimin kanssa luo positiivisia tuntemuksia.

Ryhmähaastattelussa selvitettiin, miten yksilöt voivat kehittää omaa itsetuntemusta ja itseluottamusta. Vastauksissa korostui se, että on tärkeää tunnustaa omat vahvuudet ja heikkoudet. Ryhmähaastattelussa nousi esiin, että omia heikkouksia tulee tietoisesti kehittää. Tämä on mahdollista, kun heittäytyy hankaliin ja vieraisiin tilanteisiin. Näistä tilanteista usein syntyy jälkepäin oivalluksia. Ryhmähaastattelun mukaan paremman itseluottamuksen työssä voi saavuttaa hyvän ja kehittävän palautteen kautta. Palaute voi tulla joko kollegalta tai esihenkilöltä. Kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että onnistumisen avulla voi saavuttaa paremman itseluottamuksen. Olennaista myös on, ettei pelkää virheiden tekemistä ja tarttuu rohkeasti haasteisiin.

Ryhmähaastattelussa keskusteltiin siitä, kuinka he voivat toimia itseohjautuvammin työssään. Osallistujat vastasivat muun muassa näin:

*” Luottaa omiin taitoihin ja tekee enemmän itse päätöksiä.”
” Hankkimalla tietoa ajankohtaisista asioista, lukemalla ja omaksumalla infot. Nämä helpottavat tekemään päätöksiä.”*

Ryhmähaastattelun mukaan itseohjautuvaan toimintaan liittyy luottaminen omaan taitoihin ja osaamiseen, aktiivinen tiedonhankinta ja tiedon omaksuminen, vuorovaikutus tiimin kanssa sekä kollegoilta oppiminen.

Itsensä johtamisen kehittäminen tiimitasolla

Opinnäytetyön tekijä kysyi osallistujilta, miten tiimillä voisi olla enemmän valtaa ja vastuuta tehdä päätöksiä. Tämä kysymys koettiin hankalaksi. Keskustelussa nousi esiin se, että työnantajan on tärkeää asettaa raamit, jonka puitteissa tiimin on mahdollista tehdä itsenäisiä päätöksiä. Siitä, miten paljon tällä

hetkellä tiimillä on valtaa ja vastuuta tehdä päätöksiä, oli myös pieniä näkemuseroja. Toisten mielestä tiimillä on jonkin verran valtaa ja vastuuta, toiset taas kaipaisivat enemmän sanavaltaa. Lisäksi keskustelussa tuli ilmi, että taloudelliset syyt voivat jarruttaa itsenäisten päätösten tekoa.

Ryhmähaastattelussa pohdittiin sitä, miten tiimi voisi saada selkeämmän käsityksen sen yhteisestä tavoitteesta. Kaikki olivat samaa mieltä, että tavoitteesta pitäisi puhua enemmän. Tavoitteet tulisi käydä säännöllisin väliajoin läpi ja ne olisi hyvä löytyä myös kirjallisena esimerkiksi tiedoston muodossa. Tavoitteita käydään enemmän yksikössä yksilötasolla läpi, ja olisi tärkeä kiinnittää huomiota myös tiimin yhteisiin tavoitteisiin.

Ryhmähaastattelussa keskusteltiin siitä, miten tiimi voisi vahvistaa sen keskinäistä luottamusta. Osallistujat olivat sitä mieltä, että tiimillä on hyvä keskinäinen luottamus. He olivat myös samaa mieltä siitä, että keskinäistä luottamusta on mahdollista kehittää tutustumalla tiimiin paremmin virkistys- ja tiimipäivien avulla. Opinnäytetyöntekijä esitti vielä jatkokysymyksen, miten tiimin luottamusta on mahdollista vahvistaa arjessa. Luottamusta on mahdollista kehittää antamalla suoraa palautetta toisille tiimin jäsenille ja puhumalla asioista keskenään suoraan. Ryhmähaastattelun osallistujat olivat yhtä mieltä siitä, että tiimissä on hyvin vähän eri rooleja. Näin ollen tiimin eri roolit olivat selkeät kaikille.

Ryhmähaastattelussa selvitettiin, miten tiimi voisi keskenään viestiä selkeämmin ja johdonmukaisemmin. Kaikki olivat samaa mieltä siitä, että tietoa on tällä hetkellä liian monessa digitaalisessa kanavassa kuten eri Teams-ryhmissä. Tietoa olisi helpompi omaksua, jos sitä olisi löydettävissä selkeämmin. Keskustelussa tuli myös ilmi, että on tärkeää antaa palautetta kollegoille ja selvitystä vaativiin työtehtäviin tulee kirjata selkeät ohjeistukset, jotta kollegan on helppo jatkaa selvitystyötä.

Ryhmähaastattelussa keskusteltiin siitä, miten tiimi voisi paremmin noudattaa yhteisiä pelisääntöjä. Keskustelussa tuli ilmi, että työyhteisössä on paljon erilaisia sääntöjä ja ohjeita. Osa noudattaa näitä paremmin kuin toiset ja on tärkeää antaa suoraa palautetta heille, jotka eivät yhteisiä pelisääntöjä noudata. Osallistujat olivat sitä mieltä, että yhteisistä pelisäännöistä olisi myös tärkeä

enemmän puhua ja käydä läpi säännöllisin väliajoin. Tämä helpottaisi myös uusia työntekijöitä toimimaan oikein, sillä ohjeet voivat perehdytyksen jälkeen helposti unohtua. Lisäksi hyvä ajatus olisi, että tärkeimmät yhteiset pelisäännöt koottaisiin kirjallisesti.

Lopuksi keskusteltiin siitä, kuinka tiimi voisi toimia itseohjautuvammin työssään. Keskustelussa nousi esiin uusi työkokeilu, jossa tiimi määrittää päiväkohtaiset työnjaot ja työtehtävät. Tämä kokeilu on tuonut itsensä johtamisen tiimitasolla enemmän tutuksi tiimille. Työkokeilu on koettu positiiviseksi uudistukseksi, ja tämä on myös edesauttanut tiimin itseohjautuvaa toimintaa. Tiimi ei kuitenkaan kaikesta voi päättää itse, vaan lupa itseohjautuvaan toimintaan tulee tulla esihenkilöiltä.

” Itseohjautuminen työnjaossa on hyvä, työaika on määritetty mutta itsellä on valta päättää työstä ja itse osaa suunnata siihen kanavaan, jossa tarvitaan. Me tiedämme paremmin kuin esihenkilöt, missä on todellinen tarve.”

Ryhmähaastattelussa pohdittiin eri työkaluja, joilla on mahdollista seurata eri asiakaspalvelukanavien työtilannetta. Näistä voisi olla apua itseohjautuvassa työnteossa.

Kehityssuunnitelma

Kolmannen aihealuekokonaisuuden eli kehityssuunnitelmaan liittyviä kysymyksiä ei ehditty kokonaisuudessaan käymään ryhmähaastattelussa läpi. Näin ollen opinnäytetyön tekijä priorisoi kysymyksiä. Ryhmähaastattelun mukaan tärkeimmät itsensä johtamisen kehityskohteet yksilötasolla on työmotivaation kehittäminen, osaamisen kehittäminen ja tiedon hallinta. Näiden kehittämistä on mahdollista tukea itsensä kehittämällä, etsimällä aktiivisesti tietoa, olemalla aktiivinen ja kysymällä kysymyksiä.

Tärkeimpiä itsenänsä johtamisen kehittämiskohteita tiimitasolla ovat taas yhteisten tavoitteiden ja pelisääntöjen selkeyttäminen sekä avoimuuden kehittäminen antamalla palautetta. Hyväksi keinoksi kehittää oppimista ja tiimin välistä vuorovaikutusta nousi yhdessä opiskelu esimerkiksi workshopin merkeissä.

Opinnäytetyöntekijä päätti ryhmähaastattelun kysymällä mitä muita ajatuksia liittyen itsensä johtamisen kehittämiseen tulee mieleen. Itsensä johtaminen koettiin hieman vieraaksi ja samalla hyvin laajaksi kokonaisuudeksi. Näin ollen on tärkeää, että kokonaisuus pilkotaan selkeästi eri aihealueisiin. Lisäksi ryhmähaastattelun lopussa selvisi, että on tärkeää, että itsensä johtamisen kehittämisen hyödyt itselle ja tiimille tulevat kehityssuunnitelmassa ilmi. Muussa tapauksessa itsensä johtamisen kehittäminen voi tuntua enemmän lisävastuulta kuin hyödylliseltä uudistukselta. Ryhmähaastattelun keskustelussa korostui se, että uusi työkokeilu on tuonut itsensä johtamisen tiimitasolla tutummaksi ja selkeät tavoitteet tukevat tiimin itseohjautuvan toiminnan toteutumista.

8 JOHTOPÄÄTÖSET

Opinnäytetyön viimeisessä luvussa käydään läpi opinnäytetyön johtopäätökset. Johtopäätöksissä opinnäytetyön tekijä antaa perustellun vastauksen esittämiinsä tutkimuskysymyksiin. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat seuraavat: miten ja millä tavoin itsensä johtaminen toteutuu yksilö- ja tiimitasolla tällä hetkellä sekä miten yksikön työntekijät voivat kehittää itsensä johtamisen taitojaan yksilö- ja tiimitasolla. Opinnäytetyön tutkimuksen tuloksia peilataan aikaisemmin laadittuun teoreettiseen viitekehykseen.

Ensimmäiseksi tutustutaan opinnäytetyön konkreettiseen tavoitteeseen eli itsensä johtamisen kehityssuunnitelmaan, jonka avulla verkkokaupan asiakaspalvelun yksikön on mahdollista kehittää itsensä johtamisen taitoja sekä yksilö- että tiimitasolla. Alaluvussa käydään läpi kehityssuunnitelman sisältö ja tärkeät itsensä johtamisen kehityskohteet kohdeorganisaatiossa. Kehityssuunnitelmassa keskitytään erityisesti opinnäytetyön tekijän määrittelemään kahteen priorisoituun kehityskohteeseen yksilö- ja tiimitasolla ja näiden konkreettisiin kehitysmenetelmiin. Tämän jälkeen tarkastellaan opinnäytetyön luotettavuutta. Opinnäytetyön päättää pohdinta, jossa opinnäytetyön tekijä reflektoi opinnäytetyön tavoitteiden toteutumista sekä omaa onnistumistaan.

8.1 Itsensä johtamisen kehityssuunnitelma

Kehityssuunnitelma sisältää itsensä kehittämisen tavoitteet yksilö- ja tiimitasolla, priorisoidut kehittämisideat, ideoiden toteuttamista tukevat ratkaisut,

vastuuhenkilöt ja yhdessä sovittujen toimenpiteiden aikataulun. Kehityssuunnitelma sisältää kaksi vaihetta. Yksilö kehittää omia sekä tiimi yhdessä itsensä johtamisen taitojaan. (Yli-Pietilä & Tani 2019, luku: Yhteisen kehittämissuunnitelman laatiminen, toteutus ja seuranta.) Kehityssuunnitelman tavoitteena on antaa työyhteisölle menetelmiä ja työkaluja, joilla he voivat edistää itsensä johtamisen taitoja yksilö- ja tiimitasolla. Keskeinen tavoite on kehittää kehityssuunnitelmassa määritellyjä priorisoituja kehityskohteita. Yksilöiden ja tiimin on mahdollista kehittää ja uudistaa omia itsensä johtamisen taitoja itseohjautuvasti. (Huttunen 2018, 168, 183.)

Itseohjautuvaa organisaatioita ei voida rakentaa ylhäältä johdon toimesta, vaan se tulee myös rakentaa itseohjautuvasti (Martela ym. 2021, 33). Itsensä johtamisen kehityssuunnitelman toteutumista seuraa yksilö ja tiimi itsenäisesti. Yksilöiden on mahdollista kehittää ja uudistaa omia itsensä johtamisen taitoja itseohjautuvasti. Yksilö voi havaita, että hänen omassa henkilökohtaisessa työprosessissaan tai työtehtävässään tarvitaan uudistamista tai tehostamista. Oman työn uudistamiseen eli itsensä johtamisen kehittämiseen liittyy aina oman osaamisen arviointi. Tiimin jäsenet voivat jakaa toisilleen toimivia käytäntöjä sekä kertoa konkreettisia esimerkkejä. Tämä on vertaisoppimista parhaimmillaan. (Huttunen 2018, 168, 183, 245.) Kuva 8 kuvaa kehityssuunnitelman itsensä johtamisen kehittämisen seuranta ja aikataulua.

Työyhteisön itsensä johtamisen kehittämisen seuranta ja aikataulu	
Seuranta ja vastuuhenkilöt Yksilö seuraa itsenäisesti oman kehitystyön toteutusta Yksilöiden on mahdollista kehittää ja uudistaa omia itsensä johtamisen taitoja itseohjautuvasti Tiimi seuraa itsenäisesti kehitystyön toteutusta esimerkiksi vertaismentoroinnin keinoin	Aikataulu Kehityssuunnitelman aikataulu tulee sopia tiimin kesken Yhdessä sovittujen toimenpiteiden aikataulu on mahdollista sopia esimerkiksi kehityssuunnitelman pilotoinnin aikana

Kuva 8. Työyhteisön itsensä johtamisen kehittämisen seuranta ja aikataulu

Itsensä johtamisen kehittämiseen yksilö- ja tiimitasolla, kuten kaikkien prosessien kehittämiseen, on tärkeä sopia aikataulu ja rytmitys. Vaikka itsensä johtamisen kehittäminen on jatkuvaa ja tilannesidonnaista, on tärkeä sopia kehittämistyölle karkea aikataulu. (Huttunen 2018, 226.) Opinnäytetyön tutkimuksessa ei kyetty määrittelemään tarkkaa aikataulua kehitystyölle. Tämä on mahdollista sopia koko tiimin kesken esimerkiksi silloin, kun kehityssuunnitelmaa pilotoidaan. Pilotoinnin jälkeen kehityssuunnitelmaan on myös mahdollista tehdä muutoksia. Kun muutokset on tehty, kehityssuunnitelman voi käyntäntöön ja viedä osaksi arkea. On tärkeä pysähtyä määrääjain tarkastelemaan tavoitetta ja tuloksia. Tavoitetta on mahdollista täsmentää ja tarvittaessa luoda uusia tavoitteita. (Norrena 2019, 103.)

Ryhmähaastattelussa selvisi, että on tärkeää, että itsensä johtamisen kehittämisen hyödyt yksilölle ja tiimille tulevat kehityssuunnitelmassa ilmi. Kuva 9 kertoo, mitä hyötyjä työyhteisön itsensä johtamisen kehittämisellä voidaan saavuttaa. Aiheesta on paljon tutkimustietoa. Tutkimus osoittaa, että yksilöiden vapaus tehdä omaa työtä koskevia valintoja on yhteydessä työhyvinvointiin (Martela ym. 2021, 4). Luken (2020, 130) tutkimus osoitti, että itseohjautuvuudella on tärkeä merkitys yksilön henkilökohtaisen urakehityksen näkökulmasta. Schultzin (2021, 9–10) tutkimuksen mukaan itsensä johtamisella ja työhön sitoutumisella on yhteys. Hauschildt ja Konradt (2012, 497) ovat osoittaneet tutkimuksessaan, että itsensä johtamisella on positiivinen vaikutus yksilön motivaatioon ja työsuoritukseen.

Työyhteisön itsensä johtamisen kehittämisen hyödyt	
<p>Kehitystyön hyödyt yksilölle</p> <p>Itseohjautuvuus vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin</p> <p>Merkityksellistä urakehityksen näkökulmasta</p> <p>Vaikuttaa työhön sitoutumiseen</p> <p>Parantaa työsuoritusta</p>	<p>Kehitystyön hyödyt tiimille</p> <p>Vaikuttaa positiivisesti tiimiorientoituneeseen käyttäytymiseen</p> <p>Mahdollistaa tiimin ketterän toiminnan ja nopean päätöksen teon</p> <p>Organisaatio saavuttaa kilpailuetua ja varmistaa sen menestymisen tulevaisuudessa</p>

Kuva 9. Työyhteisön itsensä johtamisen kehittämisen hyödyt

Itsensä johtamisen kehittämisen myötä tiimi voi saavuttaa erilaisia hyötyjä. Hauschildtin ja Konradtin tutkimuksen mukaan tiimin itsensä johtaminen vaikuttaa positiivisesti myös tiimiorientoituneeseen käyttäytymiseen (Hauschildt & Konradt 2012, 511). Itsensä johtaminen tiimitasolla mahdollistaa tiimin ketterän toiminnan (Huttunen 2018, 23). Lisäksi itseohjautuva tiimi mahdollistaa nopean päätöksenteon. Itseohjautuva tiimi kykenee tekemään itsenäisesti päätöksiä, sillä sen ei tarvitse odottaa vastauksia johdolta. (Hiila ym. 2019, 185.) Organisaatio saavuttaa kilpailuetua ja varmistaa tulevaisuuden menestymisen, kun työyhteisö kehittää osaamistaan. Kun organisaatio onnistuu kehittämään sen osaamistaan nopeammin kuin sen kilpailija, se saavuttaa todellista kilpailuetua. (Huuhka 2020, 85.)

Itsensä johtamisen kehittäminen yksilötasolla

Seuraavaksi tarkastellaan syvemmin kehityssuunnitelman osiota, joka käsittelee itsensä johtamisen kehittämistä yksilötasolla. Savaspuron (2019, 25) mukaan itseohjautuvuudella tarkoitetaan kykyä johtaa itse itseään ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta. Tiimi, joka harjoittelee itseohjautuvuutta voi epäonnistua, jos tiimin jäsenillä ei ole yhteistä näkemystä itseohjautuvuudesta (Akola 2020, 75). Kyselyssä oli avoin kysymys, jossa vastaajilta kysyttiin mitä itseohjautuvuus oman työn näkökulmasta tarkoittaa. Vastaukseen yleis-

simmin liittyvät sanat olivat: itsenäisesti, päätöksiä, tehdä ja pystyn. Ryhmähaastattelun keskustelussa tuli myös ilmi, että kyky tehdä päätöksiä liittyy itseohjautuvaan toimintaan kohdeorganisaation työn näkökulmasta. Opinnäytetyön itsensä johtamisen kehityssuunnitelmassa itseohjautuvuus määritellään seuraavasti: ”Itseohjautuvuus tarkoittaa kykyä johtaa itseään ja tehdä päätöksiä ilman ulkopuolisen ohjauksen tarvetta.”

Kyselytutkimuksen mukaan yksikössä itsensä johtaminen yksilötasolla toteutuu tällä hetkellä hyvin tiimitaitojen osalta. Asiantuntijatyötä muistuttavassa työssä vaaditaan tiimityötaitoja. Tiimityössä vuorovaikutus ja toimiva sisäinen viestintä ovat merkityksellisiä. Asiantuntijoiden tiimi on yhdessä vahvempi kuin yksittäinen yksilö. (Kukkola 2018, 157.) Halu oppia ja kehittää itseään sekä aktiivinen ja itsenäinen tiedonhankinta liittyvät keskeisesti itsensä johtamiseen yksilötasolla, ja kyselytutkimuksen tuloksien perusteella nämä toteutuvat yksikössä hyvin. Asiantuntijatyötä muistuttavassa työssä tulee hallita kokonaisuuksia, oppia jatkuvasti lisää ja hakea aktiivisesti tietoa (Kukkola 2018, 134–135). Savaspuron (2019, 169) mukaan hyvä itsensä johtaja kehittää aktiivisesti omaa osaamistaan sekä hän on utelias ja hän haluaa oppia uutta. Kuva 10 kuvaa itsensä johtamisen toteutumista tällä hetkellä yksikössä.

Itsensä johtamisen toteutuminen tällä hetkellä yksilötasolla	
Toteutuu hyvin Hyvät tiimitaidot Halu oppia ja kehittää itseään Aktiivinen ja itsenäinen tiedonhankinta	Tärkeät kehittämisen kohteet Työmotivaation kehittäminen Itseohjautuva ja tavoitteellinen toiminta Stressinhallinta Merkityksellisyyden löytäminen työssä Positiivisen tunteiden kokeminen Itsetuntemuksen kehittäminen

Kuva 10. Itsensä johtamisen toteutuminen tällä hetkellä yksilötasolla

Salmisen (2018) mukaan oma osaaminen kannattaa jakaa konkreettisiin osaamisalueisiin. Näin yksilön on mahdollista arvioida eri osaamisalueita ja kehittää niitä yksi kerrallaan. Jos yksilö yrittää kehittää liian monta asiaa kerralla, voi keskittyminen ja oppiminen heikentyä. Itsensä johtamisen taitojen kehittäminen on siis pitkäjänteistä kehitystyötä. (Salminen 2018, 200.) Opinnäytetyön tutkimuksen mukaan tärkeitä kehittämisen kohteita yksilötasolla ovat työmotivaation kehittäminen, itseohjautuvan ja tavoitteellisen toiminnan kehittäminen, stressinhallinnan kehittäminen, merkityksellisyyden löytäminen, positiivisten tunteiden kokeminen työssä sekä itsetuntemuksen kehittäminen. Kehityssuunnitelmassa nostettiin esiin kaksi priorisoitua kehityskohdetta ja määriteltiin näille konkreettisia kehitysmenetelmiä.

Opinnäytetyön tutkimuksessa itsensä johtamisessa yksilön itsensä motivoiminen nousi ensimmäiseksi priorisoiduksi kehittämisen kohteeksi kohdeorganisaatiossa. Tämä kehitystarve nousi esiin sekä kyselytutkimuksen että ryhmähaastattelun tuloksissa. Tutkimukset ovat osoittaneet, että sisäisen motivaation tavoittelemisen on kannattavaa. Tämä tekee työskentelystä tehokkaampaa ja innostavampaa sekä se myös edistää psykologista hyvinvointia. (Levanto 2018c.) Itseohjautuvuusteorian mukaan yksilöt motivoituvat, kun he saavat positiivista vahvistusta omasta kyvykkyydestään, omaehtoisuudestaan ja kuulumisesta yhteisöön. Näiden toteutuessa yksilön motivaatio herää luonnollisesti sekä hän pyrkii työssään toimimaan innostuneesti, määrätietoisesti ja vastuuta ottaen. (Savaspuro 2019, 27.)

