



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

MIRA JOHANSSON

Tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuuden kehittäminen finanssialan yrityksessä

JOHTAMINEN JA PALVELULIIKETOIMINTA TUTKINTO-
OHJELMA
2024

TIIVISTELMÄ

Johansson, Mira: Tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuuden kehittäminen finanssialan yrityksessä

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Tutkinto-ohjelma: Johtaminen ja Palveluliiketoiminta

Toukokuu 2024

Sivumäärä: 78

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli tuottaa kehittämissuhteita työn kohdeorganisaatioon tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuuden kehittämiseksi. Tarkoituksena oli myös selvittää, miten tutkimuksen kohteena olevissa tiimeissä itse- ja yhdessäohjautuvuus toteutuu, mitkä ovat tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuuden toteutumisen esteet ja mahdollisuudet sekä miten tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuutta voitaisiin kehittää. Tutkimuksen kohteeksi valittiin tiimit, jotka tekevät päivittäin aktiivisesti yhteistyötä. Kehittämistyössä käsiteltiin tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuuden lisäksi valmentavaa johtamista, joka osanaan tukee tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuutta.

Kehittämistyön teoreettinen viitekehys koostui kolmesta kokonaisuudesta: itseohjautuvuudesta, yhdessäohjautuvuudesta ja valmentavasta johtamisesta. Kehittämistyön lähestymistapana oli tapaustutkimus. Tutkimusosuudessa käytettiin tutkimusmenetelminä haastattelua ja kyselyä. Haastattelut kohdistettiin kohdeorganisaation edustajalle sekä tiimien esihenkilöille ja kysely tiimien henkilöstölle.

Kehittämistyön tutkimus toteutettiin ja analysoitiin teoriaan ja tutkimuskysymyksiin pohjautuen. Johtopäätökset syntyivät teorian, aiempien tutkimusten sekä tutkimusmenetelmien avulla ja sitä kautta luotiin kehittämissuhteita kohdeorganisaatiolle tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuuden kehittämiseksi.

Tehtyjen haastatteluiden sekä kyselyn perusteella tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuutta voitaisiin kehittää entisestään esimerkiksi jatkamalla aktiivista ja rohkeaa vuorovaikuttamista, keskustelemalla avoimesti, vahvistamalla palautteellisuutta, ottamalla teemalle kunnolla aikaa sekä huolehtimalla tiimin yhteisestä ajasta myös töiden ohella.

Avainsanat: itseohjautuvuus, yhdessäohjautuvuus, valmentava johtaminen

ABSTRACT

Johansson, Mira: Developing teams self- and collaborative management in a financial industry

Master's thesis

Master of Business Administration, Management and Service Business

May 2024

Number of pages: 78

The purpose of this thesis was to provide development proposals for the target organization to develop teams' self- and collaborative management. The aim was also to investigate how self- and collaborative management occur within the teams, identify the obstacles and opportunities affecting these aspects within the teams, and determine how they could be developed further. The study focused on teams that collaborate actively on a daily basis. In addition to exploring self- and collaborative management within teams, the thesis also addressed coaching leadership, which supports self- and collaborative management within teams.

The theoretical framework of this thesis consisted of three main components: self-management, collaborative management and coaching leadership. The approach of this thesis was a case study. The research involved using interviews and surveys as research methods. Interviews were conducted with representatives of the target organization and the supervisors of the teams, while a survey was directed to the personnel within the teams.

The research was carried out and analyzed based on theory and research questions. Conclusions were drawn using theory, previous research, and research methods and development proposals were created for the target organization to enhance the self- and collaborative management of the teams.

Based on the research results, the teams' self- and collaborative management could be further developed by, for example, continuing active interaction, discussing openly, strengthening the feedback culture, taking time for the team and taking care of the team's time together along with work.

Keywords: Self-management, collaborative-management, coaching leadership

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET	7
2.1 Kohdeorganisaation esittely	7
2.2 Kohdeorganisaation lähtötilanne	8
2.3 Tavoite ja tutkimuskysymykset	12
2.4 Teoreettinen viitekehys.....	13
3 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT	16
3.1 Lähestymistapa	16
3.2 Tutkimusmenetelmät	17
3.3 Haastattelu	18
3.4 Kysely.....	18
4 ITSEOHJAUTUVUUS	19
4.1 Mitä itseohjautuvuus on?.....	20
4.2 Itseohjautuvuus ilmiönä, miksi juuri nyt?	22
4.3 Itseohjautuva työntekijä ja työyhteisö	24
5 YHDESSÄOHJAUTUVUUS	26
5.1 Yhdessäohjautuvuuden haasteet ja mahdollisuudet	28
5.2 Miten yhdessäohjautuvuudessa onnistutaan?.....	29
5.3 Yhdessäohjautuvan tiimin toimintamalli.....	31
6 VALMENTAVA JOHTAMINEN.....	33
6.1 Johtamisen merkitys organisaatiolle ja yksilölle	35
6.2 Valmentava johtajuus	37
6.3 Mitä valmentava johtaminen on?	38
6.4 Valmentamisen vaiheet	41
6.5 Luottamuksen merkitys johtamisessa.....	42
7 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS JA TULOKSET	44
7.1.1 Haastattelu tiimin 1 esihenkilölle.....	45
7.1.2 Haastattelu tiimin 2 esihenkilölle.....	48
7.1.3 Haastattelu kohdeorganisaation edustajalle	51
7.1.4 Kyselyn tulokset.....	54
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	59
9 POHDINTA	66
LÄHTEET	69
LIITE 1: SÄHKÖPOSTI TIIMIEN ESIHENKILÖILLE	72
LIITE 2: HAASTATTELUKYSYMYKSET TIIMIEN ESIHENKILÖILLE.....	73