Opinnäytetyön johtopäätöksiä voidaan peilata itsensä johtamisen strategioihin. Itsensä johtamisen strategiat perustuvat erityisesti käyttäytymiseen ja kognitiivisiin strategioihin, jotka vaikuttavat positiivisesti yksilön henkilökohtaiseen työttehokkuuteen (Neck & Houghton 2006, 27.). Sisäinen motivaatio liittyy keskeisesti luonnolliset palkinnot - itsensä johtamisen strategiaan. Tällöin työ on itsessään yksilölle motivoivaa, ja toivottu työsuoritus syntyy luonnollisesti. (Niinivaara 2019, 42–43.) Olennaista on, että itseohjautuva yksilö löytää sisäisen motivaation ulkoisen motivaation sijaan. Motivaatiotutkimukset ovat osoittaneet, että sisäinen motivaatio eli halu oppia tuo enemmän menestystä. (Akola 2020, 65.)

Ensimmäinen edellytys itseohjautuvuuden toteutumiselle on yksilön itseohjautuva motivoituminen (Martela 2020, 24). Ryhmähaastattelun mukaan yksilön on mahdollista motivoida itseään itsensä kehittämällä ja löytämällä työstä itselleen jonkun erityisen kiinnostuksen aiheen tai näkökulman. Motivaatio pysyy parhaiten silloin, kun tavoite on merkityksellinen, se on saavutettavissa ja sen tavoittelemisen on itsessään mielekästä tai palkitsevaa (Levanto 2018c). Ryhmäkeskustelussa nousi esiin, että itseään on mahdollista motivoida työssä muistuttamalla itselleen, että hän tekee tärkeitä asioita työssään. Lisäksi keskustelussa korostui se, että hyvin tehty työ ja itsensä haastaminen vie omalla työuralla eteenpäin. Työntekijän toiminnan motiivina voi olla myös organisaation toimintatapoihin vaikuttaminen (Koivunen & Saari 2016, 15). Huuhkan (2020, 145–165) mukaan yksilön motivaatio ja sitoutuminen on toimialalla tuottavuuden perusta ja tuloksellisen toiminnan tae.

Toinen kehityssuunnitelman priorisoitu kehityskohde yksilötasolla on itseohjautuvan ja tavoitteellisen toiminnan kehittäminen. Martelan (2020, 24) mukaan yksilön tärkeää haluta ottaa vastuu oman työnsä johtamisesta ja organisoinnista, sillä tämä on edellytys itseohjautuvuuden toteutumiselle. Itseohjautuvuuteen liittyvät jatkuva priorisointi, itsereflektointi, omien kykyjen ja ominaisuuksien rehellinen arviointi, aikatauluttaminen, itsekuri, tiimityö, muiden huomioinen, epä mukavuusalueella toiminen ja epävarmuuden kestäminen (Hieta-niemi & Niemi 2022 luku: Ensin pitää tuntea itsensä). Ryhmähaastattelussa keskusteltiin siitä, kuinka he voivat toimia itseohjautuvammin työssään. Itseohjautuvaan toimintaan liittyy luottaminen omaan taitoihin ja osaamiseen, aktiivinen tiedonhankinta ja tiedon omaksuminen, vuorovaikutus tiimin kanssa sekä kollegoilta oppiminen.

Käyttäytymiseen liittyviin strategioihin kuuluu tavoitteiden asettaminen. Strategia tähtää siihen, että yksilö kykenee lisäämään käyttäytymismalleja, jotka johtavat haluttuun lopputulekseen. Lisäksi yksilö tulee tietoiseksi omasta toiminnastaan. (Niinivaara 2019, 42.) Jarenkon (2020) mukaan hyvään itsensä johtamiseen liittyvät kyky asettaa tavoitteita. Napierskyn ja Woodsin (2018, 441) tutkimuksessa itsensä johtamisessa myös korostuu erityisesti yksilön kyky asettaa itselleen tavoitteita. Tavoitteiden ei kuulu olla ylivoimaisia, mutta ei kuitenkaan tule vähätellä omaa kykyä kehittyä. On olemassa paljon sellaisia

voimavaroja, jotka tulevat esiin vasta kun elämä haastaa kunnolla. (Salminen 2018, 206–207.)

Kuva 11 kuvaa opinnäytetyön kahta priorisoitua kehityskohdetta yksilötasolla eli työmotivaation kehittämistä sekä itseohjautuvan ja tavoitteellisen toiminnan kehittämistä. Molemmille kehityskohteille on valittu kolme konkreettista kehitysmenetelmää, jotka perustuvat opinnäytetyön teoreettisen viitekehykseen sekä kyselytutkimuksen avoimen kysymyksen ja ryhmähaastattelun tuloksiin. Työmotivaation kehittämisen konkreettisiksi menetelmiksi nostettiin oman työn kehittäminen ja uuden oppiminen. Tämä toteutuu itsensä kehittämisellä, osaamisen laajentamisella ja urakehityksellä. Yksilöiden on tärkeä arvostaa omaa työtään, sillä he tekevät tärkeää työtä ja auttavat asiakkaita. Yksilön työmotivaatiota voi myös lisätä se, että hänen on mahdollista vaikuttaa organisaation toimintaan. Näin ollen heillä on tärkeä rooli yksikön toiminnan kehittämisessä.

Priorisoidut itsensä johtamisen kehittämisen kohteet yksilötasolla ja konkreettiset menetelmät	
Työmotivaation kehittäminen Oman työn kehittäminen ja uuden oppiminen Oman työn arvostaminen Organisaation toimintaan vaikuttaminen	Itseohjautuva ja tavoitteellinen toiminta Omien henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen Aktiivinen tiedonhankinta ja tiedon omaksuminen Omien kykyjen ja ominaisuuksien rehellinen arviointi

Kuva 11. Priorisoidut itsensä johtamisen kehittämisen kohteet yksilötasolla ja konkreettiset menetelmät

Yksilön on mahdollista toimia itseohjautuvammin ja tavoitteellisemmin, kun hän asettaa itselleen organisaation asettamien tavoitteiden lisäksi omia henkilökohtaisia tavoitteita. Lisäksi itseohjautuvaa ja tavoitteellista toimintaa edistää aktiivinen tiedonhankinta ja ennen kaikkea tiedon omaksuminen. Lopuksi yksi-

lön on tärkeää pysähtyä arvioimaan omia kykyjään ja ominaisuuksiaan rehellisesti. Näin yksilön on mahdollista kehittää omaa toimintaansa itseohjautuvaan ja tavoitteelliseen suuntaan.

Opinnäytetyön tutkimuksen mukaan muita itsensä johtamisen kehittämisen kohteita yksilötasolla ovat stressinhallinnan kehittäminen, merkityksellisyyden löytäminen, positiivisten tunteiden kokeminen työssä sekä itsetuntemuksen kehittäminen. Levannon (2018a) mukaan itsensä johtamiseen liittyy keskeisesti stressinhallinta. Stressinhallintaan liittyvät omasta hyvinvoinnista ja kehosta huolehtiminen sekä riittävä lepo. Kyselytutkimuksen tuloksien perusteella yksikössä olisi hyvä kiinnittää yksilöiden omaan jaksamiseen ja työkyvyn ylläpitoon. Ryhmähaastattelun vastauksissa korostui se, että on tärkeää tehdä vapaa-ajalla asioita, jotka tekevät onnelliseksi ja pitävät mielen virkeänä. Lisäksi on tärkeää pitää huolta omasta hyvinvoinnista ja palautumisesta eli nukkua hyvin, liikkua säännöllisesti ja syödä terveellisesti.

Stressin säätelyssä on tärkeää tarkastella asioita, jotka aiheuttavat stressiä. Kun yksilö ymmärtää, mitkä asiat häntä stressaavat, on mahdollista lähteä tavoittelemaan muutosta. (Levanto 2017.) Kolmannessa itsensä johtamisen strategiassa yksilö pyrkii muuttamaan omia ajatusmallejaan. Johtamalla omia ajatusmalleja yksilö korvaa positiivisemmilla ajatusmalleilla suoritusta haittaavat ajatukset. (Niinivaara 2019, 43.) Kyky säädellä stressiä vahvistuu vuorovaikutuksessa. Hyvät vertaissuhteet ja ryhmän yhtenäisyys luovat turvallisuuden tunteen ja vahvistavat kehitystä. (Sajaniemi ym. 2015, osa: 1 Kehityssäädellyn ja säätelemättömän stressin joustava vaihtelu.)

Kyselyn tuloksien perusteella työn merkityksellisyyden löytäminen on yksi tärkeä itsensä johtamisen kehittämisen osa-alue yksilötasolla. Levannon artikkelin mukaan merkityksellinen työ voi syntyä myös sosiaalisella tasolla. Sosiaalisella tasolla merkityksellisyys liittyy työyhteisön yhteisiin tavoitteisiin ja kokemuksesta osallisuudesta työyhteisöön. (Levanto 2018b.) Työyhteisössä merkityksellisyys antaa energiaa ja pitää huolta, että asioita saadaan aikaan (Lepänen & Rauhala 2012, 16). Ryhmähaastattelussa selvitettiin sitä, miten työn voi kokea merkitykselliseksi. Kaikki osallistujat olivat yhtä mieltä siitä, että työn merkityksellisyys liittyy asiakkaiden auttamiseen ja heidän ongelmien ratkaise-

miseen. Merkityksellinen työ näkyy sitoutumisena ja työtehokkuutena (Levanto 2018b). Tutkimuksen mukaan itseohjautuvat työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi ja epätodennäköisemmin vaihtavat työpaikkaa (Martela ym. 2021, 4).

Ryhmähaastattelun keskustelussa tuli ilmi, että osallistujien mielestä työn merkityksellisyys ja positiiviset tunteet liittyvät yhteen. Tunteet liittyvät voimakkaasti motivaatioon, käyttäytymiseen ja keskinäiseen vuorovaikutukseen (Salonen, 2017, 152–153). Ryhmähaastattelussa kaikki olivat samaa mieltä siitä, että työssä onnistuminen ja vuorovaikutus tiimin kanssa tuo positiivisia tunteita. Omien tunteiden johtaminen on kuulunut itsensä johtamisen strategioidiin 2010-luvulta alkaen (Niinivaara 2019, 43–44). Myönteiset tunteet voivat laajentaa ja rikastaa ajattelua, sekä tyytyväinen ja tasapainoinen yksilö kokee työskentelemään systemaattisemmin. Myönteiset tunteet myös tuovat energiaa työyhteisöön ja auttavat myös selviytymään vastoinkäymisistä. (Salonen 2017, 152–153.) Yksilön työhyvinvoinnilla ja asiakastyytyväisyydellä on yhteys, sillä hyvinvoiva yksilö kykenee tarjoamaan pitkäkestoisesti hyvää asiakaspalvelua. Tyytyväinen yksilö välittää myönteisiä tunteita ja tuottaa samalla parempia asiakaskohtauksia. (Salminen 2018, 199, 201–202.)

Itseohjautuvuus edellyttää hyvää itsetuntemusta (Akola 2020, 66). Itsetuntemus tekee yksilöstä tuottavamman, ja sen avulla yksilö kykenee valitsemaan itselleen sopivimmat työskentelytavat ja työtehtävät. (Akola 2020, 66,102.) Itsensä johtamiseen liittyy kyky arvioida omaa toimintaa sekä tunnistaa omia vahvuuksia ja kehitystarpeita (Salminen 2018, 200). Ryhmähaastattelussa selvitettiin, miten yksilöt voivat kehittää omaa itsetuntemusta. Vastauksissa korostui se, että on tärkeää tunnistaa omat vahvuudet ja heikkoudet. Ryhmähaastattelussa nousi esiin, että heikkouksia tulee myös tietoisesti lähteä kehittämään. Tämä on mahdollista, kun heittäytyy hankaliin ja vieraisiin tilanteisiin. Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat pyrkivät lisäämään yksilön itsetuntemusta (Neck & Houghton 2006, 271–272).

Itsensä johtamisen kehittäminen tiimitasolla

Seuraavaksi syvennyttään kehityssuunnitelman osioon, joka käsittelee itsensä johtamisen kehittämistä tiimitasolla. Kyselytutkimuksen mukaan tiimi oppii toisilta sen jäseniltä. Parviälyn avulla joukko yksilöitä kykenee ratkaisemaan ongelmia ja tuottamaan uutta tietoa. Parviäly syntyy silloin, kun yksilöt ovat yhteisten työtehtävien äärellä ja oppivat toisiltaan. Tiimiin tuodaan omaa osaamista, ja siitä jalostetaan yhteistä tietoa ja osaamista. (Kukkola 2018, 151.) Lisäksi kyselytutkimuksen tuloksien mukaan itsensä johtaminen toteutuu tiimitasolla hyvin siitä näkökulmasta, että tiimi kykenee nopeasti reagoimaan muuttuviin tilanteisiin ja tiimi joustaa tarvittaessa. Spiikin (2022, 46) yhdessäohjautuva tiimi kykenee reagoimaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Tiimiohjautuvuus ja siihen liittyvä yhdessä oppiminen, uuden luominen ja oppiva organisaatio liittyvät asiantuntijaorganisaatioon. Kun yksilöt ottavat vastuuta omasta tekemisestään, he oppivat paremmin. (Kukkola 2018, 154–155.) Kuva 12 kuvaa itsensä johtamisen toteutumista tällä hetkellä tiimitasolla kohdeorganisaatiossa.

Itsensä johtamisen toteutuminen tällä hetkellä tiimitasolla	
<p>Toteutuu hyvin</p> <p>Oppiminen muilta tiimin jäseniltä</p> <p>Tiimi kykenee nopeasti reagoimaan muuttuviin tilanteisiin</p> <p>Tiimi joustaa tarvittaessa</p>	<p>Tärkeät kehittämisen kohteet</p> <p>Parempaan ymmärryksen saavuttaminen tiimin yhteisestä tavoitteesta</p> <p>Tiimin keskinäisen luottamuksen vahvistaminen</p> <p>Tiimin keskinäisen viestinnän selkeyttäminen</p> <p>Yhteisten pelisääntöjen noudattaminen</p> <p>Itseohjautuvan toiminnan kehittäminen</p>

Kuva 12. Itsensä johtamisen toteutuminen tällä hetkellä tiimitasolla

Tiimitason itsensä johtaminen kehittämisen kohteita ovat parempaan ymmärryksen saavuttaminen tiimin yhteisestä tavoitteesta, tiimin keskinäisen luottamuksen vahvistaminen, tiimin keskinäisen viestinnän selkeyttäminen, yhteisten pelisääntöjen noudattaminen ja itseohjautuvan toiminnan kehittäminen. Opinnäytetyössä keskityttiin toimeksiantajan toiveesta siihen, miten yksilö voi

itse omalla toiminnallaan kehittää omia itsensä johtamisen taitojaan yksilö- ja tiimitasolla. Organisaation on mahdollista tukea itsensä johtamista, mutta tämä rajausta pyrittiin tietoisesti pitämään tarkasti mielessä. Itsensä johtamisessa tiimitasolla organisaation tuki nousi merkitykselliseksi. Kehityssuunnitelmassa priorisoiduksi kehityskohteiksi nostettiin sellaiset kehityskohteet, joihin tiimi voi aidosti omalla toiminnallaan vaikuttaa.

Ryhmähaastattelun mukaan tärkeimpiä itsenensä johtamisen kehittämiskohteita tiimitasolla ovat yhteisten tavoitteiden selkeyttäminen ja avoimuuden kehittäminen antamalla palautetta. Tämän perusteella tiimitason ensimmäinen priorisoitu kehityskohde on se, että tiimi saavuttaisi paremman ymmärryksen sen yhteisestä tavoitteesta. Selkeät tavoitteet mahdollistavat sen, että tiimi tekee oikeita asioita. Ryhmähaastattelussa kaikki olivat samaa mieltä, että tavoitteesta pitäisi puhua enemmän. Tavoitteet tulisi käydä säännöllisin väliajoin läpi ja ne olisi hyvä löytyä myös kirjallisena esimerkiksi tiedoston muodossa. Itseohjautuvalla tiimillä tulee olla vahva yhteinen tahtotila tavoitteesta. Itseohjautuvan tiimin on hankala keskittää resurssejaan, mikäli tavoitteet ovat ristiriidassa keskenään tai niitä on liian paljon. (Hiila ym 2019, 185.) Spiikin (2022, 37) mukaan yhdessäohjautuvan tiimin olemassaolo perustuu yhteiseen tavoitteeseen.

Luottamus on työyhteisön tärkeä arvo. Luottamus merkitsee sitä, että jokainen tekee parhaansa ja kaikkia kohdellaan oikeudenmukaisesti. (Työelämä 2020 hanke s.a.) Kyselytutkimuksessa tuli ilmi, että tiimin tulisi vahvistaa sen keskinäistä luottamusta. Näin ollen tämä nousee opinnäytetyön kehityssuunnitelman toiseksi priorisoiduksi itsensä johtamisen kehityskohteeksi tiimitasolla. Itseohjautuvassa tiimissä jäsenien tulee luottaa toisiinsa ja muiden osaamiseen (Hiila ym. 2019, 185). Castellano ym. (2021, 578) korostavat myös luottamuksen merkitystä itseohjautuvassa organisaatiossa.

Ryhmähaastattelun osallistujien mukaan keskinäistä luottamusta on mahdollista kehittää tutustumalla tiimiin paremmin. Arkisessa työskentelyssä heidän mielestään luottamusta on mahdollista kehittää antamalla suoraa palautetta toisille tiimin jäsenille ja puhumalla asioista keskenään suoraan. Yhteisöohjautuvassa yhteisössä jäsenien tärkeää osata kohdata konflikteja sekä antaa toi-

silleen kiitosta hyvästä työstä (Salovaara 2020, 125–127). Tiimitason reflektointi tarkoittaa sitä, että tiimin jäsenillä on kyky reflektoida itseään sekä antaa toisille itsereflektointia tukevaa palautetta (Mäkkeli ym. 2021, 85). Kuva 13 kertoo, millä konkreettisilla menetelmillä tiimin on mahdollista saavuttaa parempi ymmärrys sen yhteisestä tavoitteesta ja vahvistaa sen keskinäistä luottamusta.

Priorisoidut itsensä johtamisen kehittämisen kohteet tiimitasolla ja konkreettiset menetelmät	
Parempaan ymmärrykseen saavuttaminen tiimin yhteisestä tavoitteesta Tiimin tavoitteista keskusteleminen ja näiden säännöllinen läpikäyminen Yhteinen tahtotila tavoitteen saavuttamisesta	Tiimin keskinäisen luottamuksen vahvistaminen Tutustuminen tiimin kaikkiin jäseniin Suoran palautteen antaminen ja avoin keskustelu

Kuva 13. Priorisoidut itsensä johtamisen kehittämisen kohteet tiimitasolla ja konkreettiset menetelmät

Nämä konkreettiset kehitysmenetelmät perustavat opinnäytetyön tutkimuksen tuloksiin ja teoreettiseen viitekehykseen. Tiimi kykenee saamaan parempaan ymmärrykseen sen yhteisestä tavoitteesta, kun tiimi keskustelee sen yhteisistä tavoitteista ja käy nämä läpi säännöllisin väliajoin. Tiimin tulee myös saada yhteinen tahtotila tavoitteen saavuttamisesta. Tiimin on mahdollista vahvistaa sen keskinäistä luottamusta tutustumalla paremmin tiimin jäseniin. Lisäksi luottamuksen vahvistamisessa suoran palautteen antaminen ja avoin keskustelu on keskeistä.

Kyselytutkimuksessa selvisi, ettei tiimin viestintää koeta selkeäksi ja johdonmukaiseksi. Ryhmähaastattelussa haettiin vastauksia, miten tiimi voisi tässä onnistua paremmin. Kaikki ryhmähaastattelun osallistujat olivat samaa mieltä, tietoa on tällä hetkellä liian monessa digitaalisessa kanavassa. Tiimin tulisi enemmän keskittää tietoa. Keskustelussa tuli myös ilmi, että on tärkeää antaa

palautetta kollegoille ja työhön liittyviin tapauksiin on tärkeää kirjata enemmän ohjeita, jotta kollegan on helppo jatkaa selvitystyötä tarvittaessa. Itsensä johtamisen kehittämisessä tiimin tärkeää oppia, miten asioista keskustellaan ja sen lisäksi mistä keskustellaan (Kupias s.a., 11).

Työpaikan pelisäännöt antavat konkreettisia linjauksia yhteisen työn tekemiselle sekä tekevät omalta osaltaan tiimin toiminnasta luottamuksellista (Huttunen 2018, 91). Yhteiset pelisäännöt auttavat tiimiä nostamaan yhteiseen keskusteluun tärkeitä näkökulmia. Yhteiset pelisäännöt myös asettavat rajat yhteiselle tekemiselle ja auttavat käsittelemään ongelmatilanteita. (Huttunen 2018, 91.) Ryhmähaastattelussa nousi esiin, että on tärkeää antaa suoraa palautetta heille, jotka eivät yhteisiä pelisääntöjä noudata. Ryhmähaastattelun osallistujat olivat sitä mieltä, että yhteisistä pelisäännöistä olisi myös tärkeä enemmän puhua ja käydä läpi säännöllisin väliajoin. Lisäksi olisi hyödyllistä tiimille, että tärkeimmät yhteiset pelisäännöt koottaisiin kirjallisesti.