LIITE 3: SÄHKÖPOSTI KOHDEORGANISAATION EDUSTAJALLE.....	74
LIITE 4: HAASTATTELUKYSYMYKSET KOHDEORGANISAATION EDUSTAJALLE.....	75
LIITE 5: SÄHKÖPOSTI TIIMIEN HENKILÖSTÖLLE.....	76
LIITE 6: KYSELY TIIMIEN HENKILÖSTÖLLE	77

1 JOHDANTO

Itse- ja yhdessäohjautuvuus ovat käsitteinä nousseet viime vuosien aikana puheenaiheiksi ja monet organisaatiot ja yritykset pyrkivät ottamaan askeleita kohti itse- ja yhdessäohjautuvampaa työkuilttuuria. Itse- ja yhdessäohjautuvuutta tarvitaan organisaatioissa, jotta voidaan menestyä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Itseohjautuvuus lisää työn mielekkyyttä ja merkitystä, kun yksilöt voivat vaikuttaa omaan ja yhteisen työn tekemiseen. Yhdessäohjautuvuuden avulla voidaan taas parantaa prosesseja ja mahdollistaa nopeampaa reagointia muutoksiin. Yhdessäohjautuvuus tuottaa arvoa asiakkaalle, kun päätös- ja kehittämisvaltuudet ovat tiimien käsissä. Näin pystytään eteen tulevat uudet ja ennakoimattomat ongelmat ratkomaan entistä ketterämmin, joka säästää aikaa ja se voidaan allokoida tuottavammin. (Ristikangas ym., 2021, s. 72–73.)

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa kehittämissuhteita työn kohdeorganisaatioon tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuuden kehittämiseksi. Tarkoituksena on selvittää, miten tutkimuksen kohteena olevissa tiimeissä itse- ja yhdessäohjautuvuus toteutuu tällä hetkellä, mitkä ovat tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuuden toteutumisen esteet ja mahdollisuudet sekä miten tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuutta voitaisiin kehittää. Tutkimuksen kohteeksi valittiin tiimit, jotka tekevät päivittäin aktiivisesti yhteistyötä. Kehittämistyössä käytetään tutkimusmenetelminä haastattelua ja kyselyä. Tutkimusmenetelmien avulla kerätty aineisto ja sen tulokset analysoidaan ja kerätään yhteen kehittämissuhteiksi. Kehittämistyössä käsitellään tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuuden lisäksi valmentavaa johtamista, joka osanaan tukee tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuutta.

Kehittämistyön tutkimusongelmana on, miten tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuutta kannattaisi toteuttaa kohdeorganisaatioissa. Tutkimusongelmaan

pyritään saamaan vastaus teorian, aiempien tutkimuksen sekä tutkimusmenetelmien avulla. Työn aihe on olennainen kohdeorganisaatiolle, koska kehittämissuhteiden avulla voidaan kehittää tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuutta. Tutkimuksen kohteena olevien tiimien hyvät ideat, toimintatavat ja strategiat saadaan kerättyä yhteen ja tarvittaessa myös jaettua yhteiseen käyttöön talotasoisesti. Lisäksi kehittämissuhteiden avulla tuodaan esille henkilöstön omia ideoita ja tapoja, joilla kehittää tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuutta. Näin voidaan parantaa tiimien työskentelyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Seuraavissa luvuissa käsitellään tarkemmin kehittämistyön taustaa ja tavoitteita, lähestymistapaa ja tutkimusmenetelmiä sekä itse- ja yhdessäohjautuvuuden sekä valmentavan johtamisen teoriaa. Teoriaosuuden jälkeen kehittämistyö etenee tutkimuksen toteuttamiseen sisältäen koko tutkimusprosessin ja päättyen johtopäätöksiin, jossa nostetaan esiin työn tulokset.

2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET

2.1 Kohdeorganisaation esittely

OP Ryhmä on Suomen suurin finanssiryhmä ja se koostuu 117 osuuspankista ja niiden omistamasta keskusyhteisöstä OP Osuuskunnasta sekä tytäryhtiöistä. OP Ryhmä on omistaja-asiakkaidensa omistama. (Kohdeorganisaatio, 2022.)

Kehittämistyön kohdeorganisaatio on yksi OP Ryhmän suurimmista ja voimakkaimmista kehittyvimmistä osuuspankeista. Se työllistää noin 240 työntekijää ja asiakasmäärä on 161 000, joista 95 000 on omistaja-asiakkaita. Organisaation perustehtävänä on olla mukana asiakkaiden arjessa edistäen heidän sekä koko toimialueen taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia. Ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen muodostavat yrityksen arvopohjan. (Kohdeorganisaatio, n.d.)

Kohdeorganisaatio on paikallinen toimija, joka tarjoaa asiakkailleen pankki- ja vakuutuspalveluita seitsemän kunnan alueella palvelupisteissä, puhelimesta, mobiilissa ja verkkopalvelussa. Palveluihin kuuluvat muun muassa:

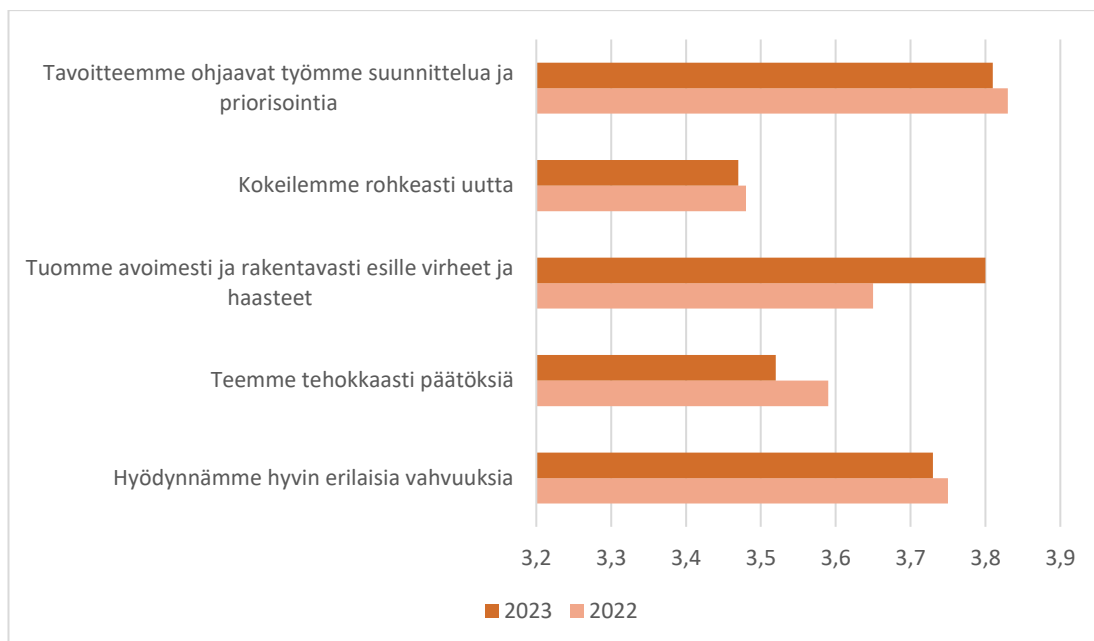
- Päivittäiset raha-asiat
- Lainat ja muut rahoitusratkaisut
- Säästämisen ja sijoittamisen ratkaisut
- Vakuutukset
- Yksilölliset varallisuudenhoitopalvelut OP Privatesta
- Lakipalvelut
- OP Kodin kiinteistöväilypalvelut
- Palvelut yrityksille ja yhteisöille (Kohdeorganisaatio, n.d.)

Lisäksi kohdeorganisaatio huolehtii asiakkaista ja koko toimialueen hyvinvoinnista tukemalla paikallisia hankkeita ja yhteistyökumppaneita. Organisaatio tarjoaa esimerkiksi nuorille kesätyöpaikkoja toimialueen yhdistyksiin, toteuttaa erilaisia kohdennettuja valmennuksia sekä osallistuu ilmastotalkoisiin. (Kohdeorganisaatio, n.d.)

2.2 Kohdeorganisaation lähtötilanne

Kohdeorganisaatiossa on mitattu tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuutta aiemmin muun muassa Pulssi-henkilöstötutkimuksien avulla sekä Yhdessäohjautuvuuden nykytilan kartoitus- kyselyllä. Henkilöstötutkimuksen tavoitteena oli mitata, miten henkilöstö kokee oman työnsä sekä tiimi- ja esihenkilötyöskentelyn. Tutkimus toteutettiin ajalla 27.09.2023 – 04.10.2023 ja se lähetettiin yhteensä 198 osallistujalle. Tutkimukseen vastasi 179 henkilöä, jolloin vastausprosentiksi saatiin 90,4 %. Tutkimuksessa käytettiin asteikkoa 1–5, joista 5 oli arvosanaltaan paras. (Kohdeorganisaatio, 2023.)

Kehittämistyöhön on nostettu tutkimuksesta kohtia, jotka käsittelevät tiimin itse- ja yhdessäohjautuvuutta. Kaaviossa 1 on verrattu vuoden 2023 tutkimuksen tuloksia vuoden 2022 tuloksiin. (Kohdeorganisaatio, 2023.)



Kaavio 1. Pulssi-henkilöstötutkimus 2023.