Ryhmähaastattelun keskustelussa nousi esiin uusi työkokeilu, jossa tiimi määrittää päiväkohtaiset työnjaot ja työtehtävät. Tämä kokeilu on tuonut itsensä johtamisen tiimitasolla enemmän tutuksi tiimille. Työkokeilu on koettu positii-viseksi uudistukseksi, ja tämä on myös edesauttanut tiimin itseohjautuvaa toimintaa. Yhteisöohjautuva tiimi ottaa vastuuta yhteisten asioiden edistämisestä ja löytää itselleen parhaat tavat asioiden edistämiseen sen sijaan, että esihenkilö johtaisi työtä. Tämä edellyttää sitä, että jokainen yksilö kokee olevansa vastuussa yhteisten asioiden edistämisestä. Yhteisöohjautuvuus tarkoittaa siis sitä, että tiimi ottaa vastuun asioiden hoitamisesta. (Martela ym. 2021, 14.)

On tärkeä tiedostaa, ettei kukaan työntekijä ole täysin itseohjautuvassa asemassa. Vaikka yksilö kykenee itsenäiseen päätöksentekoon tietyissä asioissa, välillä hän on myös riippuvainen johtoportaan päätöksistä asioiden suhteen. (Martela ym. 2021, 13.) Ryhmähaastattelun osallistujat olivat samaa mieltä, että tiimi ei voi kaikesta päättää itse, vaan lupa itseohjautuvaan toimintaan tulee olla esihenkilöiltä. Martela kuvailee itseohjautuvuutta työntekijän oikeuksien maltillisesti vahvistamiseksi (Martela 2020, 23).

8.2 Opinnäytetyön luotettavuus

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ja tavoite pidettiin tarkasti mielessä koko opinnäytetyöprosessin ajan. Opinnäytetyön aihe on hyvin ajankohtainen, ja näin ollen opinnäytetyöntekijä löysi relevantteja tietolähteitä teoreettiseen viitekehykseen. Työn toteutuksessa kuten kyselytutkimuksen kyselylomakkeen laadinnassa hyödynnettiin keskeisesti teoreettista viitekehystä. Lisäksi ryhmähaastattelun tuloksien tulkinnat perustuvat kiinteästi lähdeaineistoon. Opinnäytetyön tutkimuksen luotettavuus pyrittiin myös varmistamaan kattavalla tutkimuksen eri vaiheiden dokumentoinnilla (Kananen 2019, 34–35). Tutkimuksessa kiinnitettiin huomiota tutkimusetiikkaan ja tietosuojaan.

Tapaustutkimus oli opinnäytetyölle sopiva tutkimusmenetelmä, sillä se on joustava ja monipuolinen. (Puusa & Juuti 2020, luku 13: Oodi yksittäistapaustutkimukselle ja vertailun moninaiset mahdollisuudet.) Tapaustutkimus (*case study*) tutkii yhtä ilmiötä edustavaa tapausta tai joukkoa. Lisäksi tapaustutkimuksen kohteena eli tapauksena voi olla esimerkiksi organisaatio tai ryhmä. (Vuori s.a.) Opinnäytetyön tutkimuksessa tutkittiin SOK:n verkkokaupan asiakaspalvelun työntekijöiden itsensä johtamista, joten tapaustutkimus oli opinnäytetyön tutkimukselle hyvin soveltuva tutkimuksellinen lähestymistapa. Tapaustutkimuksessa ei luoda laajoja yleistyksiä, vaan pyritään laatimaan tarkka ja havainnollinen kuvaus tutkimuskohteesta. (Vuori s.a.)

Kyselytutkimukseen sisältyi tietosuojailmoitus ja saatekirje, jossa ilmoitettiin tämän liittyvän opinnäytetyön tutkimukseen. Saatekirjeessä kerrottiin tarkemmin opinnäytetyöstä kuten sen tavoitteesta ja tarkoituksesta sekä siitä, että kysely on anonyymi. Opinnäytetyön kyselytutkimuksessa kiinnitettiin huomiota tutkimuksen pätevyyteen eli validiteettiin. Tämä varmistettiin sillä, että kyselylomake oli ymmärrettävä ja että tämä mittasi itsensä johtamisen toteutumista yksilö- ja tiimitasolla kohdeorganisaatiossa. Kyselylomake testattiin ennen varsinaista kyselytutkimusta testiryhmän toimesta. Näin varmistettiin, että kysymykset ymmärrettiin oikein. Määrällisessä tutkimuksessa pyrittiin myös varmistamaan luotettavuus eli reliabiliteetti. Opinnäytetyön aikataulun vuoksi kyselytutkimuksen uusintamittausta ei pystynyt järjestämään. Reliabiliteetti varmistettiin sillä, että kyselyn kysymykset vastasivat opinnäytetyön tutkimusky-

symykseen, miten ja millä tavoin itsensä johtaminen toteutuu yksilö- ja tiimitasolla tällä hetkellä. Kyselytutkimuksen kokonaisluotettavuuden muodostivat validiteetti ja reliabiliteetti (Vilkkä 2021, luku 4, Määrällinen tutkimusmenetelmä käytännössä).

Opinnäytetyön tutkimuksesta olisi ollut tärkeä tiedottaa ennen kyselytutkimusta. Tämä olisi voinut kasvattaa kyselytutkimuksen vastausprosenttia, joka olisi vaikuttanut myös tulosten luotettavuuteen. Opinnäytetyön tekijä lähetti kutsun kyselytutkimukseen verkkokaupan asiakaspalveluyksikön 34 palveluneuvojalle. Kyselytutkimukseen osallistui 24 henkilöä, eli kyselytutkimuksen vastausprosentti oli 70 %. Näin ollen kyselytutkimuksen tuloksien perusteella oli mahdollista tehdä melko luotettavia päätelmiä siitä, miten itsensä johtamisen toteutuu yksilö- ja tiimitasolla. Tuloksiin tulee kuitenkin suhtautua varauksella. Kyselyyn vastaaminen aloitettiin 32 henkilön toimesta, eli useampi henkilö ei kyennyt tai halunnut laisinkaan osallistua kyselytutkimukseen. On mahdollista, että kyselylomake koettiin liian pitkäksi tai aihe epäkiinnostavaksi. Kyselyn aineiston käsittelyssä ja tuloksien analysoinnissa huomioitiin myös tutkimuksen luotettavuus. Aineistoa käsiteltiin huolellisesti ja rehellisesti hyödyntäen Webropol-ohjelman eri analyysitoimintoja. Vastaajien henkilötiedot hävitettiin opinnäytetyöprosessin päättyessä.

Ryhmähaastatteluun kutsuttiin osallistujia mukaan henkilökohtaisesti, ja osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen. Osallistujilta kysyttiin lupaa ryhmähaastattelun nauhoittamiseen. Opinnäytetyön tutkimuksen tulosten luotettavuuden kannalta olisi ollut mielekästä järjestää toinen ryhmähaastattelu, mutta opinnäytetyöprosessin aikataulun vuoksi tämä ei ollut mahdollista. Näin olisi ollut mahdollista saada useamman tiimin jäsenen näkemyksiä siitä, miten itsensä johtamisen kehityskohteita on mahdollista konkreettisesti kehittää. Tästä syystä myös kyselytutkimukseen sisällytettiin avoimet kysymykset, miten voit kehittää itsensä johtamisen taitoja yksilötasolla ja miten tiimi voi kehittää itsensä johtamisen taitoja tiimitasolla. Tämä mahdollisti sen, että itsensä johtamisen kehittämiseen saatiin näkemyksiä koko tiimiltä.

Ryhmähaastattelun aineiston tuloksien luotettavuus varmistettiin hakemalla vahvistusta teoriasta. Tämä edellytti sitä, että opinnäytetyön tekijä laatii erittäin kattavan teoriapohjan ja perehtyi syvästi itsensä johtamisen kehittämiseen

yksilö- ja tiimitasolla sekä kehityssuunnitelman laadintaan. Lisäksi hän pyrki tulkitsemaan tutkimuksen tuloksia johdonmukaisesti. (Kananen 2019, 34–35.) Ryhmähaastattelun tallenne poistettiin, kun opinnäytetyö oli valmistunut.

Opinnäytetyön tekijä on tutkittavan yksikön jäsen, mutta hän pyrki toteuttamaan opinnäytetyön tutkimuksen objektiivisena tutkijana. Opinnäytetyön tekijä sulki tietoisesti mielestään työsuhteen, työn kautta saamansa tiedot ja omat henkilökohtaiset näkemyksensä. Opinnäytetyön tekijä ei osallistunut kyselytutkimukseen ja hän toimi ryhmähaastattelussa vain haastattelijan roolissa. Objektiivisen tutkijan rooli osoittautui haastavaksi etenkin tuloksien analysoinnissa ja johtopäätöksiä muodostamisessa. Opinnäytetyön tekijä onnistui lopulta luomaan opinnäytetyön kehityssuunnitelman perustuen empiiriseen aineistoon ja teoreettiseen viitekehykseen. Siitä, että opinnäytetyön tekijä työskentelee tutkittavassa yksikössä, oli hyötyä opinnäytetyöprosessissa. Tästä oli apua esimerkiksi käytännön asioiden järjestelyssä ja aikatauluista sopimisessa.

8.3 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda työyhteisön itsensä johtamisen kehityssuunnitelma. Kehityssuunnitelman avulla verkkokaupan asiakaspalvelun yksikön on mahdollista kehittää itsensä johtamisen taitoja sekä yksilö- että tiimitasolla. Opinnäytetyön tutkimuksen aihe oli yksikössä hyvin ajankohtainen. Opinnäytetyön tekijä oli myös aidosti kiinnostunut opinnäytetyön aiheesta, mikä edesauttoi opinnäytetyöprosessin valmistumista. Opinnäytetyön tekijän mielestä opinnäytetyön aiheen rajaus oli onnistunut. Hän kokee, että hän onnistui luomaan potentiaalisen ja kehityskelpoisen kehityssuunnitelman toimeksiantajalle. Opinnäytetyön kehityssuunnitelma on sellainen, jota voidaan hyödyntää ja soveltaa toimeksiantajan eri yksiköissä.

Opinnäytetyön tärkeä tavoite oli kehittää opinnäytetyön tekijän henkilöstöjohtamisen asiantuntijuutta. Itsensä johtamisen taidot ovat tärkeitä asiantuntijan työtaitoja, ja nämä taidot tukevat henkilöstöjohtamista merkittävästi. Opinnäytetyön tekijällä on opinnäytetyön tutkimuksen myötä syvälinen ymmärrys siitä, mitä hyötyjä itsensä johtamisen kehittämällä voidaan saavuttaa työyhteisössä ja miten näitä taitoja on mahdollista kehittää itseohjautuvasti.

Opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena oli lisätä sekä opinnäytetyön tekijän omaa että tiimin itsensä johtamisen taitoja. Opinnäytetyöprosessi kehitti merkittävästi opinnäytetyön tekijän omia itsensä johtamisen taitoja. Opinnäytetyön tekijä teki kokopäiväisesti töitä samalla kun hän toteutti opinnäytetyöprosessin. Opinnäytetyöprosessi vaati monipuolisesti eri itsensä johtamisen taitoja kuten itsensä motivoimista, itseohjautuvaa työtettä, stressinhallintaa, oman työn aikatauluttamista, omasta jaksamisesta huolehtimista, työn priorisoimista, vuorovaikutustaitoja ja itsetuntemuksen kehittämistä. Tämän tärkeimmän henkilökohtaisen tavoitteen opinnäytetyön tekijä saavutti omasta mielestään kiittävästi, ja tämä antaa hänelle hyvät lähtökohdat tulevaisuuden uusille haasteille. Tutkittavassa organisaatiossa itsensä johtaminen ja sen eri osa-alueet olivat entuudestaan melko vieraita. Opinnäytetyön tutkimuksen myötä nämä tulivat tutummaksi koko tiimille. Työnantajan luoma uusi työkokeilu toi itsensä johtamisen tiimitasolla taas enemmän tutuksi, ja tämä on herättänyt opinnäytetyön tutkimuksen mukaan positiivisia ajatuksia. Tämä edesauttaa tiimin itseohjautuvaa toimintaa.

Opinnäytetyön tekijä noudatti kurinalaisesti opinnäytetyölle laadittua aikataulua. Toisaalta opinnäytetyölle laadittu tiukka aikataulu toi mukanaan haasteita, ja opinnäytetyön tekijä olisi voinut toteuttaa aineiston hankinnan suunnitelmallisemmin. Kahden eri aineistonkeruumenetelmän yhdistäminen aikataulullisesti oli haastavaa, koska kahden eri aineistonkeruumenetelmän haluttiin tukevan toisiaan. Tämä edellytti sitä, että opinnäytetyön tekijä analysoi intensiivisellä aikataululla kyselytutkimuksen tulokset, jotta hän sai tästä aineksia tulevaan ryhmähaastatteluun. Tässä oli iso vaara, että kyselytutkimuksen tulosten analysoinnissa tapahtuisi virheellisiä päätelmiä. Ryhmähaastattelun kysymyspatteristo osoittautui lopulta liian laajaksi tunnin mittaiselle haastattelulle, joten opinnäytetyön tekijän tuli priorisoida kysymyksiä. Opinnäytetyön empiirisen aineistonkeruu olisi ollut helpompi toteuttaa esimerkiksi puolistrukturoidulla teemahaastattelulla, jonka opinnäytetyön tekijä olisi suunnannut muutamalle avainhaastateltavalle.

Opinnäytetyön tutkimuksen toimenpide-ehdotuksena toimeksiantajalle on se, että työyhteisön kehityssuunnitelmaan tehdään tarvittaessa muutoksia tai lisäyksiä sekä määrittellään sen toteutukselle suuntaa antava aikataulu. Tämän

jälkeen kehityssuunnitelmaa on mahdollista pilotoida ja ottaa käyttöön kohdeorganisaatiossa. Kun kehityssuunnitelman tavoitteet on saavutettu, opinnäytetyön tekijä suosittelee toimeksiantajaa kiinnittämään huomioita muihin tutkimuksessa ilmenneisiin itsensä johtamisen kehityskohteisiin kuten stressinhallinnan kehittämiseen ja merkityksellisyyden löytämiseen työssä. Itsensä johtamisen eri osa-alueet tukevat toisiaan, ja näitä mahdollista kehittää rinnakkain. Tutkimuksessa nousi esiin organisaation tuen merkitys erityisesti tiimitason itsensä johtamisessa. Opinnäytetyön tekijän jatkotutkimusehdotus on kartoittaa sitä, miten organisaation on mahdollista tukea tiimin itseohjautuvaa toimintaa ja luoda hyvät edellytykset itseohjautuvalle tiimille.

Opinnäytetyö oli noin puolen vuoden mittainen intensiivinen ja kehittävä oppimisprosessi, josta opinnäytetyön tekijälle jäi haasteista huolimatta positiiviset tuntemukset. Opinnäytetyön tekijä kiittää tuesta ja ohjauksesta opinnäytetyön ohjaajaa Sari Toijonen-Kunnaria. Hän on vaikuttanut keskeisesti opinnäytetyön valmistumiseen. Lisäksi opinnäytetyön tekijä esittää lämpimät kiitokset toimeksiantajan edustajalle, tutkimukseen osallistuneille kollegoille ja omalle lähipiirilleen, joka on ollut läsnä ja tärkeä henkinen tuki koko opinnäytetyöprosessin ajan.

LÄHTEET

Akola, A. 2020. Itseohjautuvuus ja intuitio – suunnistus työyhteisön supervoimiin. Helsinki: Basam Books.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. painos. Tampere: Vastapaino.

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

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2021. Itseohjautuvuuden johtaminen 2020. Helsinki: Ossi Aura Consulting Oy. Tutkimusraportti. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/itseohjautuvuuden_johtaminen_2020_www.pdf [viitattu 13.11.2022].

Bracht, E., Junker, N. & van Dick, R. 2018. Exploring the social context of self-leadership—Self-leadership-culture. *Journal of theoretical social psychology*, 119–130. Verkkolehti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 11.12.2022].

Castellano, S., Chandavimol, K., Khelladi, I. & Orhan, M. 2021. Impact of self-leadership and shared leadership on the performance of virtual R&D teams. *Journal of business research*, 578–586. Verkkolehti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 11.12.2022].

Doblinger, M. 2022. Individual Competencies for Self-Managing Team Performance: A Systematic Literature Review. *Small group research*, 128–180. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 30.11.2022].

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2010. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-kustannus.

Goldsby, M. Goldsby, E.; Neck, C. & Mathews, R. 2021. Self-Leadership: A Four Decade Review of the Literature and Trainings. *Administrative sciences* 2021, 25. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 14.12.2022].

Hauschildt, K. & Konradt, U. 2012. Self-leadership and team members' work role performance. *Journal of Managerial Psychology*, 497–515. Verkkolehti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 13.11.2022].

Hietaniemi, J. & Niemi, A. 2022. Itsensä johtajat: Just sopivasti menestystä. E-kirja. Helsinki: Art House. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 11.10.2022].

Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. Tiimiäly: Opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä: Tuuma.

Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä. Hypeä vai työpaikan todellisuutta? Helsinki: Kauppakamari.

Huuhka, M. 2020. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.

Jarenko, K. 2020. Tältä näyttää itseohjautuvuuden kehittäminen suomalaisilla työpaikoilla. Filosofian Akatemia. Blogi. Julkaistu 11.2.2020. Saatavissa: <https://filosofianakatemia.fi/blogi/talta-nayttaa-itseohjautuvuuden-kehittamisen-suomalaisilla-tyopaikoilla/> [viitattu 13.11.2022].

Kalra, A., Agnihotri, R. Singh, R., Puri, S. & Kumar, N. 2021. Assessing the drivers and outcomes of behavioral self-leadership. *European journal of marketing*, 1227–1257. Verkkolehti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 11.12.2022].

Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas: avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 11.12.2022].

Kostamo, T., Vuori, J. & Vänttinen, N. 2020. Itseohjautuvuus: myyteistä todellisuuteen. Työn tuuli 2, 7–13. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf [viitattu 13.11.2022].

Koivunen, T. & Saari, T. 2016. Työntekijä itsensä johtajana työelämäoppaissa. Aikuiskasvatus. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://doi.org/10.33336/aik.88471> [viitattu 1.11.2022].

Kukkola, E. 2018. En minä vaan me. Helsinki: Books on Demand.

Kupias, P. S.a. Toimijuus työssä. Tukena työnohjaus, coaching, mentorointi ja fasilointi. Helsingin Yliopiston julkaisu. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://hyplus.helsinki.fi/wp-content/uploads/2021/06/paivi_kupias_toimijuus_tyossa_tukena_tyonohjaus_coaching_mentorointi_fasilointi_web.pdf [viitattu 23.11.2022].

Larjovuori, R-L., Kinnari, I., Nieminen, H. & Heikkilä-Tammi, K. 2021. Työhyvinvointi itseohjautuvassa organisaatioissa – Avaimia kehittämiseen. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://research.tuni.fi/uploads/2021/08/aa05a276-tuni_itseohjautuva_opas290621.pdf [17.10.2022].

Levanto S. 2017. Stressi — Mitä se on ja miten sitä voi säädellä? WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://psykologiaa.wordpress.com/2017/12/19/stressi-mita-se-on-ja-miten-sita-voi-saadella/> [viitattu 27.10.2022].

Levanto S. 2018a. Itsensä johtaminen ja valmentaminen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://psykologiaa.wordpress.com/2018/05/08/itsensa-johtaminen-ja-valmentaminen/> [viitattu 11.10.2022].

Levanto S. 2018b. Merkityksellisen työn jäljillä – Miten lisätä merkitystä omaan työhön? WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://psykologiaa.wordpress.com/2018/03/28/merkityksellisen-tyon-jaljilla-lisaa-merkitysta-omaan-tyohon/> [Viitattu 27.10.2022].

Levanto, S. 2018c. Psykologin vinkit – Kuinka herätellä ja vahvistaa motivaatiota? WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://psykologiaa.wordpress.com/2018/03/20/psykologin-vinkit-miten-saada-motivaatiota/> [viitattu 27.10.2022].

Levanto S. 2018d. Tunteet. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://psykologiaa.wordpress.com/2018/01/23/tunteet/> [viitattu 27.10.2022].

Leppänen, M., Rauhala, I. 2012. Johda Ihmistä - Psykologiaa Johtajille. Helsinki: Talentum. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 27.10.2022].

Lin, C-J. 2017. A multi-level test for social regulatory focus and team member creativity: Mediating role of self-leadership strategies. *Leadership & organization development journal*, 1057-1077. Verkkojlehti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 11.12.2022].

Luken, T. 2020. Easy does it: an innovative view on developing career identity and self-direction. *Career development international*, 130-145. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 11.12.2022].

Martela, F. 2020. Neljä teesiä itseohjautuvuudesta – Askeleita kohti yhteisohjautuvuutta ja itseorganisoitumista. Työn tuuli 2, 21–28. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli_022020_final.pdf [viitattu 13.11.2022].

Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa - Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai pahoinvoinnin lähde? Aalto University publication series. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2021-04/itseohjautuvuusJaTyonImuSuomessa.pdf> [viitattu 17.10.2022].

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa. Helsinki: Alma Talent Oy, 9–32. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 17.10.2022].

Müller, T. & Niessen, C. 2018. Self-leadership and self-control strength in the work context. *Journal of Managerial Psychology*, 74-92. Verkkojlehti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 13.11.2022].

Mäkkeli, J., Vuori, J. & Malkavaara, H-L. 2021. 4 Matkalla yhteisohjautuvaksi - toimivat yhteisölliset käytänteet. Teoksessa Gamrasni, M. (toim.) Matkaopas yhteisohjautuvuuteen. Helsinki: Haaga-Helian ammattikorkeakoulu, 79–97. Haaga-Helian julkaisut 3/2021. PDF-tiedosto. Saatavissa: <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf> [viitattu 13.11.2022].