Kyseisten tulosten perusteella henkilöstön mielestä tiimin itse- ja yhdessäohjautuvuus oli säilynyt viime vuoteen verrattuna suhteellisen samalla tasolla. Vuonna 2023 tiimeissä oli parannettu tapaa tuoda avoimesti ja rakentavasti esille virheitä ja haasteita, kun taas tehokkaan päätöksenteon taso oli laskeutunut. Vaikka osa tutkimuksen kohdista oli melko samalla tasolla, voi siitä kuitenkin huomata niin arvojen nousuja kuin laskujakin vuoteen 2022 verrattuna. Kehittämistyössä pyritään haastatteluiden ja kyselyn avulla selvittämään, miten tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuutta voitaisiin mahdollisesti vielä parantaa ja kehittää. (Kohdeorganisaatio, 2023.) Kehittämistyön tutkimuskysymykset nojaavat osittain vuoden 2023 Pulssi-henkilöstötutkimukseen.

Yhdessäohjautuvuuden nykytilan kartoitus- kysely toteutettiin kohdeorganisaation henkilöstölle vuonna 2022. Kyselyyn vastasi 65 osallistujaa. Kyselyssä oli 7 kysymystä ja siinä käytettiin vastausasteikkoa 1–7, joista luku 7 kertoo, että kyseinen asia toteutuu työyhteisössä täysin. Luku 1 kuvastaa taas, että kyseinen asia ei toteudu lainkaan. Kuva 1 kertoo, että kyselyyn vastanneiden mielestä se miten tiimit tekevät päätöksiä toteutuu työyhteisössä melko hyvin. Kuvassa 2 kysyttiin, miten vuorovaikutus toimii tiimeissä? Vastauksissa on nähtävissä pientä hajontaa. Tämä voi kertoa siitä, että vuorovaikutusta ja avoimuutta tulisi kehittää työyhteisössä. Kuvassa 3 vastaukset on melko samalla

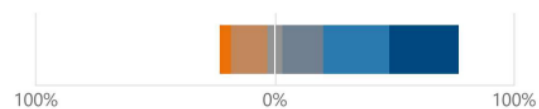
tavalla painottuneet asteikon puoliväliin, joka voi kertoa siitä, että työyhteisön palautekulttuuriin voitaisiin panostaa enemmän. (Kohdeorganisaatio, 2022.)

Näihin asioihin on siis syytä kiinnittää jatkuvasti huomiota, sillä toimiva ja avoin kommunikaatio on edellytys tiimin yhdessä toimimiselle. Kommunikoimalla koordinoidaan yhteisen työn tekemistä. Mikäli kommunikaatio ei toimi riittävän hyvin ei ole tiimityötä eikä yhdessäohjautuvaa tiimiä. (Ristikangas ym., 2021, s. 146.) Yhdessäohjautuvassa tiimissä myös palautteen antaminen ja vastaanottaminen on erityisen tärkeää, sillä niiden avulla voidaan yhdessä tiiminä kehittyä ja oppia (Nevala, 2022).

2. Päätöksenteko

1 2 3 4 5 6 7

Miten tiimi tekee päätöksiä?

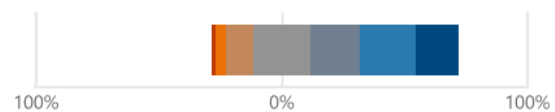


Kuva 1. Yhdessäohjautuvuuden nykytilan arviointi- kysely (kysymys 2).

4. Vuorovaikutus

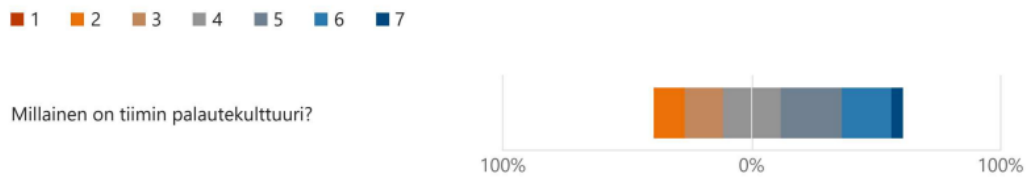
1 2 3 4 5 6 7

Miten vuorovaikutus toimii tiimissä?



Kuva 2. Yhdessäohjautuvuuden nykytilan arviointi- kysely (kysymys 4).

5. Palaute



Kuva 3. Yhdessäohjautuvuuden nykytilan arviointi- kysely (kysymys 5).