Napiersky, U. & Woods, S. 2018. From the workplace to the classroom: Examining the impact of self-leadership learning strategies on higher educational attainment and success. *Innovations in Education and Teaching International* 2018, 441-449. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 14.12.2022].

Neck, C. P. & Houghton, J. D. 2006. Two decades of self-leadership theory and research. *Journal of Managerial Psychology*, 270–295. Verkkolehti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 26.10.2022].

Niinivaara, J. 2019. Itsensä johtaminen strategisena kokemuksena. Teoksessa: Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (toim.) *Johtamisen psykologia*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Norrena, J. 2019. Oman oppimisen kapteeni. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Pitkänen, R. 2020. Johtamisen suurenmoinen keveys. Esimiehenä asiantuntija- ja palveluorganisaatioissa. Infor Oy.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Gaudeamus. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 11.10.2022].

Pina e Cunha.M., Pacheco, M. Castenheira, F. & Rego, A. 2021. Reflexive work and the duality of self-leadership. *Leadership* (London, England), 472–495. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 11.12.2022].

Ross, S. 2014. A conceptual model for understanding the process of self-leadership development and action-steps to promote personal leadership development. *Journal of Management Development*, 299–323. Verkkolehti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 13.11.2022].

Routio, P. 2007. Ohjaava analyysi ja ehdotuksen valmistelu. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www2.uiah.fi/projects/metodi/079.htm#case> [viitattu 11.10.2022].

Sajaniemi, N., Suhonen, E., Nislin, M. & Mäkelä, J. 2015. Stressin säätely: Kehityksen, vuorovaikutuksen ja oppimisen ydin. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 27.10.2022].

Salmimies, R. & Ruutu, S. 2014. Itsensä johtaminen. E-kirja. Helsinki: Talentum Media. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 14.11.2022].

Salminen, J. 2018. Asiantuntijan myyntitaidot. Helsinki: Impact.

Salonen, E. 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Helsinki: Alma Talent. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 27.10.2022].

Salovaara, P. 2020. Johtopäätös – yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen. Helsinki: Teos.

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoilla. Mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 11.10.2022].

Schultz, C. 2021. The relationship between self-leadership, the future of human resource management, and work engagement. *Journal of Human Resource Management*, 19. 1-12. Verkkolehti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 28.11.2022].

Spiik, K-J. 2022. Yhteisöohjautuvuus: yhdessäohjautuva tiimi. Karlex Oy. <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 9.11.2022].

SOK-yhtymän osavuositiedot 1.1.- 30.6.2022. S-ryhmä. PDF-dokumentti. Julkaisu päivämäärä 25.8.2022. Saatavissa: https://assets.ctfassets.net/8122zj5k3sy9/1GjCEFW-RyBOuQ0zzpna9Sf/7518d3ebd48480985d8636071f61beba/SOK_osavuositiedot_2022_FI.pdf [viitattu 10.10.2022].

Stewart, G. L., Stephen, H. & Manz, C. C. 2011. Self-Leadership: A Multilevel Review. *Journal of Management* 1, 185–222. Verkkolehti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 14.11.2022].

Sydänmaanlakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen: näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. 4. painos. Helsinki: Alma Talent.

S-ryhmän vuosi ja vastuullisuus 2021. 2021. S-ryhmä. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://assets.ctfassets.net/8122zj5k3sy9/6xMAQGba32YbPdTWdR-feme/fc21771d37f71bbad0a7615195c1d7e8/S_ryhman_Vuosi-ja-vastuullisuuskatsaus_2021_fi.pdf [viitattu 10.10.2022].

Tilaus- ja toimitusehdot. S.a. Prisma.fi- palvelu. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.prisma.fi/fi/prisma/verkkokauppa/tilaus-ja-toimitusehdot> [viitattu 10.10.2022].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Helsinki: Tammi. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 11.10.2022].

Työelämä 2020 hanke. S.a. Yhdessä jaetut arvot ovat parhaan työelämän perusta. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.slideshare.net/Työelama2020/arvot-2014> [viitattu 27.10.2022].

Työpaikat: Asiantuntijat. S.a. S-ryhmä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://s-ryhma.fi/tyopaikat/asiantuntijatyo> [viitattu 11.10.2022].

Valli, R. 2010. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. E-kirja. PS-kustannus. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 11.10.2022].


Vuori, J. S.a. Tapaustutkimus. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tapaustutkimus/> [viitattu 11.10.2022].

Vuori, J. 2021. Vapautta, vastuuta, valtaa: fenomenografinen tutkimus itseohjautuvuudesta. Työelämän tutkimus. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://doi.org/10.37455/tt.98465> [viitattu 11.10.2022].

Yli-Pietilä, M. & Tani, M. 2019. Vuorovaikutusmyynti: digiajan ketterä myyntimenetelmä. E-kirja. Books on Demand. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 28.11.2022].



Itsensä johtamisen kehittäminen yksilö- ja tiimitasolla

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Tämän kyselytutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten ja millä tavoin itsensä johtaminen toteutuu yksilö- ja tiimitasolla tällä hetkellä. Kyselytutkimukseen osallistuminen vie aikaa noin 15 minuuttia. Kyselyn kaikkiin kysymyksiin tulee vastata.

Taustatiedot

Kysymykset 1-4: Valitse sopivin vaihtoehto.

1. Ikä *

- Alle 20 vuotta
- 20-30 vuotta
- 31-40 vuotta
- 41-50 vuotta
- 51-60 vuotta
- Yli 60 vuotta

2. Korkein suoritettu koulutus *

- Peruskoulu
- Ammattikoulu
- Lukio
- Ammattikorkeakoulu
- Yliopisto/ Ylempi korkeakoulu

3. Kaupan- ja palvelualan työkokemus *


- 1-2 vuotta
- 3-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- 11-20 vuotta
- Yli 20 vuotta

4. Olen toiminut verkkokaupan asiakaspalvelun yksikössä *

- Alle vuoden
- 1-2 vuotta
- 3-4 vuotta
- 4-5 vuotta
- Yli 5 vuotta

Seuraava

13% Valmis (1 / 8)

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Itsensä johtaminen yksilötasolla

Tämä osio sisältää monivalintakysymyksiä, joiden avulla pyritään selvittämään näkemyksiä siihen, miten ja millä tavoin itsensä johtaminen toteutuu yksilötasolla. Osion lopussa on kaksi avointa kysymystä.

Kysymykset 5-31: Valitse sopivin vaihtoehto. Pohdi ja vastaa kysymyksiin työelämän näkökulmasta.

5. Toimin työssäni tavoitteellisesti *

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

6. Toimin työssäni suunnitelmallisesti *

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

7. Aikataulutun työntekoa *

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

8. Haluan oppia uutta ja kehittää itseäni *

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

9. Etsin aktiivisesti ja itsenäisesti tietoa eri tietolähteistä *

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

10. Minulla on hyvät tiimityötaidot *

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

11. Minulla on hyvä itsetuntemus *

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

12. Luotan itseeni ja omaan osaamiseeni *

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

Edellinen

Seuraava

13. Tunnistan omat vahvuuteni *

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

14. Tunnistan omat kehittämisen tarpeeni *

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

15. Kykenen arvioimaan oman työni laatua *

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

16. Työni on motivoivaa *

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

17. Työni on merkityksellistä *

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

18. Omat ja työnantajan arvot ovat yhteneväiset.

(S-ryhmän arvoja ovat "Olemme asiakasta varten", "Uudistamme jatkuvasti toimintaamme", "Kannamme vastuuta ihmisistä ja ympäristöstä" ja "Toimimme tuloksellisesti".) *

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

19. Työ herättää minussa positiivisia tunteita *

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

20. Kykenen tunnistamaan omia eri tunnetiloja, jotka vaikuttavat työntekoon *

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

Edellinen

Seuraava

3% Valmis (3 / 8)

21. Kykenen hallitsemaan työssäni stressiä *

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

22. Suoriudun työstäni hyvin kiireessä *

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

23. Palaudun työstäni hyvin *

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

24. Pidän hyvää huolta omasta työkyvystäni *

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

25. Voin tällä hetkellä fyysisesti hyvin *

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

26. Kykenen tarvittaessa tehostamaan omaa tekemistäni *

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

27. Toimin työssäni asiakaslähtöisesti *

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

28. Kykenen ratkaisemaan asiakkaiden ongelmia *

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

Edellinen

Seuraava

29. Kykenen tarvittaessa muuttamaan omia toimintatapojaani *

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

30. Sopeudun hyvin toimialalla tapahtuviin muutoksiin *

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

31. Toimin työssäni itseohjautuvasti *

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Eri mieltä


32. Mitä itseohjautuvuus tarkoittaa oman työsi näkökulmasta? *

33. Miten voit kehittää itsensä johtamisen taitoja yksilötasolla? *

Edellinen

Seuraava



 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Itsensä johtaminen tiimitasolla

Tämä osio sisältää monivalintakysymyksiä, joiden avulla pyritään selvittämään näkemyksiä siihen, miten ja millä tavoin itsensä johtaminen toteutuu tiimitasolla. Osion ja kyselytutkimuksen päättää kaksi avointa kysymystä.

Kysymykset 34- 48: Valitse sopivin vaihtoehto.

34. Tiimillä on valtaa ja vastuuta tehdä itsenäisiä päätöksiä *

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

35. Tiimillä on vahva keskinäinen luottamus *

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

36. Luotan, että jokainen tiimin jäsen suoriutuu työstään *

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

37. Tiimillä on selkeä tavoite *

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

38. Tiimin jokaisella jäsenellä on vastuu yhteisten asioiden edistämisestä *

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

39. Tiimi kommunikoi keskenään hyvin *

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

40. Tiimin viestintä on selkeää ja johdonmukaista *

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

41. Tiimissä on selkeät roolit *

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

Edellinen

Seuraava



42. Tiimi on tasa-arvoinen *

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

43. Tiimi toimii yhteisten pelisääntöjen mukaisesti *

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

44. Tiimi kykenee tunnistamaan ongelmatilanteita *

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

45. Tiimi joustaa tarvittaessa *

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

46. Tiimi kykenee reagoimaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin *

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

47. Opin muilta tiimin jäseniltä *

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

48. Tiimi toimii itseohjautuvasti *

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

Edellinen

Seuraava



49. Miten tiimi voi kehittää itsensä johtamisen taitoja tiimitasolla? *

50. Mitä muita ajatuksia sinulla herää itsensä johtamisen toteutumiseen yksikössä tällä hetkellä? *

Edellinen

Lähetä



Kiitos vastauksesta ja arvokkaista näkemyksistäsi!



Kysely luotu Webropolilla
Klikkaa tästä ja lue lisää

**Itsensä johtamisen kehittäminen
yksilö- ja tiimitasolla**

Saatekirje

23.01.2023

Hei kollega,

tervetuloa vastaamaan opinnäytetyöni kyselytutkimukseen. Olen Emmi Happonen ja suoritan XAMK:ssa liiketalouden ylempää ammattikorkeatutkintoa. Teen opinnäytetyötutkimusta SOK:lle ja opinnäytetyön aiheena on itsensä johtamisen kehittäminen yksilö- ja tiimitasolla. Itsensä johtamisen taidot tuovat hyötyä sekä yksilölle että työyhteisölle. Tutkimuskohteena toimii verkkokaupan asiakaspalvelun yksikkö. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda työyhteisön itsensä johtamisen kehityssuunnitelma, jonka avulla verkkokaupan asiakaspalvelun yksikön on mahdollista kehittää itsensä johtamisen taitoja sekä yksilö- että tiimitasolla. Opinnäytetyön tarkoitus on tukea henkilöstön johtamista itsensä johtamisen osalta.

Tämän kyselytutkimuksen tavoitteena on selvittää, **miten ja millä tavoin itsensä johtaminen toteutuu yksilö – ja tiimitasolla tällä hetkellä**. Aluksi kyselylomakkeessa kartoitetaan vastaajan taustatietoja. Tämän jälkeen kyselytutkimus sisältää monivalintakysymyksiä, jossa selvitetään tutkittavan yksikön näkemyksiä liittyen itsensä johtamisen eri osa-alueisiin sekä yksilö- että tiimitasolla. Lisäksi kyselytutkimus sisältää avoimia kysymyksiä, joissa selvitetään muun muassa vastaajien näkemyksiä siitä, miten itsensä johtamisen taitoja voidaan yksikössä kehittää. Kyselylomakkeessa ohjataan vastamaan eri tyylisiin kysymyksiin.

Kyselyyn osallistuminen on vapaaehtoista. Kyselytutkimuksen tuloksia tullaan hyödyntämään opinnäytetyössä sekä SOK:n toiminnan kehittämisessä. Kysely on anonymi ja tutkimuksessa noudetaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjetta hyvästä tieteellisestä käytännöstä (https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf). Viestin liitteenä opinnäytetyön tietosuojailmoitus, johon on tärkeä tutustua.

Kyselytutkimuksen vastausaika on 23.1.-01.02.2023. Kyselytutkimukseen osallistuminen vie aikaa noin 15 minuuttia. Vastaathan kyselytutkimukseen, kun sinulla on sopiva hetki työpäivän aikana. Kysely on laadittu Webropol-ohjelmalla.

Tästä linkistä pääset osallistumaan kyselytutkimukseen:

<https://link.webropolsurveys.com/Participation/Public/757411f2-d59d-4526-9410-e07156e379b3?displayId=Fin2714364>

Kiitos osallistumisestasi jo etukäteen!

Mikäli kyselytutkimukseen liittyy jotain kysymyksiä, olethan yhteydessä suoraan minuun.
Ystävällisin terveisin,
Emmi Happonen





Tietosuojailmoitus sovellettavaksi opiskelijoiden opinnäytetöihin

(Tietosuojalaki 2018/1050, EU:n yleinen tietosuoja-asetus 2016/679)

Pyydämme sinua osallistumaan Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun (Xamk) opintoihin sisältyvään opinnäytetyöhön liittyvään tutkimukseen.

Opinnäytetyöhön osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja voit keskeyttää osallistumisesi koska tahansa. Mikäli keskeytät tutkimuksen tai peruutat suostumuksen, keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Tässä tietosuojaselosteessa kuvataan, miten henkilötietojasi käsitellään opinnäytetyössä, mitä oikeuksia sinulla on ja miten voit vaikuttaa tietojesi käsittelyyn.

1. Opinnäytetyön rekisterinpitäjä

Tämän opinnäytetyön rekisterinpitäjä on

Emmi Happonen



2. Opinnäytetyön suorittajat

Emmi Happonen

3. Mihin tarkoitukseen henkilötietojani kerätään ja käsitellään?

Vain tarpeellisia henkilötietoja kerätään opinnäytetyön tutkimusta varten ja henkilötietoja käsitellään huolellisesti ja luottamuksellisesti. Opinnäytetyössä ei kerätä suoria tunnistetietoja. Tuloksia tullaan hyödyntämään opinnäytetyön tutkimuksessa sekä SOK:n toiminnan kehittämisessä.

4. Millä perusteella henkilötietojani käsitellään opinnäytetyössä?

Henkilötietoja käsitellään seuraavalla yleisen tietosuoja-asetuksen (EU 679/2016 6.1 a) mukaisella perusteella:

- tutkittavan suostumus
- rekisterinpitäjän lakisääteisen velvoitteen noudattaminen



- yleistä etua koskevan tehtävän suorittaminen (tieteellinen tai historiallinen tutkimus tai tilastointi tai aineiston arkistointi) rekisterinpitäjälle kuuluvan julkisen vallan käyttäminen
- rekisterinpitäjän tai kolmannen osapuolen oikeutettujen etujen toteuttaminen.

5. Opinnäytetyön aihe ja kesto

Opinnäytetyön aihe: Itsensä johtamisen kehittäminen yksilö- ja tiimitasolla.

Opinnäytetyön kesto: Opinnäytetyö valmistuu keväällä 2023. Henkilötietoja käsitellään tulosten analysoinnissa 02-04/ 2023 ajan. Työn arvioinnin jälkeen henkilötiedot hävitetään.

6. Mitä tietoja minusta käsitellään?

- A. Kyselytutkimuksessa kysytään muun muassa vastaajaan ikää, koulutustaustaa ja työkokemusta.
- B. Kerätäänkö ja käsitelläänkö opinnäytetyössä arkaluonteisia tietoja?
- Opinnäytetyössä ei kerätä ja käsitellä arkaluonteisia henkilötietoja.

7. Mistä lähteistä tietoni kerätään?

Vastaajat ilmoittavat itse tutkimukseen tarvittavat henkilötiedot.

8. Luovutetaanko henkilötietojani kolmansille osapuolille?

Rekisteristä ei luovuteta tietoja kolmansille osapuolille.

9. Käsitelläänkö tietojani EU:n tai ETA:n ulkopuolella?

Ei käsitellä.

Xamkissa käytetään tallennustilana pilvipalveluita (Teams ja OneDrive). Microsoft saattaa siirtää näihin palveluihin tallennettua tietoa tai niiden varmuuskopioita EU:n tai ETA-alueen ulkopuolelle. Microsoftin tietosuojalauseke on luettavissa osoitteesta: <https://privacy.microsoft.com/fi-FI/privacystatement>

10. Kuinka kauan henkilötietojani säilytetään?

Henkilötietoja säilytetään opinnäytetyöprosessin ajan. Tämän jälkeen henkilötiedot hävitetään.

11. Miten henkilötietoni säilytetään ja suojataan?

Suoria tunnistetietoja ei opinnäytetyössä kerätä. Henkilötiedot ovat sähköisessä muodossa ja nämä suojataan käyttäjätunnuksella ja vahvoilla salasanoina.

12. Miten voin käyttää tietosuoja-asetuksen mukaisia oikeuksiani?

Yhteyshenkilö tutkittavan oikeuksiin liittyvissä asioissa, johon voi ottaa yhteyttä on:

Emmi Happonen



a) Suostumuksen peruuttaminen (tietosuoja-asetuksen 7 artikla)

Sinulla on oikeus peruuttaa antamasi suostumus, mikäli henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta suostumuksen perusteella ennen sen peruuttamista suoritettujen käsittelyjen lainmukaisuuteen.

b) Oikeus saada pääsy tietoihin (tietosuoja-asetuksen 15 artikla)

Sinulla on oikeus saada tieto siitä, käsitelläänkö henkilötietojasi ja mitä henkilötietojasi käsitellään. Voit myös halutessasi pyytää jäljennöksen käsiteltävistä henkilötiedoista.

c) Oikeus tietojen oikaisemiseen (tietosuoja-asetuksen 16 artikla)

Jos käsiteltävissä henkilötiedoissasi on epätarkkuuksia tai virheitä, sinulla on oikeus pyytää niiden oikaisua tai täydennystä.

d) Oikeus tietojen poistamiseen (tietosuoja-asetuksen 17 artikla)

Sinulla on oikeus vaatia henkilötietojesi poistamista tietyissä tapauksissa.

e) Oikeus käsittelyn rajoittamiseen (tietosuoja-asetuksen 18 artikla)

Sinulla on oikeus henkilötietojesi käsittelyn rajoittamiseen tietyissä tilanteissa kuten, jos kiistät henkilötietojesi paikkansapitävyyden.

f) Vastustamisoikeus (tietosuoja-asetuksen 21 artikla)

Sinulla on oikeus vastustaa henkilötietojesi käsittelyä, jos käsittely perustuu yleiseen etuun tai oikeutettuun etuun. Tällöin ammattikorkeakoulu ei voi käsitellä henkilötietojasi, paitsi jos se voi osoittaa, että käsittelyyn on olemassa huomattavan tärkeä ja perusteltu syy, joka syrjäyttää oikeutesi.

Oikeuksista poikkeaminen

Tässä kuvatuista oikeuksista saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa poiketa tietosuoja-asetuksessa ja Suomen tietosuojalaissa säädetyillä perusteilla siltä osin, kuin oikeudet estävät tieteellisen tai historiallisen tutkimustarkoituksen tai tilastollisen tarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

Valitusoikeus



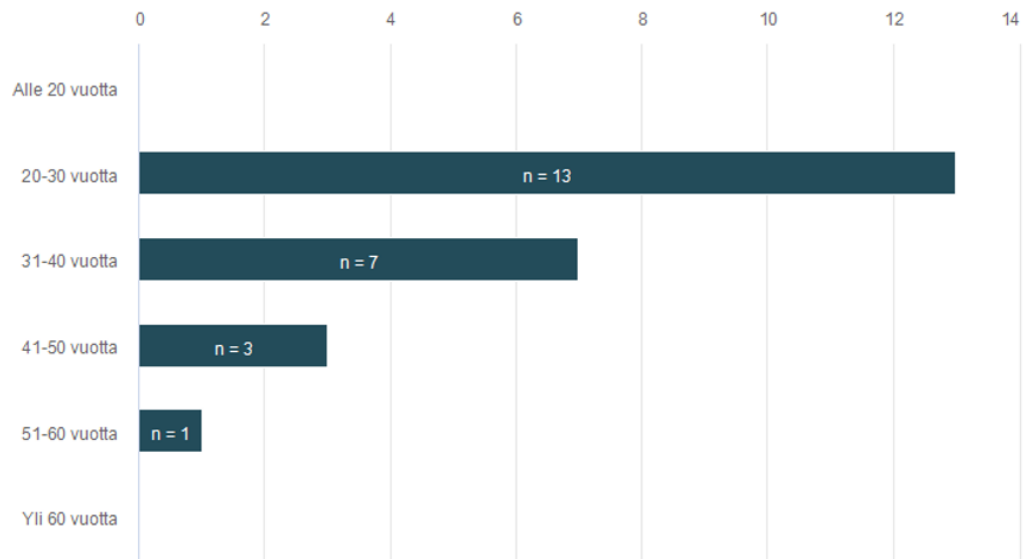
Sinulla on oikeus tehdä valitus erityisesti vakinaisen asuin- tai työpaikkasi sijainnin mukaiselle valvontaviranomaiselle, mikäli katsot, että henkilötietojen käsittelyssä rikotaan EU:n yleistä tietosuoja-asetusta (EU) 2016/679. Suomessa valvontaviranomainen on tietosuojavaltuutettu.

13. Tietosuojavastaavan yhteystiedot

Xamkin tietosuojavastaava on Markus Häkkinen. Häneen saa yhteyden sähköpostiosoitteesta tietosuojavastaava@xamk.fi

1. Ikä

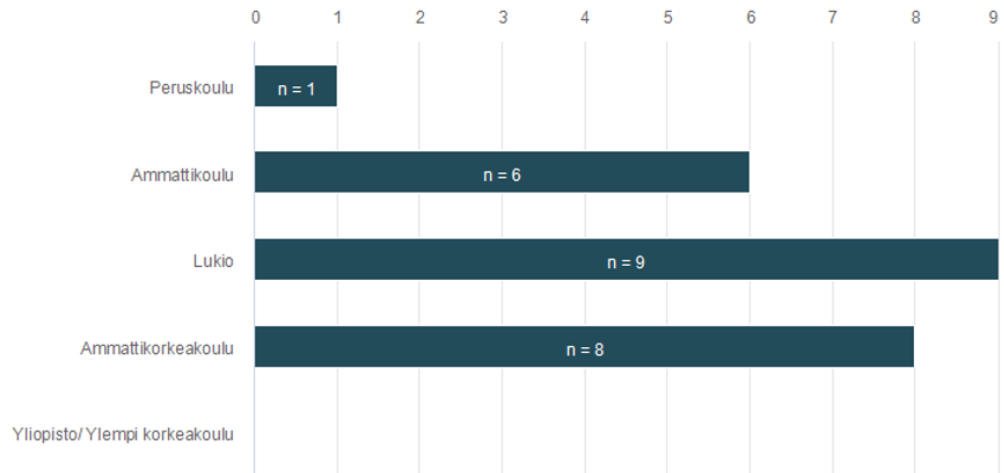
Vastaajien määrä: 24



	n	Prosentti
Alle 20 vuotta	0	0,0%
20-30 vuotta	13	54,1%
31-40 vuotta	7	29,2%
41-50 vuotta	3	12,5%
51-60 vuotta	1	4,2%
Yli 60 vuotta	0	0,0%

2. Korkein suoritettu koulutus

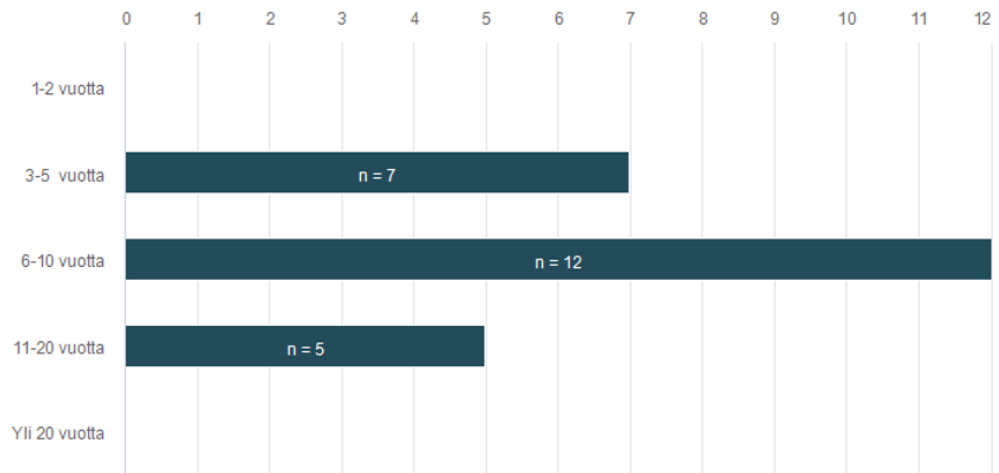
Vastaajien määrä: 24



	n	Prosentti
Peruskoulu	1	4,2%
Ammattikoulu	6	25,0%
Lukio	9	37,5%
Ammattikorkeakoulu	8	33,3%
Yliopisto/ Ylempi korkeakoulu	0	0,0%

3. Kaupan- ja palvelualan työkokemus

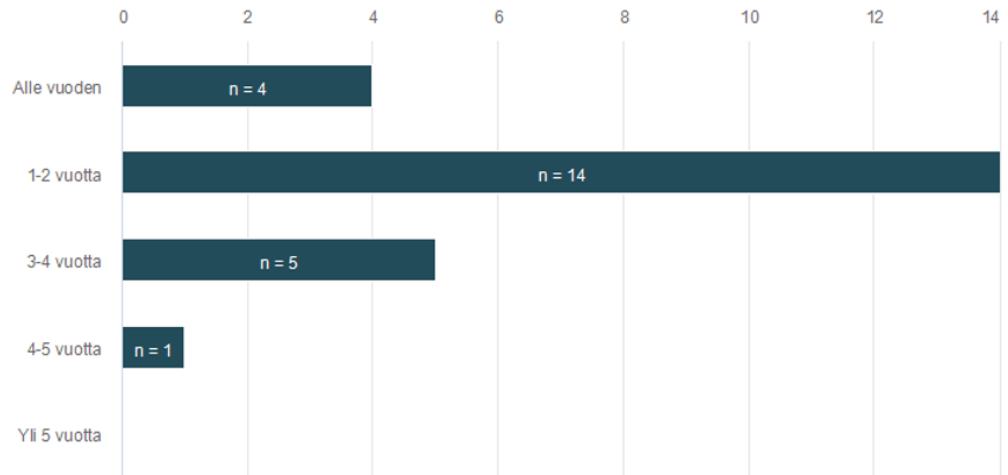
Vastaajien määrä: 24



	n	Prosentti
1-2 vuotta	0	0,0%
3-5 vuotta	7	29,2%
6-10 vuotta	12	50,0%
11-20 vuotta	5	20,8%
Yli 20 vuotta	0	0,0%

4. Olen toiminut verkkokaupan asiakaspalvelun yksikössä

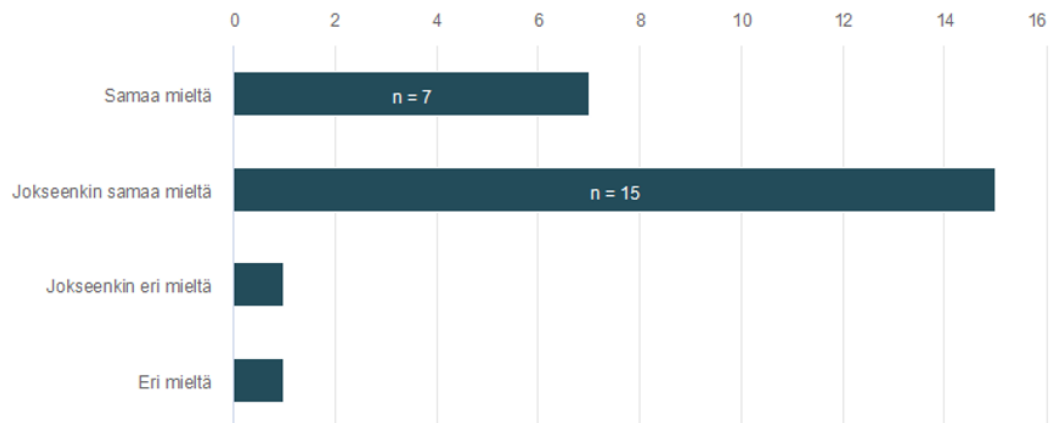
Vastaajien määrä: 24



	n	Prosentti
Alle vuoden	4	16,7%
1-2 vuotta	14	58,3%
3-4 vuotta	5	20,8%
4-5 vuotta	1	4,2%
Yli 5 vuotta	0	0,0%

5. Toimin työssäni tavoitteellisesti

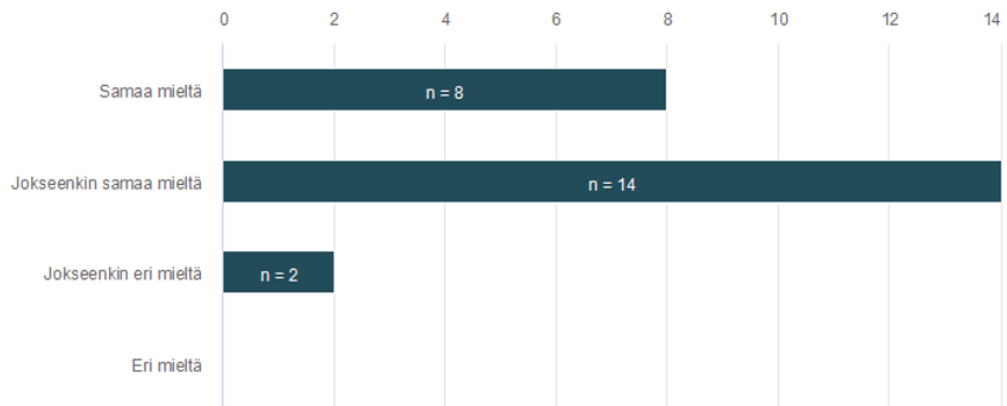
Vastaajien määrä: 24



	n	Prosentti
Samaa mieltä	7	29,2%
Jokseenkin samaa mieltä	15	62,5%
Jokseenkin eri mieltä	1	4,1%
Eri mieltä	1	4,2%

6. Toimin työssäni suunnitelmallisesti

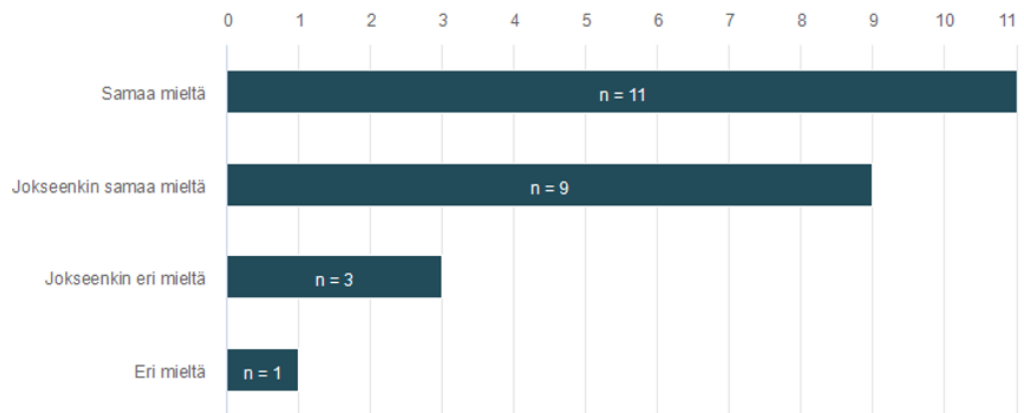
Vastaajien määrä: 24



	n	Prosentti
Samaa mieltä	8	33,3%
Jokseenkin samaa mieltä	14	58,4%
Jokseenkin eri mieltä	2	8,3%
Eri mieltä	0	0,0%

7. Aikataulun työntekoa

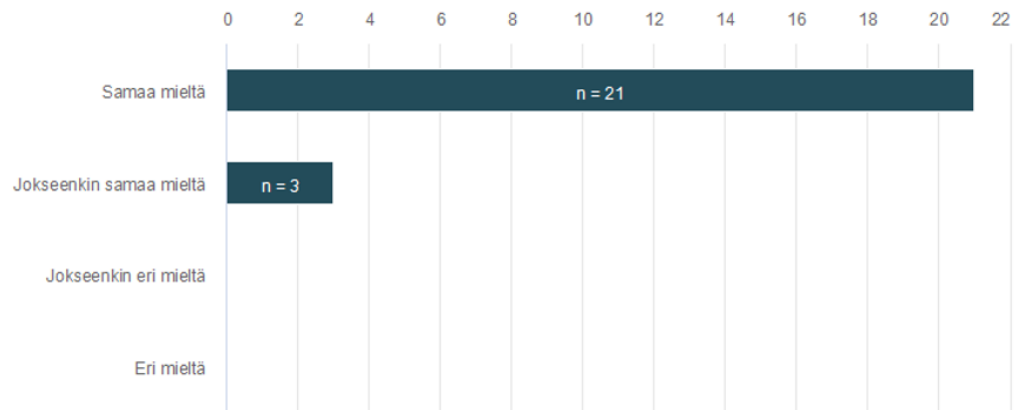
Vastaajien määrä: 24



	n	Prosentti
Samaa mieltä	11	45,8%
Jokseenkin samaa mieltä	9	37,5%
Jokseenkin eri mieltä	3	12,5%
Eri mieltä	1	4,2%

8. Haluan oppia uutta ja kehittää itseäni

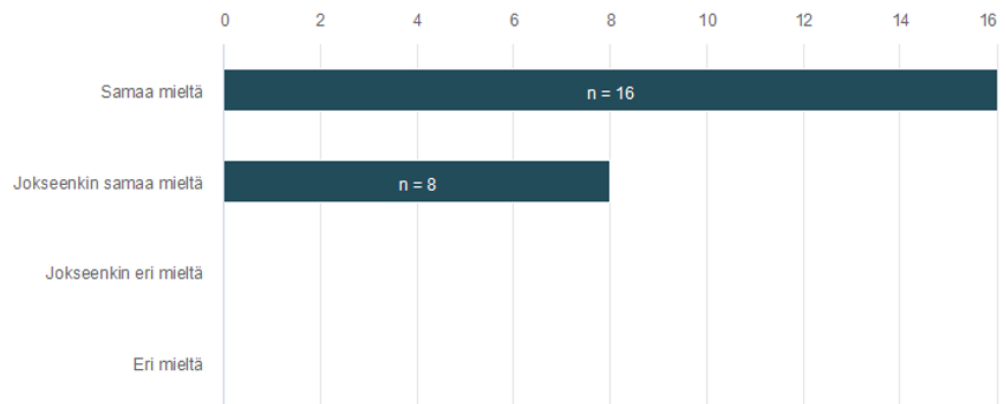
Vastaajien määrä: 24



	n	Prosentti
Samaa mieltä	21	87,5%
Jokseenkin samaa mieltä	3	12,5%
Jokseenkin eri mieltä	0	0,0%
Eri mieltä	0	0,0%

9. Etsin aktiivisesti ja itsenäisesti tietoa eri tietolähteistä

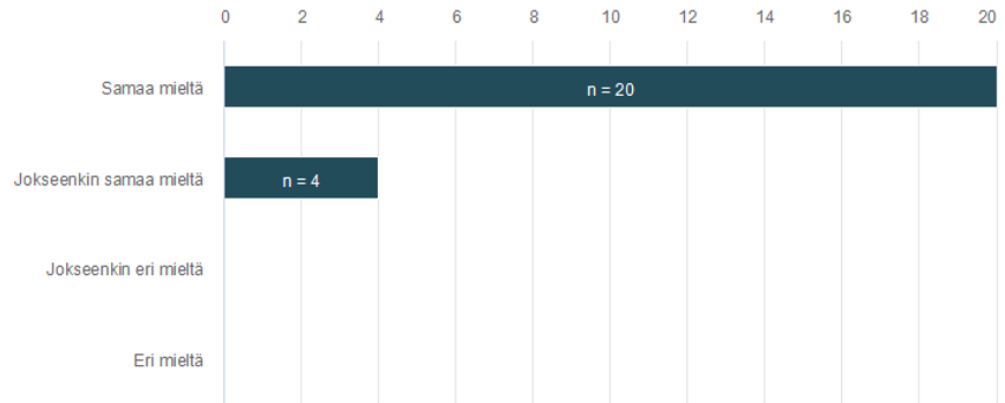
Vastaajien määrä: 24



	n	Prosentti
Samaa mieltä	16	66,7%
Jokseenkin samaa mieltä	8	33,3%
Jokseenkin eri mieltä	0	0,0%
Eri mieltä	0	0,0%

10. Minulla on hyvät tiimityötaidot

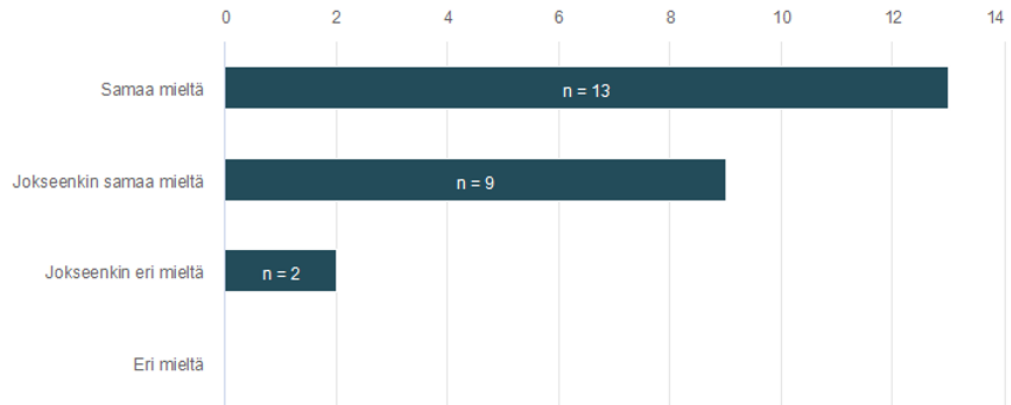
Vastaajien määrä: 24



	n	Prosentti
Samaa mieltä	20	83,3%
Jokseenkin samaa mieltä	4	16,7%
Jokseenkin eri mieltä	0	0,0%
Eri mieltä	0	0,0%

11. Minulla on hyvä itsetuntemus

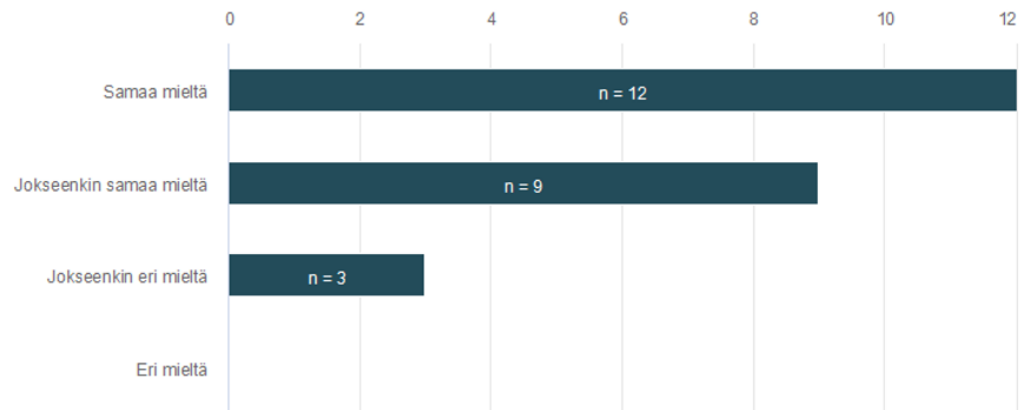
Vastaajien määrä: 24



	n	Prosentti
Samaa mieltä	13	54,2%
Jokseenkin samaa mieltä	9	37,5%
Jokseenkin eri mieltä	2	8,3%
Eri mieltä	0	0,0%

12. Luotan itseeni ja omaan osaamiseeni

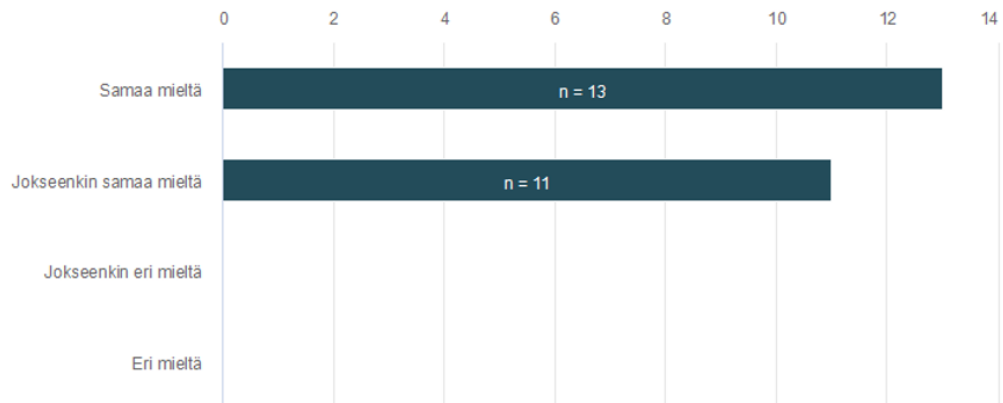
Vastaajien määrä: 24



	n	Prosentti
Samaa mieltä	12	50,0%
Jokseenkin samaa mieltä	9	37,5%
Jokseenkin eri mieltä	3	12,5%
Eri mieltä	0	0,0%

13. Tunnistan omat vahvuuteni

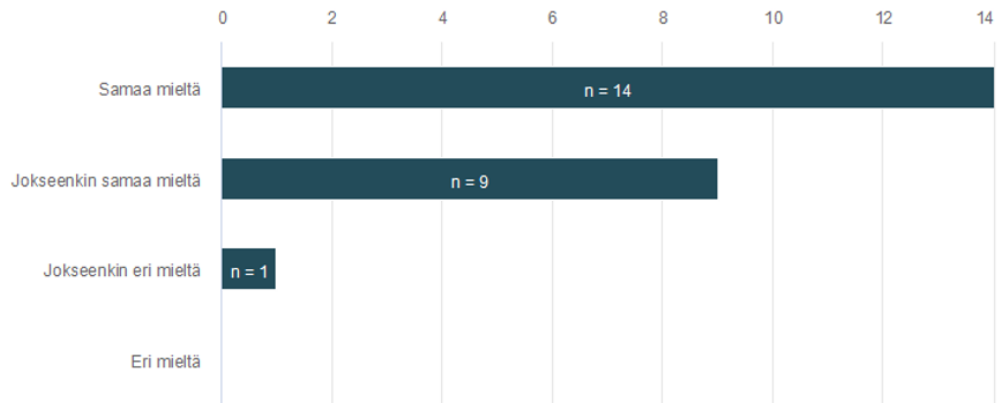
Vastaajien määrä: 24



	n	Prosentti
Samaa mieltä	13	54,2%
Jokseenkin samaa mieltä	11	45,8%
Jokseenkin eri mieltä	0	0,0%
Eri mieltä	0	0,0%