Kyselystä nousseita asioita kehittääkseen kohdeorganisaatio toteutti henkilöstölleen valmennuskokonaisuuden yhteistyössä valmennuskumppanin kanssa. Valmennuskumppanina toimi suomalainen konsulttiyhtiö, joka on erikoistunut esimerkiksi johtamiseen ja organisaatioiden kehittämiseen. Valmennuskokonaisuus on johtamisohjelma, joka tarjoaa yhdessä menestymisen ja yhdessäohjautuvuuden mahdollistamiseksi tarvittavia työkaluja. Valmennusohjelman tavoitteena on tukea osallistujia kehittämään työelämä-, yhteisö- ja tunnetaitoja, jotka ovat tulevaisuuden kannalta merkittäviä. Tavoitteena on myös syventää itsetuntemusta palautumisen ja kuormituksen hallinnan äärellä. Valmennus toteutettiin kevään 2023 aikana ja se sisälsi yhteensä neljä kolmen tunnin työpajaa, jotka kukin käsitteli yllä mainittuja teemoja. Valmennuksessa opittuja käytäntöjä tuettiin erilaisilla käytännönläheisillä välitehtävillä. Kohdeorganisaation tavoitteena oli, että valmennuksessa opitut asiat vietäisiin käytäntöön, jotta tiimit voisivat toimia yhdessä menestyksekkäästi. (Kohdeorganisaatio, 2023.)

Valmennusohjelman tuloksia mitattiin vuoden 2023 Pulssi-henkilöstötutkimuksen avulla ja tutkimuksessa oli havaittavissa, että yhdessä tekeminen, rohkea asioiden esille otto sekä palautekulttuuri tiimeissä vahvistuivat myönteiseen suuntaan. (Kohdeorganisaatio, 2023.) Kohdeorganisaatiossa jatketaan näitä positiivisia suunnan muutoksia vuoden 2024 aikana, jolloin tiimit kokoontuvat kahdesti työpajoihin yhdessä valmennuskumppanin valmentajien kanssa.

2.3 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön päätavoitteena on tuottaa kehittämis ehdotuksia kohdeorganisaatioon tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuuden kehittämiseksi. Tarkoituksena on selvittää, miten tutkimuksen kohteena olevissa tiimeissä itse- ja yhdessäohjautuvuus toteutuu tällä hetkellä, mitkä ovat tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuuden toteutumisen esteet ja mahdollisuudet sekä miten tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuutta voitaisiin kehittää. Kehittämistyön tutkimuksen kohteeksi valittiin tiimit, jotka tekevät päivittäin aktiivisesti yhteistyötä rahoituksen parissa. Toisessa tiimissä neuvotellaan henkilöasiakkaiden rahoitusratkaisuja ja toisessa tehdään rahoituksen taustalla tapahtuvaa työtä, johon kuuluvat muun muassa neuvottelijoiden avustaminen ja erilaiset selvittelytehtävät.

Kehittämis ehdotuksien avulla voidaan kehittää tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuutta. Tutkimuksen kohteena olevien tiimien hyvät ideat, toimintatavat ja strategiat saadaan kerättyä yhteen ja tarvittaessa myös jaettua yhteiseen käyttöön talotasoisesti. Lisäksi kehittämis ehdotusten avulla tuodaan esille henkilöstön omia ideoita ja tapoja, joilla kehittää tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuutta. Näin voidaan parantaa tiimien työskentelyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Työn aihe on hyödyllinen kohdeorganisaatiolle, koska kehittämis ehdotuksien avulla voidaan kehittää tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuutta entisestään. Tiimien jäsenten erilaiset osaamiset, vahvuudet, havainnot, huomiot ja näkökulmat työn tekemisestä saadaan työn avulla yhteiseen käyttöön ja yhteisen onnistumisen pohjaksi (Hyvärinen, 2023). Kehittämistyön tutkimusmenetelminä käytetään haastattelua ja kyselyä. Haastattelu toteutetaan tutkimuksen kohteena olevien tiimien esihenkilöille ja kohdeorganisaation edustajalle. Kysely toteutetaan henkilökunnalle.

Tutkimusongelma:

- Miten tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuutta kannattaisi toteuttaa kohdeorganisaatiossa?

Päätutkimuskysymys:

- Millä konkreettisilla toimenpiteillä edistetään tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuuden toteutumista kohdeorganisaatiossa työntekijöiden sekä organisaation näkökulmasta?

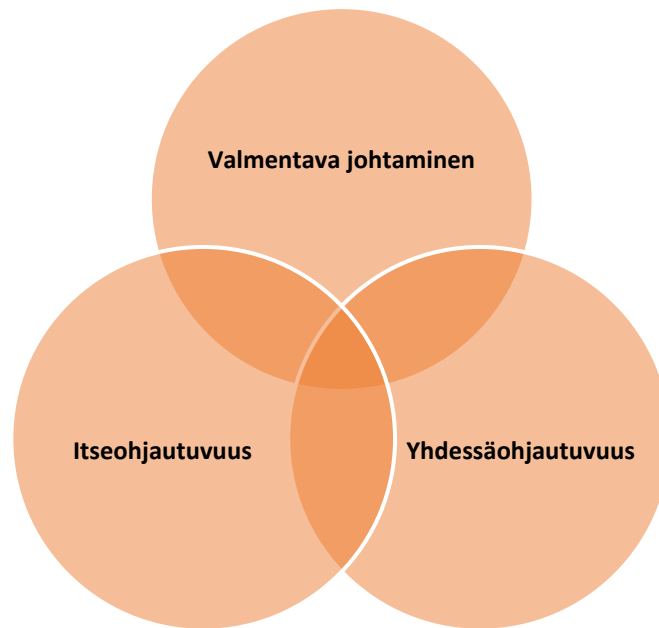
Alakysymyksiä:

- Miten itse- ja yhdessäohjautuvuuden käsitteet määritellään?
- Miten tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuus toteutuu tällä hetkellä konkreettisesti kohdeorganisaatiossa?
- Mitkä ovat tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuuden toteutumisen esteet ja mahdollisuudet kohdeorganisaatiossa?
- Millä konkreettisilla toimenpiteillä tai strategioilla tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuutta voitaisiin kehittää kohdeorganisaatiossa?
- Miten valmentava johtaminen käsitteenä määritellään?
- Voiko valmentava johtaminen lisätä tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuutta?

2.4 Teoreettinen viitekehys

Kehittämistyö lähtee liikkeelle siitä, että löydetään kehittämisen olennainen kysymys ja tätä varten tarvitaan vankka tietoperusta. Huolellisen tiedonhankinnan avulla säästetään aikaa ja työn lopputulos on yleensä parempi. (Ojasalo ym., 2018, s. 28.)

Kehittämistyön onnistumisen kannalta keskeistä on tuntea työn aihealue ja löytää näkökulma, josta tutkimuksellisessa kehittämistyössä edetään. Näkökulman tarjoaa olemassa olevaan teoriaan perustuva käsitejärjestelmä, joka jäsentää kohteena olevaa aihepiiriä. Olemassa olevasta teoriasta käytetään myös käsitteitä kirjallisuuskatsaus, teoreettinen viitekehys tai teoriatausta. Tietoperustalla tarkoitetaan olemassa olevaa tietoa, johon kehittämistyön suunnittelu ja toteuttaminen nojautuu. (Ojasalo ym., 2018, s. 34.) Kuviossa 1 on kuvattu kehittämistyön viitekehys.



Kuvio 1. Kehittämistyön teoreettinen viitekehys.

Työn yleinen teoriaosuus koostuu itse- ja yhdessäohjautuvuudesta sekä valmentavasta johtamisesta. Viitekehys esittää, miten määritteet itse- ja yhdessäohjautuvuus sekä valmentava johtaminen limittyvät ja ovat kaikki yhteyksissä toisiinsa. Työn viitekehys alkaa ajatuksesta, että jokaisen yksilön on ensin oltava itseohjautuva, jotta hän voi toimia yhdessäohjautuvan tiimin jäsenenä onnistuneesti ja aktiivisesti. Ajatus itseohjautuvuudesta toimii siis pohjana ja edellytyksenä yhdessäohjautuvuudelle. Ylin pallo taas kuvaa ajatusta, että tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuutta tukee johtamisen eri osa-alueet, kuten valmentava johtaminen.

Itseohjautuvuus on ollut keskeinen käsite jo vuosien ajan ja se pyrkii selittämään yksilön toimintaa ja hänen tekemiään valintojaan. Itseohjautuvuus (self-determination) perustuu sisäisen motivaation teoriaan, joka kuvaa niitä edellytyksiä, joita tarvitaan sisäisen motivaation aktivoitumiseen. ”Teorian mukaan tarvitaan yksi kokemus yhteenkuuluvuudesta, kaksi autonomiaa tehdä omaa työtä koskevia päätöksiä, kolme luottoa omaan kykyyn hoitaa tehtäviään sekä neljä hyvántahtoisuutta eli halua tehdä hyvää toisille” (Ristikangas ym., 2021, s. 71). Työpaikoilla itseohjautuvuus tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työntekijöille annetaan enemmän vastuuta ja vapautta päättää omasta työstään ja siitä, miten työtä organisoidaan ja kehitetään tiimeissä.

Yhdessäohjautuvuus käsitteenä kuvaa sitä, millä edellytyksillä tiimi saadaan toimimaan yhdessä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. ”Yhdessäohjautuvuus on tiimin yhteisen työn tekemistä ja siitä yhdessä oppimista. Yhdessäohjautuvan tiimin johtaja ja tiimin jäsenet tekevät, koordinoivat ja analysoivat työtä tiimitavoitteiden suuntaisesti” (Ristikangas ym., 2021, s. 71–75). Organisaatioissa yhdessäohjautuvuus tarkoittaa esimerkiksi, että tiimien jäsenten erilaiset osaamiset, vahvuudet, havainnot, huomiot ja näkökulmat saadaan nivottua yhteen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Työntekijöiltä vaaditaan yhä enemmän yhteisvastuullista otetta, mutta välttämättä todellisuudessa heille ei ole kerrottu, miten se tehdään ja miten sellainen ollaan. Esihenkilöitä tarvitaan itse- ja yhdessäohjautuvuuden valmentamisessa ja jalkauttamisessa tiimeihin, sillä tiimit eivät käskystä osaa toimia näin. (Ristikangas ym., 2021, s. 72.) Kehittämistyössä käytetään termiä yhdessäohjautuvuus yhteisöohjautuvuus termin sijaan, sillä kyseistä termiä on käytetty kohdeorganisaatiossa muun muassa Pulssi-henkilöstötutkimuksessa sekä vuonna 2022 toteutetussa Yhdessäohjautuvuuden nykytilan kartoitus- kyselyssä, joka toteutettiin kohdeorganisaation henkilöstölle.