14. Tunnistan omat kehittämisen tarpeeni

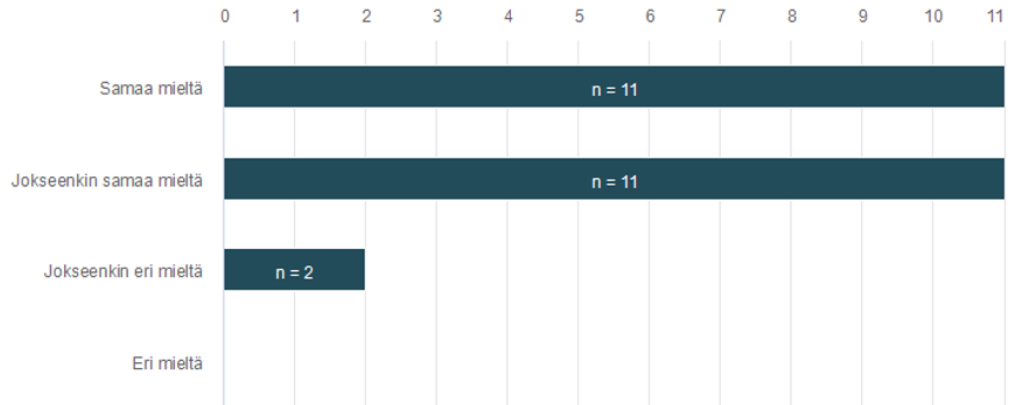
Vastaajien määrä: 24



	n	Prosentti
Samaa mieltä	14	58,3%
Jokseenkin samaa mieltä	9	37,5%
Jokseenkin eri mieltä	1	4,2%
Eri mieltä	0	0,0%

15. Kykenen arvioimaan oman työni laatua

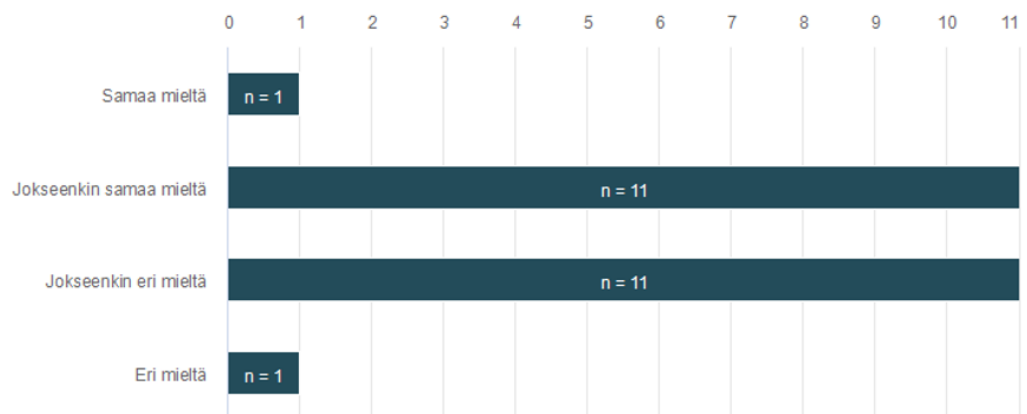
Vastaajien määrä: 24



	n	Prosentti
Samaa mieltä	11	45,9%
Jokseenkin samaa mieltä	11	45,8%
Jokseenkin eri mieltä	2	8,3%
Eri mieltä	0	0,0%

16. Työni on motivoivaa

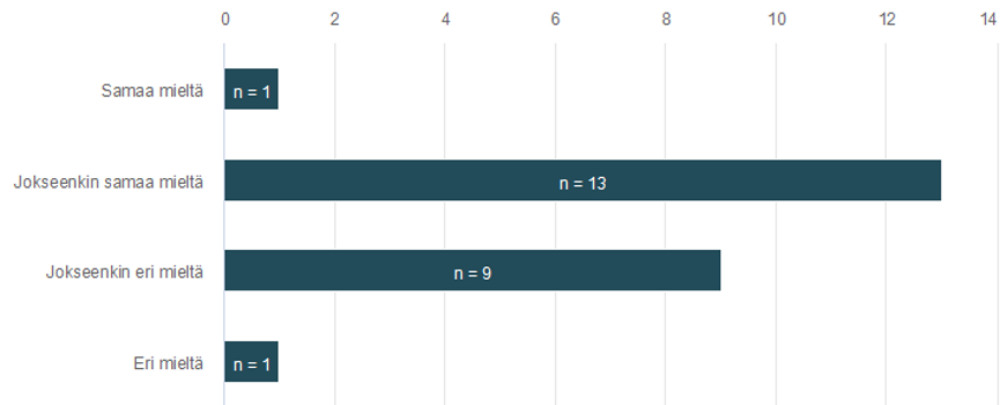
Vastaajien määrä: 24



	n	Prosentti
Samaa mieltä	1	4,2%
Jokseenkin samaa mieltä	11	45,8%
Jokseenkin eri mieltä	11	45,8%
Eri mieltä	1	4,2%

17. Työni on merkityksellistä

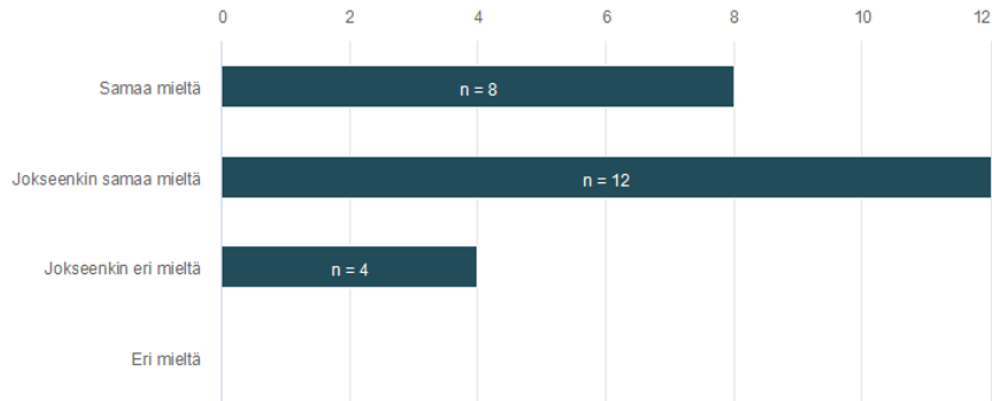
Vastaaajien määrä: 24



	n	Prosentti
Samaa mieltä	1	4,2%
Jokseenkin samaa mieltä	13	54,1%
Jokseenkin eri mieltä	9	37,5%
Eri mieltä	1	4,2%

18. Omat ja työnantajan arvot ovat yhteneväiset.
(S-ryhmän arvoja ovat "Olemme asiakasta varten", "Uudistamme jatkuvasti toimintaamme", "Kannamme vastuuta ihmisistä ja ympäristöstä" ja "Toimimme tuloksellisesti".)

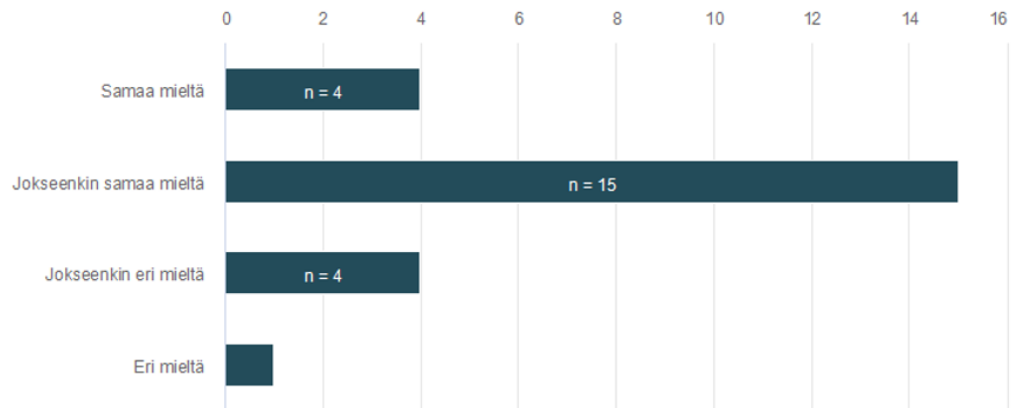
Vastaajien määrä: 24



	n	Prosentti
Samaa mieltä	8	33,3%
Jokseenkin samaa mieltä	12	50,0%
Jokseenkin eri mieltä	4	16,7%
Eri mieltä	0	0,0%

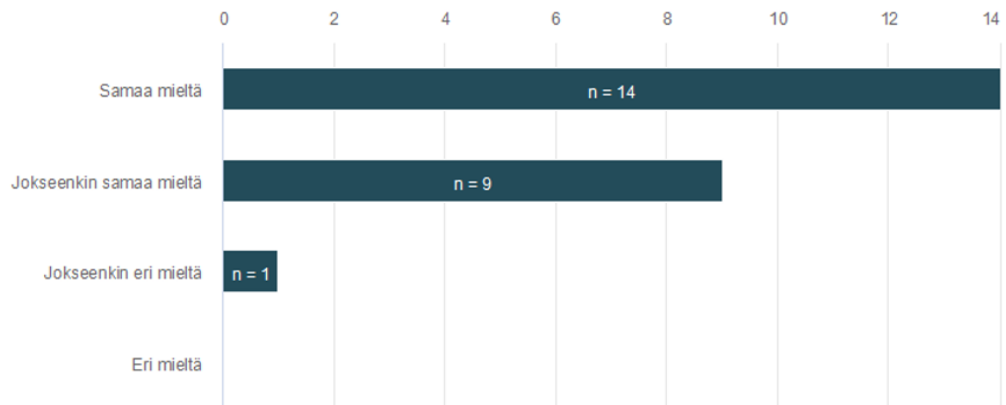
19. Työ herättää minussa positiivisia tunteita

Vastaajien määrä: 24



	n	Prosentti
Samaa mieltä	4	16,6%
Jokseenkin samaa mieltä	15	62,5%
Jokseenkin eri mieltä	4	16,7%
Eri mieltä	1	4,2%

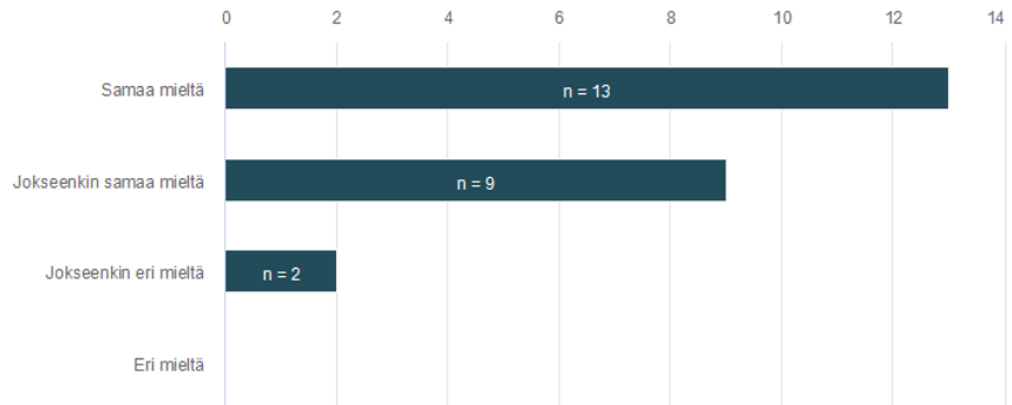
20. Kykenen tunnistamaan omia eri tunnetiloja, jotka vaikuttavat työntekoon
Vastaajien määrä: 24



	n	Prosentti
Samaa mieltä	14	58,3%
Jokseenkin samaa mieltä	9	37,5%
Jokseenkin eri mieltä	1	4,2%
Eri mieltä	0	0,0%

21. Kykenen hallitsemaan työssäni stressiä

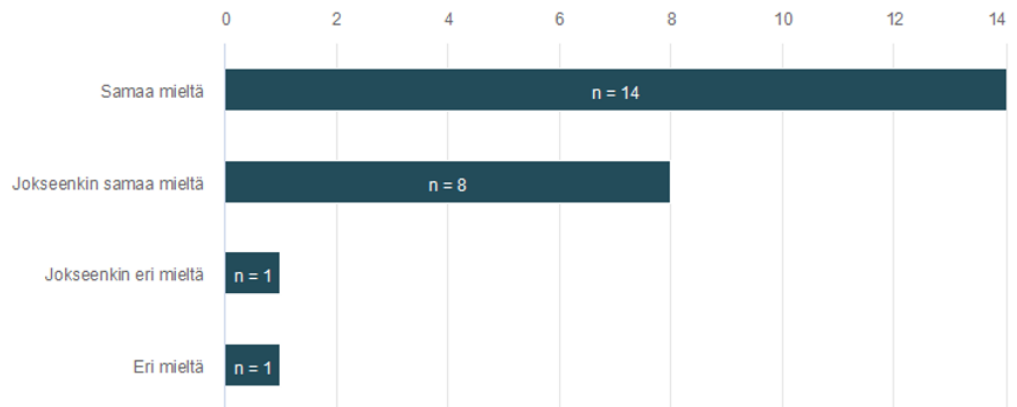
Vastaajien määrä: 24



	n	Prosentti
Samaa mieltä	13	54,2%
Jokseenkin samaa mieltä	9	37,5%
Jokseenkin eri mieltä	2	8,3%
Eri mieltä	0	0,0%

22. Suoriudun työstäni hyvin kiireessä

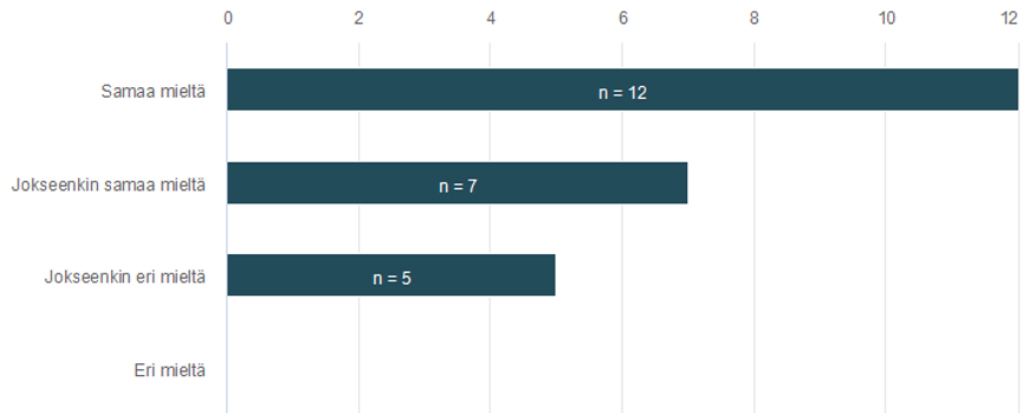
Vastaajien määrä: 24



	n	Prosentti
Samaa mieltä	14	58,3%
Jokseenkin samaa mieltä	8	33,3%
Jokseenkin eri mieltä	1	4,2%
Eri mieltä	1	4,2%

23. Palaudun työstäni hyvin

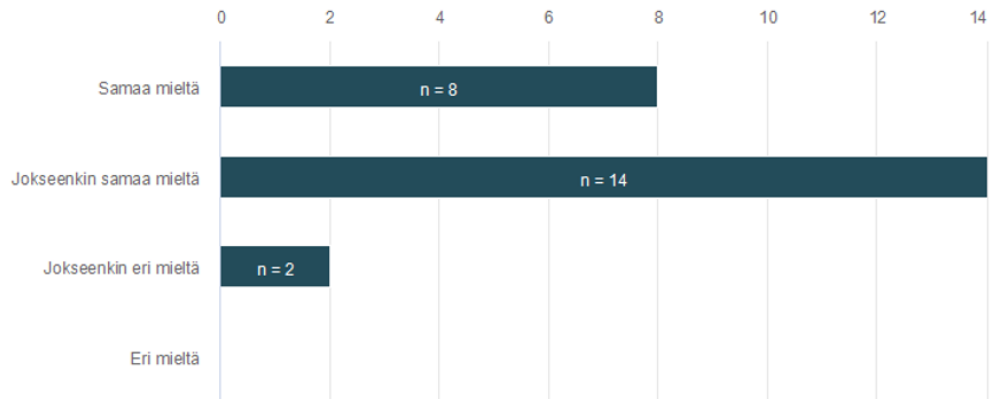
Vastajien määrä: 24



	n	Prosentti
Samaa mieltä	12	50,0%
Jokseenkin samaa mieltä	7	29,2%
Jokseenkin eri mieltä	5	20,8%
Eri mieltä	0	0,0%

24. Pidän hyvää huolta omasta työkyvystäni

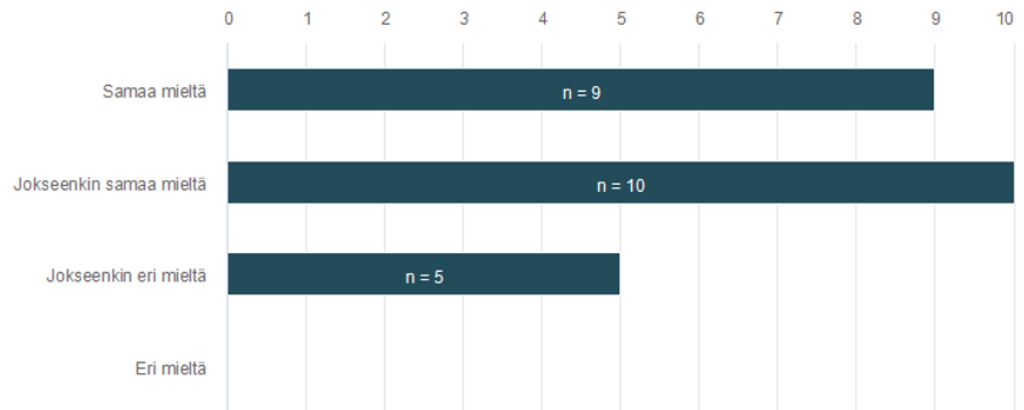
Vastaajien määrä: 24



	n	Prosentti
Samaa mieltä	8	33,3%
Jokseenkin samaa mieltä	14	58,4%
Jokseenkin eri mieltä	2	8,3%
Eri mieltä	0	0,0%

25. Voin tällä hetkellä fyysisesti hyvin

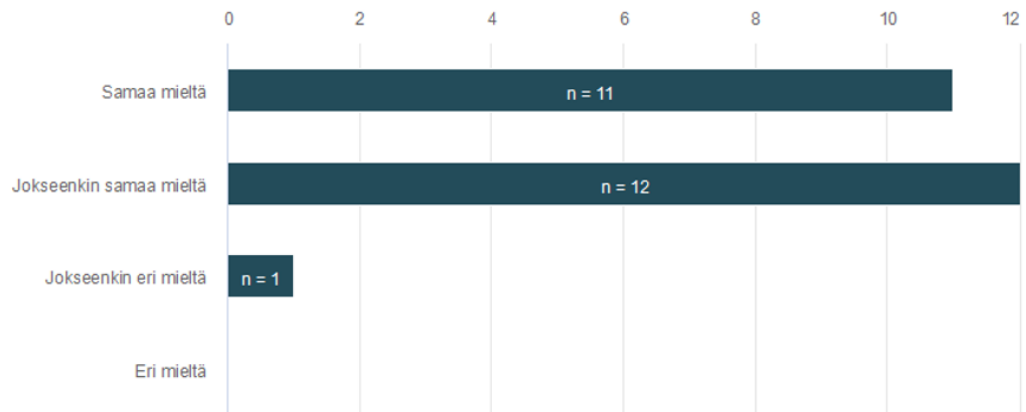
Vastaajien määrä: 24



	n	Prosentti
Samaa mieltä	9	37,5%
Jokseenkin samaa mieltä	10	41,7%
Jokseenkin eri mieltä	5	20,8%
Eri mieltä	0	0,0%

26. Kykenen tarvittaessa tehostamaan omaa tekemistäni

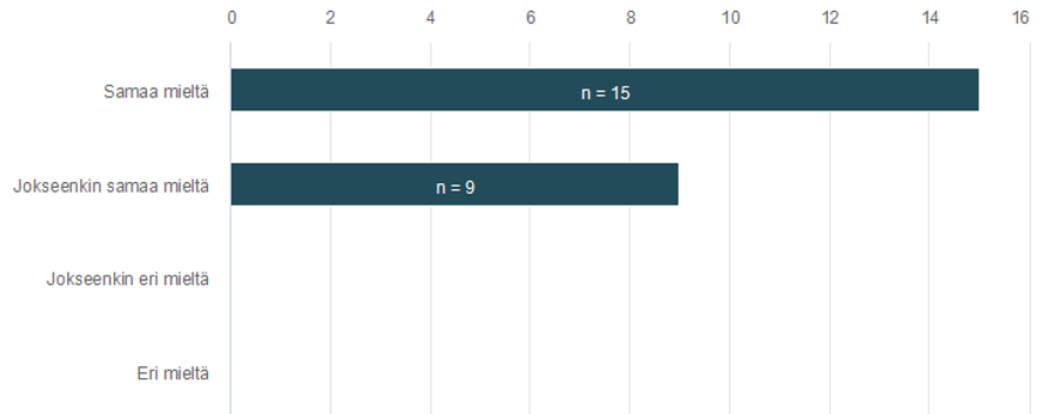
Vastaajien määrä: 24



	n	Prosentti
Samaa mieltä	11	45,8%
Jokseenkin samaa mieltä	12	50,0%
Jokseenkin eri mieltä	1	4,2%
Eri mieltä	0	0,0%

27. Toimin työssäni asiakaslähtöisesti

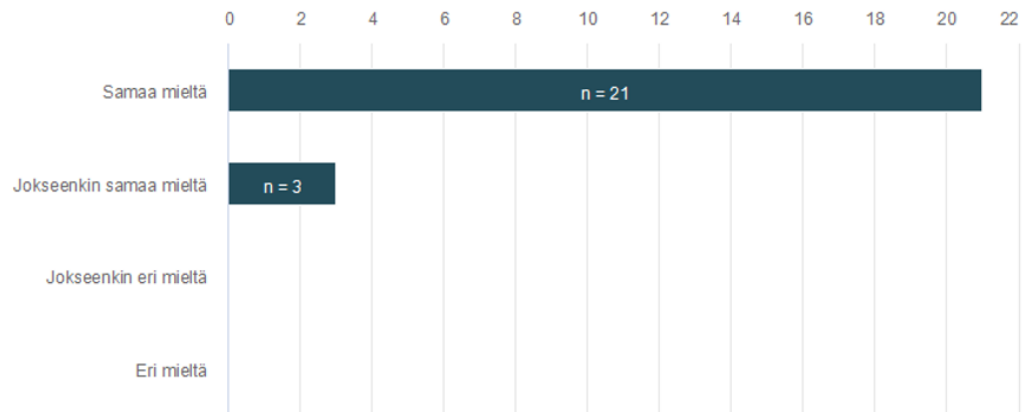
Vastaajien määrä: 24



	n	Prosentti
Samaa mieltä	15	62,5%
Jokseenkin samaa mieltä	9	37,5%
Jokseenkin eri mieltä	0	0,0%
Eri mieltä	0	0,0%

28. Kykenen ratkaisemaan asiakkaiden ongelmia

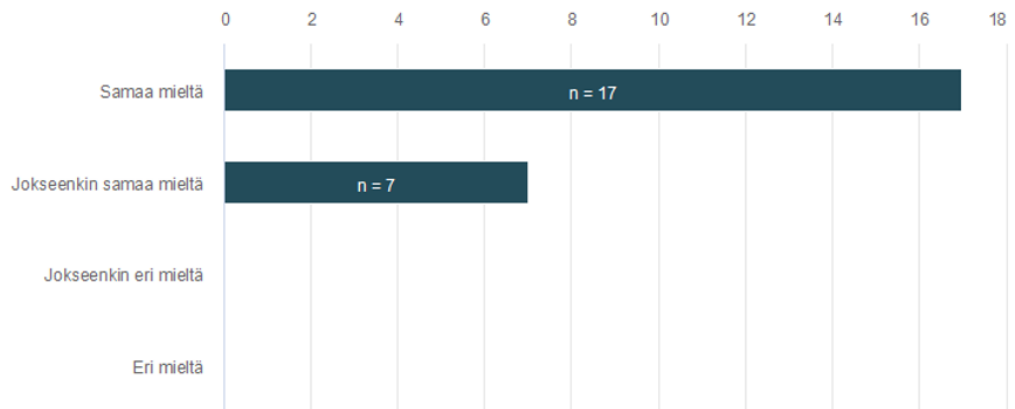
Vastaajien määrä: 24



	n	Prosentti
Samaa mieltä	21	87,5%
Jokseenkin samaa mieltä	3	12,5%
Jokseenkin eri mieltä	0	0,0%
Eri mieltä	0	0,0%

29. Kykenen tarvittaessa muuttamaan omia toimintatapoja

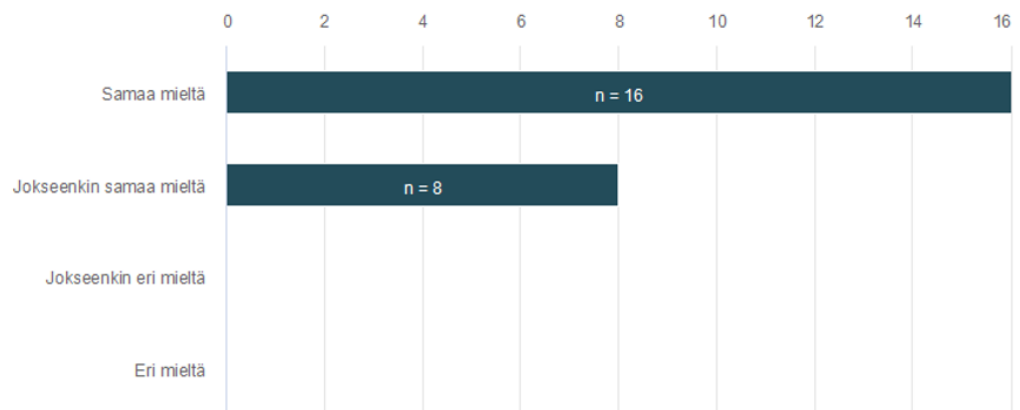
Vastaajien määrä: 24



	n	Prosentti
Samaa mieltä	17	70,8%
Jokseenkin samaa mieltä	7	29,2%
Jokseenkin eri mieltä	0	0,0%
Eri mieltä	0	0,0%

30. Sopeudun hyvin toimialalla tapahtuviin muutoksiin

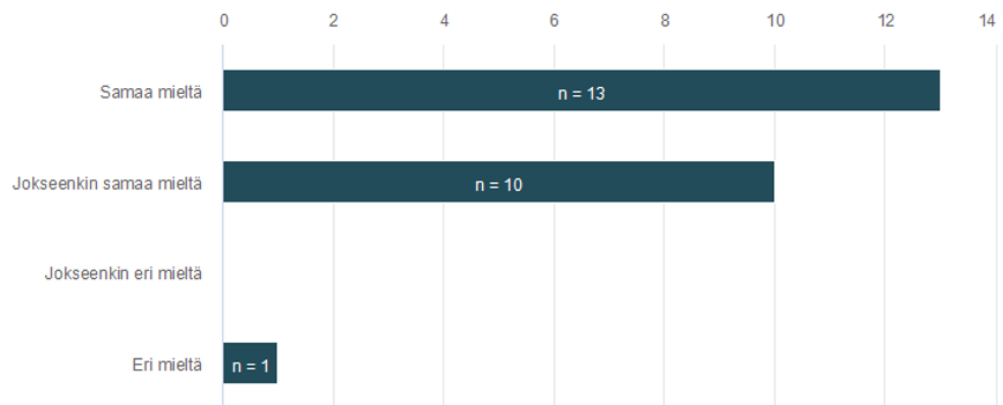
Vastaajien määrä: 24



	n	Prosentti
Samaa mieltä	16	66,7%
Jokseenkin samaa mieltä	8	33,3%
Jokseenkin eri mieltä	0	0,0%
Eri mieltä	0	0,0%

31. Toimin työssäni itseohjautuvasti

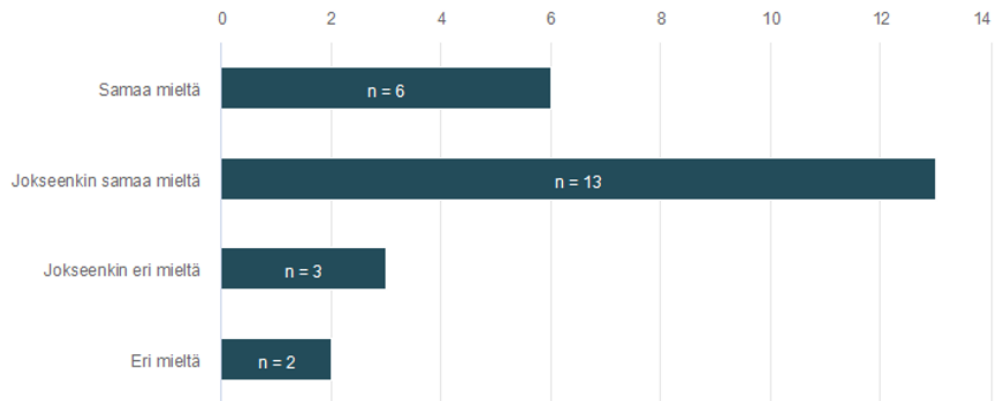
Vastaajien määrä: 24



	n	Prosentti
Samaa mieltä	13	54,1%
Jokseenkin samaa mieltä	10	41,7%
Jokseenkin eri mieltä	0	0,0%
Eri mieltä	1	4,2%

34. Tiimillä on valtaa ja vastuuta tehdä itsenäisiä päätöksiä

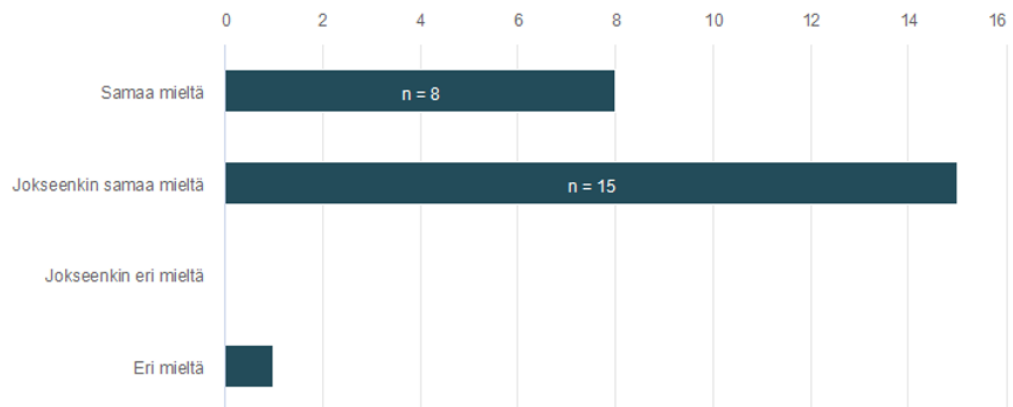
Vastaajien määrä: 24



	n	Prosentti
Samaa mieltä	6	25,0%
Jokseenkin samaa mieltä	13	54,2%
Jokseenkin eri mieltä	3	12,5%
Eri mieltä	2	8,3%

35. Tiimillä on vahva keskinäinen luottamus

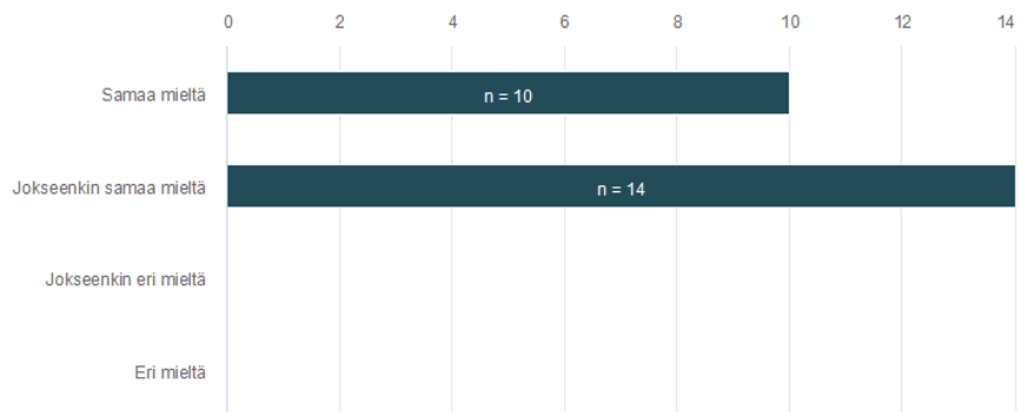
Vastaajien määrä: 24



	n	Prosentti
Samaa mieltä	8	33,3%
Jokseenkin samaa mieltä	15	62,5%
Jokseenkin eri mieltä	0	0,0%
Eri mieltä	1	4,2%

36. Luotan, että jokainen tiimin jäsen suoriutuu työstään

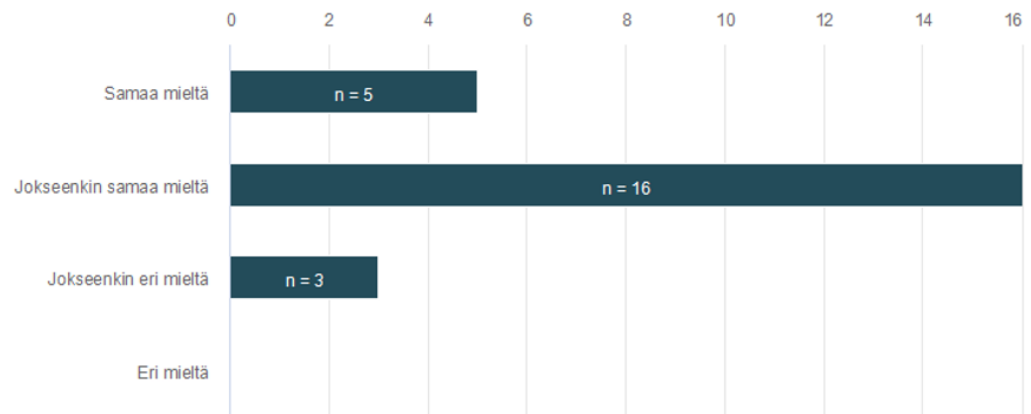
Vastaajien määrä: 24



	n	Prosentti
Samaa mieltä	10	41,7%
Jokseenkin samaa mieltä	14	58,3%
Jokseenkin eri mieltä	0	0,0%
Eri mieltä	0	0,0%

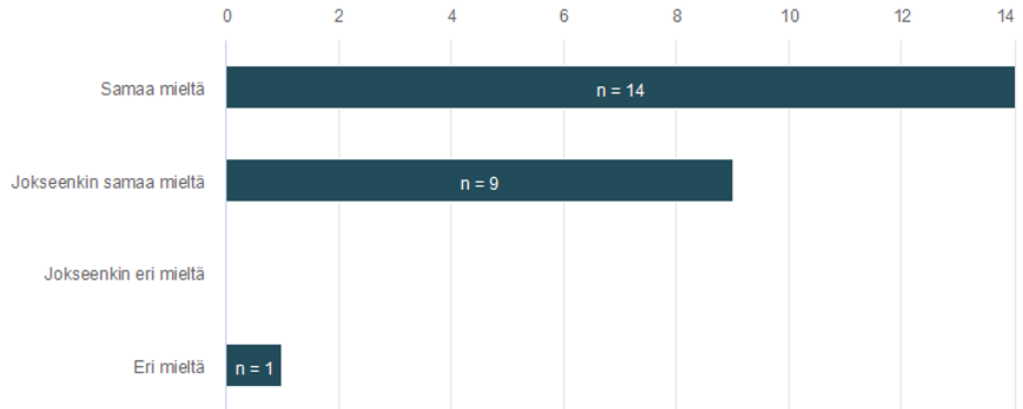
37. Tiimillä on selkeä tavoite

Vastaajien määrä: 24



	n	Prosentti
Samaa mieltä	5	20,8%
Jokseenkin samaa mieltä	16	66,7%
Jokseenkin eri mieltä	3	12,5%
Eri mieltä	0	0,0%

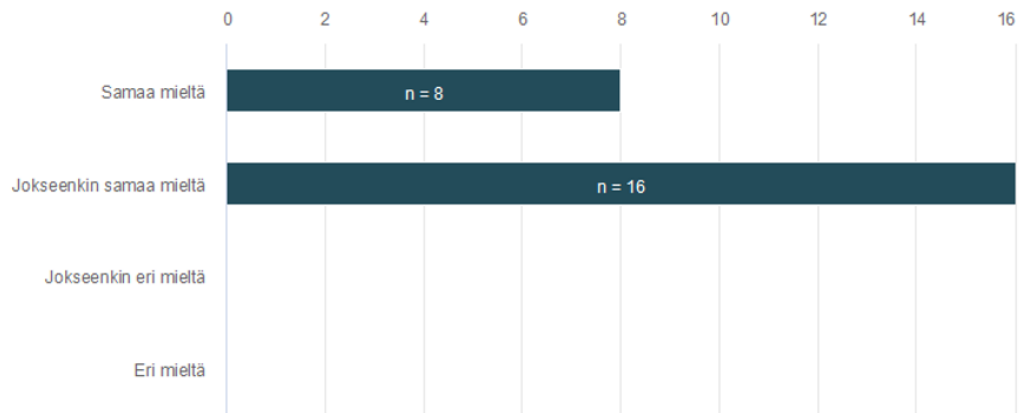
38. Tiimin jokaisella jäsenellä on vastuu yhteisten asioiden edistämisestä
Vastajien määrä: 24



	n	Prosentti
Samaa mieltä	14	58,3%
Jokseenkin samaa mieltä	9	37,5%
Jokseenkin eri mieltä	0	0,0%
Eri mieltä	1	4,2%

39. Tiimi kommunikoi keskenään hyvin

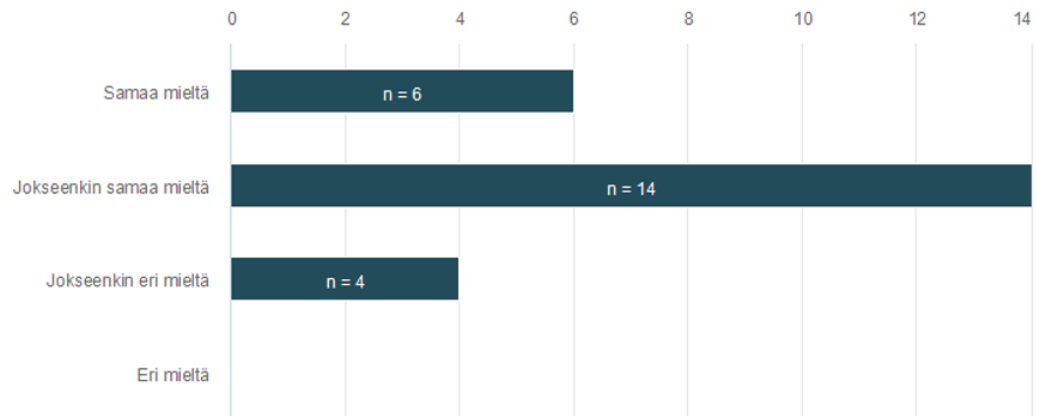
Vastaajien määrä: 24



	n	Prosentti
Samaa mieltä	8	33,3%
Jokseenkin samaa mieltä	16	66,7%
Jokseenkin eri mieltä	0	0,0%
Eri mieltä	0	0,0%

40. Tiimin viestintä on selkeää ja johdonmukaista

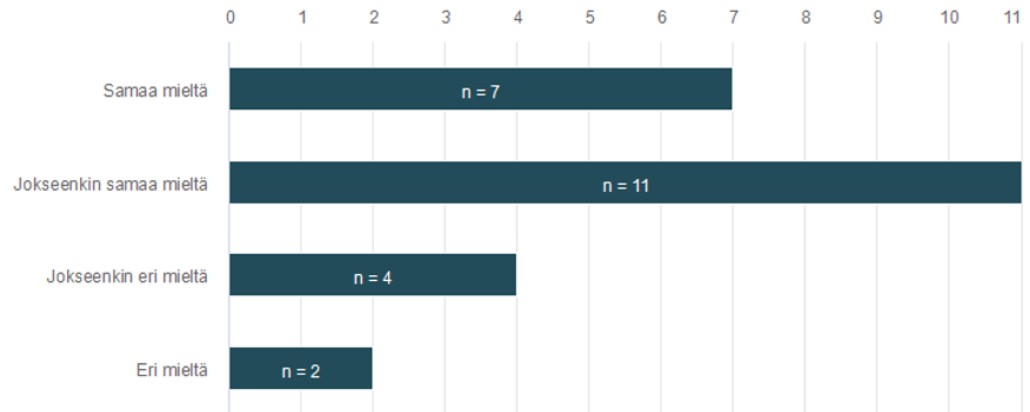
Vastaajien määrä: 24



	n	Prosentti
Samaa mieltä	6	25,0%
Jokseenkin samaa mieltä	14	58,3%
Jokseenkin eri mieltä	4	16,7%
Eri mieltä	0	0,0%

41. Tiimissä on selkeät roolit

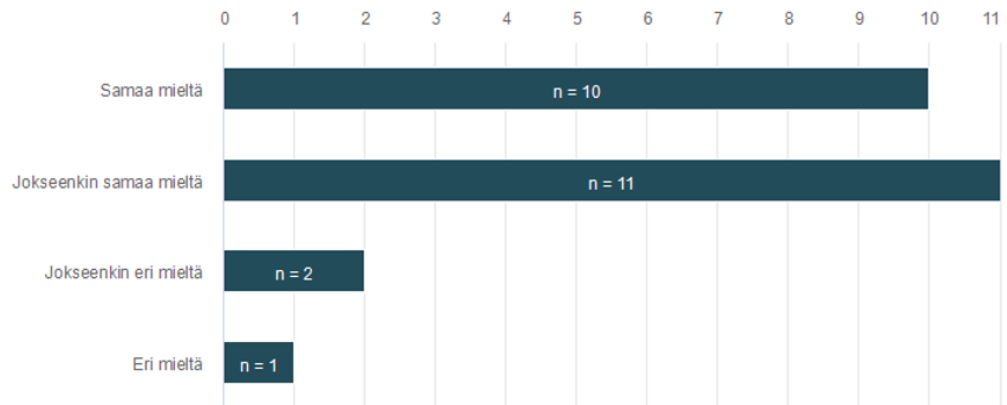
Vastaajien määrä: 24



	n	Prosentti
Samaa mieltä	7	29,2%
Jokseenkin samaa mieltä	11	45,8%
Jokseenkin eri mieltä	4	16,7%
Eri mieltä	2	8,3%