Kehittämistyössä perehdytään itse- ja yhdessäohjautuvuuden lisäksi valmentamaan johtamiseen. Valmentava johtajuus voidaan määritellä seuraavasti: ”Valmentava johtajuus on vuorovaikutussuhde, joka pyrkii tietoisesti kehittämään johdettavien kykyä oman työnsä viisaaseen johtamiseen osana kokonaisuutta” (Soback, 2021, s. 57). Valmentava johtaminen on prosessi, jossa valmentaja auttaa valmennettavaa valjastamaan voimavarojaan käyttöönsä niin, että hänen on mahdollista saavuttaa tavoitteensa. Valmentava johtaminen on vastakohta niin sanotulle suoraan johtamistavalle, jossa esihenkilö tietää parhaiten, antaa ohjeet ja vastaukset sekä neuvoo ja käskee. Valmentavassa johtamisessa esihenkilö kyselee ja kuuntelee neuvomisen sijaan. Tarkoituksena on auttaa työntekijää oivaltamaan ja löytämään ratkaisut itse. (Kurttila & Aalto, 2021, s. 14–15.)

3 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Kehittämistyössä on tärkeää osata käyttää erilaisia menetelmiä ja ne tulee myös tuntea. Kehittämiseen liittyvässä menetelmäosaamisessa ei ole kyse vain taidosta toteuttaa hyvä kysely- tai haastattelututkimus, vaan se koostuu useista taidoista ja tiedoista. Mielenkiintoisen kehittämiskohteen tunnistamisessakin tarvitaan jo menetelmäosaamista. Maailma muuttuu koko ajan ja myös yritysten on pysyttävä muutoksissa mukana. Tämän myötä yrityksille on kasvanut tarve erilaisille kehittämistöille. (Ojasalo ym., 2018, s. 11–13.)

3.1 Lähestymistapa

Kehittämistyön alussa on hyvä pohtia, minkälaisen lähestymistavan mukaan työtä aletaan suunnittelemaan. Kehittämistöille tyypillisimpiä lähestymistapoja ovat tapaustutkimus, toimintatutkimus, konstruktivinen tutkimus, palvelumuotoilu ja innovaatioiden tuottaminen. (Ojasalo ym., 2018, s. 51.) Kehittämistyössä käytetään lähestymistapana tapaustutkimusta. Tapaustutkimus on yleisesti käytetty tutkimusote, jota käytetään laajasti eri tieteissä, kuten kauppateieteissä. Monien tutkimusmenetelmien käyttö sekä tutkimuksen vahva sidos eri aineistoihin ovat tyypillistä tapaustutkimukselle. Tapaustutkimus on siis empiirinen tutkimus, joka tutkii nykyhetken ilmiöitä sen todellisessa kontekstissa. (Seppola, 2023, s. 79.)

Tapaustutkimus sopii lähestymistavaksi, kun tavoitteena on tuottaa intensiivistä yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tutkittavasta tapauksesta, tilanteesta tai joukosta (Hirsjärvi ym., 2009, s. 135). Lisäksi tapaustutkimus sopii lähestymistavaksi, kun tavoitteena on tuottaa kehittämissuhteita ja -ideoita. Tutkimuksen kohteena voi olla esimerkiksi yksilö, ryhmä, yritys tai sen osa, tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. Tapaustutkimuksen avulla on mahdollista ymmärtää yritystä tai kehittämisen kohdetta kokonaisvaltaisesti hyvin realistisessa toimintaympäristössä. (Ojasalo ym., 2018, s. 52.)

3.2 Tutkimusmenetelmät

Kun kehittämisen tavoite on selvillä, kehittämistehtävä määritelty ja lähestymistapa pohdittu, on aika suunnitella kehittämisen tukena käytettäviä menetelmiä. Kehittämistyössä on suositeltavaa käyttää monenlaisia menetelmiä. Tutkimusmenetelmät jaetaan määrällisiin (kvantitatiivisiin) ja laadullisiin (kvalitatiivisiin) menetelmiin. Määrällisen menetelmän tyypillisin tiedonkeruumenetelmä on lomakekysely tai strukturoitu lomakehaastattelu, jossa kysytään samoja asioita laajalla otannalla. Yleisiä laadullisia menetelmiä ovat teema-, avoin ja ryhmähaastattelu sekä osallistava havainnointi. (Ojasalo ym., 2018, s. 104–105.) Kehittämistyössä käytetään tutkimusmenetelminä sekä määrällisiä, että laadullisia menetelmiä.