42. Tiimi on tasa-arvoinen

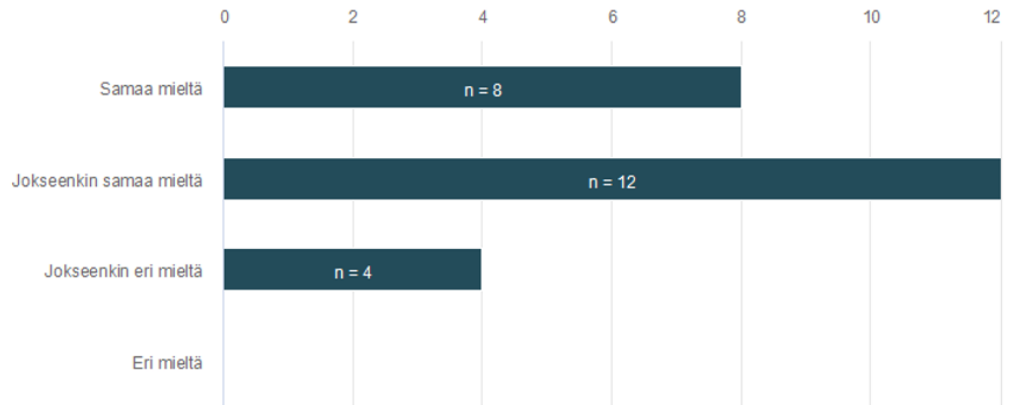
Vastaajien määrä: 24



	n	Prosentti
Samaa mieltä	10	41,7%
Jokseenkin samaa mieltä	11	45,8%
Jokseenkin eri mieltä	2	8,3%
Eri mieltä	1	4,2%

43. Tiimi toimii yhteisten pelisääntöjen mukaisesti

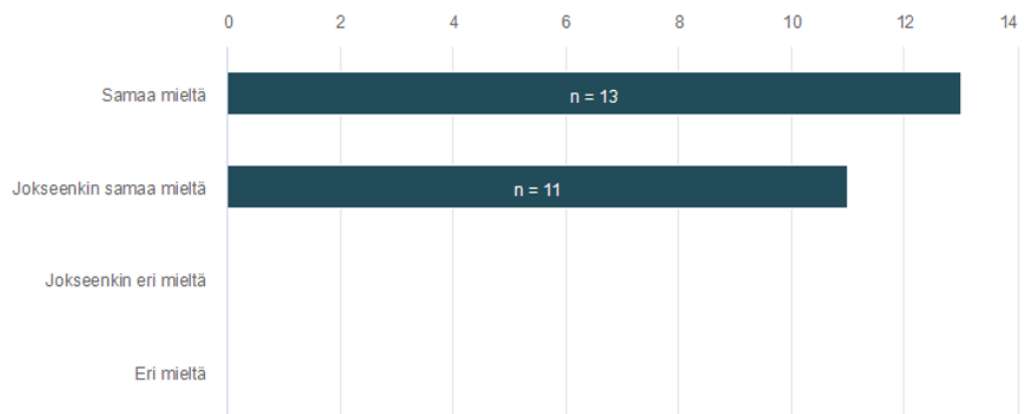
Vastaajien määrä: 24



	n	Prosentti
Samaa mieltä	8	33,3%
Jokseenkin samaa mieltä	12	50,0%
Jokseenkin eri mieltä	4	16,7%
Eri mieltä	0	0,0%

44. Tiimi kykenee tunnistamaan ongelmatilanteita

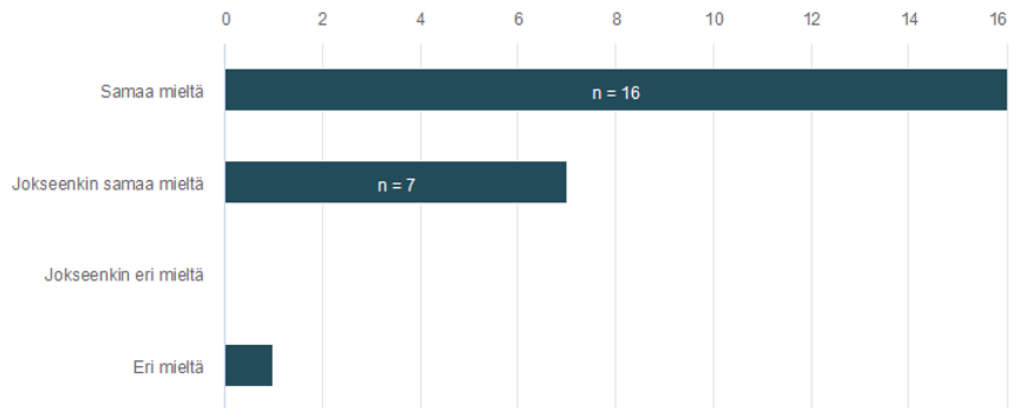
Vastaajien määrä: 24



	n	Prosentti
Samaa mieltä	13	54,2%
Jokseenkin samaa mieltä	11	45,8%
Jokseenkin eri mieltä	0	0,0%
Eri mieltä	0	0,0%

45. Tiimi joustaa tarvittaessa

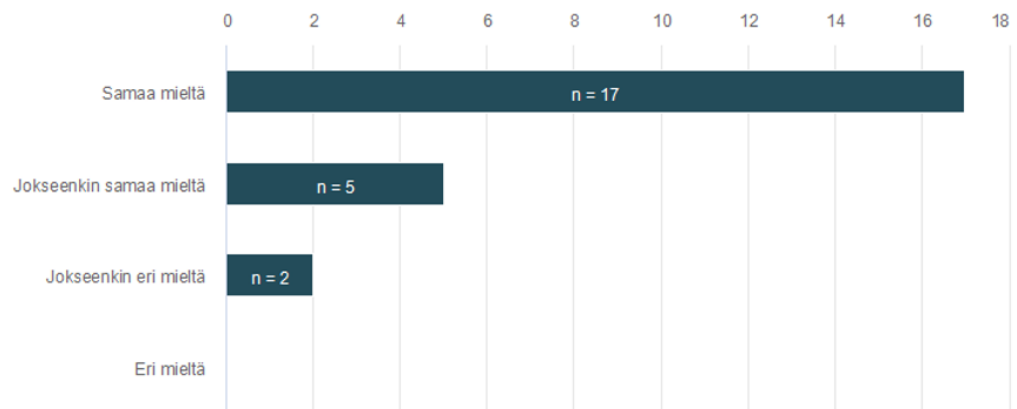
Vastaajien määrä: 24



	n	Prosentti
Samaa mieltä	16	66,6%
Jokseenkin samaa mieltä	7	29,2%
Jokseenkin eri mieltä	0	0,0%
Eri mieltä	1	4,2%

46. Tiimi kykenee reagoimaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin

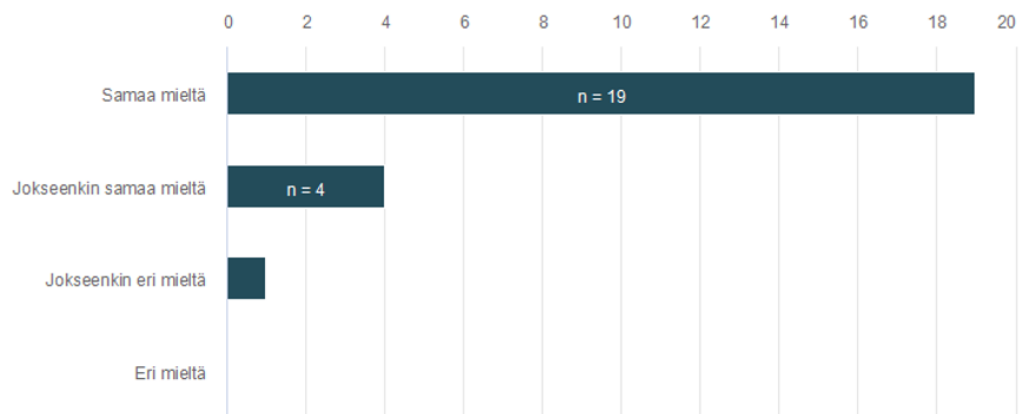
Vastaajien määrä: 24



	n	Prosentti
Samaa mieltä	17	70,9%
Jokseenkin samaa mieltä	5	20,8%
Jokseenkin eri mieltä	2	8,3%
Eri mieltä	0	0,0%

47. Opin muilta tiimin jäseniltä

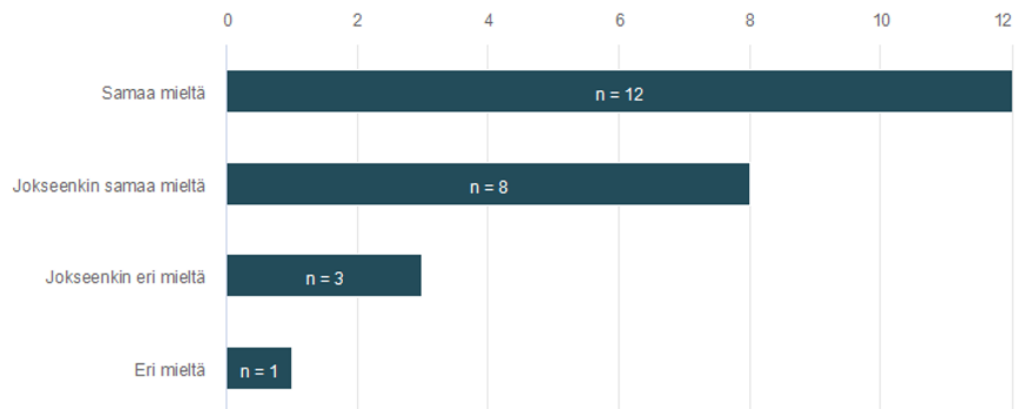
Vastaajien määrä: 24



	n	Prosentti
Samaa mieltä	19	79,1%
Jokseenkin samaa mieltä	4	16,7%
Jokseenkin eri mieltä	1	4,2%
Eri mieltä	0	0,0%

48. Tiimi toimii itseohjautuvasti

Vastaajien määrä: 24



	n	Prosentti
Samaa mieltä	12	50,0%
Jokseenkin samaa mieltä	8	33,3%
Jokseenkin eri mieltä	3	12,5%
Eri mieltä	1	4,2%

Vastaajan korkeimman koulutuksen vaikutus eri itsensä johtamisen osa-alueisiin

Ristiintaulukko: Työmotivaatio ja vastaajan korkein suoritettu koulutus

Työni on motivoivaa

	Korkein su... Peruskoulu: (N=1)	Korkein su... Ammattik... (N=6)	Korkein su... Lukio: (N=9)	Korkein su... Ammattik... (N=8)	Korkein su... Yliopisto/ ... (N=0)
Samaa mieltä (4%)	100 % N=1	0 % N=0	0 % N=0	0 % N=0	
Jokseenkin samaa mieltä (46%)	0 % N=0	50 % N=3	67 % N=6	25 % N=2	
Jokseenkin eri mieltä (46%)	0 % N=0	33 % N=2	33 % N=3	75 % N=6	
Eri mieltä (4%)	0 % N=0	17 % N=1	0 % N=0	0 % N=0	
average	1	2.67	2.33	2.75	

Ristiintaulukko: Näkemys tiimin tavoitteesta ja vastaajan korkein suoritettu koulutus

Tiimillä on selkeä tavoite

	Korkein su... Peruskoulu: (N=1)	Korkein su... Ammattik... (N=6)	Korkein su... Lukio: (N=9)	Korkein su... Ammattik... (N=8)	Korkein su... Yliopisto/ ... (N=0)
Samaa mieltä (21%)	100 % N=1	17 % N=1	22 % N=2	12 % N=1	
Jokseenkin samaa mieltä (67%)	0 % N=0	67 % N=4	78 % N=7	62 % N=5	
Jokseenkin eri mieltä (13%)	0 % N=0	17 % N=1	0 % N=0	25 % N=2	
Eri mieltä (0%)	0 % N=0	0 % N=0	0 % N=0	0 % N=0	
average	1	2	1.78	2.12	

Vastaajan kaupan- ja palvelualan työkokemuksen vaikutus eri itsensä johtamisen osa-alueisiin

Ristiintaulukko: Hyvä itsetuntemus ja kaupan- ja palvelualan työkokemus

Minulla on hyvä itsetuntemus

	Kaupan- j... 1-2 vuotta: (N=0)	Kaupan- j... 3-5 vuotta: (N=7)	Kaupan- j... 6-10 vuot... (N=12)	Kaupan- j... 11-20 vu... (N=5)	Kaupan- j... Yli 20 vu... (N=0)
Samaa mieltä (54%)		71 % N=5	67 % N=8	0 % N=0	
Jokseenkin samaa mieltä (38%)		29 % N=2	33 % N=4	60 % N=3	
Jokseenkin eri mieltä (8%)		0 % N=0	0 % N=0	40 % N=2	
Eri mieltä (0%)		0 % N=0	0 % N=0	0 % N=0	
average		1.29	1.33	2.4	

Ristiintaulukko: Tiimin valta ja vastuu tehdä päätöksiä ja kaupan- ja palvelualan työkokemus

Tiimillä on valtaa ja vastuuta tehdä itsenäisiä päätöksiä

	Kaupan- j... 1-2 vuotta: (N=0)	Kaupan- j... 3-5 vuotta: (N=7)	Kaupan- j... 6-10 vuot... (N=12)	Kaupan- j... 11-20 vu... (N=5)	Kaupan- j... Yli 20 vu... (N=0)
Samaa mieltä (25%)		29 % N=2	8 % N=1	60 % N=3	
Jokseenkin samaa mieltä (54%)		43 % N=3	67 % N=8	40 % N=2	
Jokseenkin eri mieltä (13%)		0 % N=0	25 % N=3	0 % N=0	
Eri mieltä (8%)		29 % N=2	0 % N=0	0 % N=0	
average		2.29	2.17	1.4	

Vastaajan verkkokaupan asiakaspalveluyksikön työuran keston vaikutus eri itsensä johtamisen osa-alueisiin

Ristiintaulukko: Tavoitteellinen työskentely ja vastaajan verkkokaupan asiakaspalveluyksikön työuran kesto

Toimin työssäni tavoitteellisesti

	Olen toimi... Alle vuod... (N=4)	Olen toimi... 1-2 vuotta: (N=14)	Olen toimi... 3-4 vuotta: (N=5)	Olen toimi... 4-5 vuotta: (N=1)	Olen toimi... Yli 5 vuotta: (N=0)
Samaa mieltä (29%)	25 % N=1	43 % N=6	0 % N=0	0 % N=0	
Jokseenkin samaa mieltä (63%)	50 % N=2	57 % N=8	100 % N=5	0 % N=0	
Jokseenkin eri mieltä (4%)	25 % N=1	0 % N=0	0 % N=0	0 % N=0	
Eri mieltä (4%)	0 % N=0	0 % N=0	0 % N=0	100 % N=1	
average	2	1.57	2	4	

Ristiintaulukko: Työn merkityksellisyys ja vastaajan verkkokaupan asiakaspalveluyksikön työuran kesto

Työni on merkityksellistä

	Olen toimi... Alle vuod... (N=4)	Olen toimi... 1-2 vuotta: (N=14)	Olen toimi... 3-4 vuotta: (N=5)	Olen toimi... 4-5 vuotta: (N=1)	Olen toimi... Yli 5 vuotta: (N=0)
Samaa mieltä (4%)	25 % N=1	0 % N=0	0 % N=0	0 % N=0	
Jokseenkin samaa mieltä (54%)	50 % N=2	64 % N=9	40 % N=2	0 % N=0	
Jokseenkin eri mieltä (38%)	25 % N=1	36 % N=5	60 % N=3	0 % N=0	
Eri mieltä (4%)	0 % N=0	0 % N=0	0 % N=0	100 % N=1	
average	2	2.36	2.6	4	

Ristiintaulukko: Tiimin valta ja vastuu tehdä päätöksiä ja vastaajan verkkokaupan asiakaspalveluyksikön työuran kesto

Tiimillä on valtaa ja vastuuta tehdä itsenäisiä päätöksiä

	Olen toimi... Alle vuod... (N=4)	Olen toimi... 1-2 vuotta: (N=14)	Olen toimi... 3-4 vuotta: (N=5)	Olen toimi... 4-5 vuotta: (N=1)	Olen toimi... Yli 5 vuotta: (N=0)
Samaa mieltä (25%)	50 % N=2	21 % N=3	20 % N=1	0 % N=0	
Jokseenkin samaa mieltä (54%)	50 % N=2	50 % N=7	80 % N=4	0 % N=0	
Jokseenkin eri mieltä (13%)	0 % N=0	21 % N=3	0 % N=0	0 % N=0	
Eri mieltä (8%)	0 % N=0	7 % N=1	0 % N=0	100 % N=1	
average	1.5	2.14	1.8	4	

Itsensä johtamisen kehittäminen yksilö- ja tiimitasolla

Itsensä johtamisen kehittäminen yksilötasolla

Miten voit toimia työssäsi tavoitteellisesti?
Miten voit itse kehittää omaa työmotivaatiotasi?

Miten voit kehittää stressinhallinnan taitoja työssäsi?
Miten voit pitää parempaa huolta omasta työkyvystäsi?

Miten voit kokea työsi merkitykselliseksi?
Miten voit kokea työssäsi positiivisia tunteita?

Miten voit työssäsi kehittää omaa itsetuntemustasi?
Miten voit työssäsi saada paremman itseluottamuksen?

Miten voit toimia itseohjautuvammin työssäsi?

Itsensä johtamisen kehittäminen tiimitasolla

Miten tiimillä voisi olla enemmän valtaa ja vastuuta tehdä päätöksiä?
Miten tiimi voi saada selkeämmän käsityksen sen tavoitteesta?

Miten tiimi voisi vahvistaa sen keskinäistä luottamusta?
Miten tiimi voisi keskenään viestiä selkeämmin ja johdonmukaisemmin?

Miten tiimi voisi paremmin noudattaa yhteisiä pelisääntöjä?
Miten tiimin eri roolit voisivat tulla selkeämmäksi tiimin jäsenille?

Miten tiimi voisi toimia itseohjautuvammin työssään?

Itsensä johtamisen kehittämissuunnitelma

Mitkä voisivat olla itsensä johtamisen kehittämisen tavoitteita yksilötasolla?
Mikä on tärkein kehittämisen kohde yksilötasolla?
Miten voit tukea näiden kehittämisen ideoiden toteutusta?

Mitkä voisivat olla itsensä johtamisen kehittämisen tavoitteita tiimitasolla?
Mikä on tärkein kehittämisen kohde tiimitasolla?
Miten tiimin on mahdollista tukea näitä kehittämisen ideoiden toteutusta?

Kuka seuraa itsensä johtamisen kehittämissuunnitelman toteutumista?
Millainen aikataulu itsensä johtamisen kehittämiselle yksilö- ja tiimitasolle on sopiva?

Muuta

Mitä muita ajatuksia liittyen itsensä johtamisen kehittämiseen tulee mieleen?

**Itsensä johtamisen kehittäminen
yksilö- ja tiimitasolla**

Saattekirje

06.02.2023

Hei 

tervetuloa mukaan opinnäytetyöni ryhmähaasteluun. Kutsun teidät keskustelemaan itsensä johtamisen kehittämisestä yksilö- ja tiimitasolla. Olen valinnut teidät ryhmähaastatteluun asiantuntemuksenne perusteella, ja uskon saavani teiltä monipuolisia näkemyksiä aiheeseen.

Olen Emmi Happonen ja suoritan XAMK:ssa liiketalouden ylempää ammattikorkeatutkintoa. Teen opinnäytetyötutkimusta SOK:lle ja opinnäytetyön aiheena on itsensä johtamisen kehittäminen yksilö- ja tiimitasolla. Tutkimuskohteena toimii verkkokaupan asiakaspalvelun yksikkö. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda työyhteisön itsensä johtamisen kehityssuunnitelma, jonka avulla verkkokaupan asiakaspalvelun yksikön on mahdollista kehittää itsensä johtamisen taitoja sekä yksilö- että tiimitasolla. Opinnäytetyön tarkoitus on tukea henkilöstön johtamista itsensä johtamisen osalta.

Olen tutkinut kyselytutkimuksen keinoin, miten ja millä tavoin itsensä johtaminen toteutuu yksikössä yksilö – ja tiimitasolla tällä hetkellä. Tämän ryhmähaastattelun tavoitteena on selvittää kyselytutkimuksesta saatujen tulosten perusteella, **miten yksikön työntekijät voivat kehittää itsensä johtamisen taitojaan yksilö- ja tiimitasolla**. Ryhmähaastattelu järjestetään Teamsin välityksellä 9.2.2023 klo 14–15. Tämä nauhoitetaan ja litteroidaan. Ohessa liite ryhmähaastattelun kysymyksiin. Pyydän sinua tutustumaan kysymyksiin ennakoon ja pohtimaan vastauksia.

Ryhmähaastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista. Tämän tuloksia tullaan hyödyntämään opinnäytetyön itsensä johtamisen kehittämissuunnitelman laadinnassa sekä SOK:n toiminnan kehittämisessä. Ryhmähaastattelu on anonyymi ja tutkimuksessa noudetaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjetta hyvästä tieteellisestä käytännöstä (https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf). Viestin liitteenä on myös opinnäytetyön tietosuojailmoitus, johon on tärkeä tutustua.

Kiitos osallistumisestasi jo etukäteen!

Mikäli ryhmähaastatteluun liittyy jotain kysymyksiä, olethan yhteydessä suoraan minuun.

Ystävällisin terveisin,

Emmi Happonen