Tutkimusmenetelmien yhteydessä on hyvä tutustua myös aineistonhallintaan. ”Aineistonhallinnan suunnittelun tarkoitus on varmistaa, että tutkimusaineistojen suhteen noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä, että tutkimusaineisto ei vaarannu missään vaiheessa ja että aineiston jatkokäyttö on mahdollista” (Tietoarkisto, n.d). Tarkoituksena on hyödyntää tiedonkeruumenetelmien avulla kerättyjä tuloksia nimettömästi. Tietosuojaan yleisiin periaatteisiin kuuluu, että henkilötietoja käsitellään tavalla, jossa varmistetaan asianmukainen turvallisuus. Henkilötietoja ei tule kerätä ja käsitellä tarpeettomasti ja niitä tulee säilyttää oikeassa muodossa. (Tietoarkisto, n.d.)

Kehittämistyön valmistuttua työ jää opiskelijalle, Satakunnan ammattikorkeakoululle ja mahdollisesti myös kohdeorganisaatiolle. Lisäksi työ tallennetaan Theseus-verkkokirjastoon, josta sen voi nähdä kuka tahansa. Tällöin aineiston haltijan tulee ratkaista aineistohallinnan perusasiat, kuten säilytys, käyttö- ja arkistokopiot, aineistosta tiedottaminen, käyttöehdot ja jakelu. Aineiston hävittäminen on toteutettava suunnitelmallisesti. Pelkästään tiedoston poistaminen ja tietokoneen roskakorin tyhjentäminen ei tarkoita, että aineisto olisi lopullisesti tuhottu. Tiedon hävittämiseen on kuitenkin olemassa erilaisia ohjelmia esimerkiksi tietojen ylikirjoittaminen tai kiintolevyn magnetointi. Myös fyysinen tallennusväline, kuten muistitikku voidaan tuhota käyttökelvottomaksi. Lisäksi eri tahoilla on omat ohjeistuksensa aineiston hävittämiseksi. (Tietoarkisto, n.d.)

3.3 Haastattelu

Haastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä sekä tutkimus- että kehittämistöissä. Haastattelu sopii hyvin monenlaisiin kehittämistehtäviin, koska sillä saadaan nopeasti kerättyä syvällistä tietoa kehittämisen kohteesta. (Ojasalo ym., 2018, s. 106.) Haastattelun suurin etu on sen joustavuus ja siinä voidaan säädellä aineiston keruuta tilanteen edellyttämällä tavalla. Haastattelutyyppinä ovat muun muassa strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 204–208.)

Kehittämistyössä käytetään haastattelua yhtenä tiedonkeruumenetelmänä. Tarkoituksena on haastatella kohdeorganisaation edustajaa, jonka työkuvaan kuuluu muun muassa tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuuden kehittäminen. Lisäksi kehittämistyössä haastatellaan työn tutkimuksen kohteena olevien tiimien esihenkilöitä. Haastatteluiden avulla pyritään saamaan vastauksia siihen, miten tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuus toteutuu tällä hetkellä konkreettisesti kohdeorganisaatiossa, mitkä ovat tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuuden toteutumisen esteet ja mahdollisuudet, miten tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuutta voitaisiin kehittää sekä millaisia vaikutuksia itse- ja yhdessäohjautuvuudella on tiimien suorituskykyyn ja työtyytyväisyyteen.

Haastattelut toteutetaan Teams-kanavassa, jotta ne saadaan tallennettua. Näin haastatteluun on helppo palata jälkikäteen ja tallenne toimii muistin tukena. Haastattelumuoto on strukturoitu haastattelu, jossa kysymykset on muotoiltu valmiiksi ja ne esitetään ennalta määrättyssä järjestyksessä. (Ojasalo ym., 2018, s. 106–107.)

3.4 Kysely

Kysely on yksi eniten käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä tieteellisissä tutkimuksissa. Kyselytutkimuksen avulla voidaan kerätä laajaa tutkimusainestoa, jossa suurelta määrältä ihmisiä voidaan kysyä monia asioita. Kysely onkin tästä syystä hyvin nopea ja tehokas menetelmä. (Ojasalo ym., 2018, s. 121.) Kyselytutkimukseen liittyy myös heikkouksia. Aineistoa pidetään tavallisimmin

pinnallisena, sillä ei ole mahdollista varmistua siitä, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet kyselyyn. Ei ole myöskään selvää, miten onnistuneita vastausvaihtoehdot ja vastaukset ovat vastaajien näkökulmasta tai miten tietoisia vastaajat ovat ylipäänsä tutkitusta aiheesta. Myös vastaamattomuus voi nousta joissakin tutkimuksissa suureksi. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 195.)

Tyypillisimpiä tapoja käyttää kyselyjä ovat postitse lähetettävät kyselylomakkeet, internetissä täytettävät kyselyt sekä puhelimitse tai kasvokkain tehtävät kyselyt (Ojasalo ym., 2018, s. 121). Yksi toimiva kyselytyökalu on Microsoft Forms, jonka avulla lomakkeita ja kyselyjä voi jakaa helposti verkossa ja analysoida tuloksia reaaliajassa.

Kehittämistyössä käytetään kyselyä yhtenä menetelmänä ja se toteutetaan tutkimuksen kohteena olevien tiimien henkilöstölle. Kyselytutkimus toteutetaan hyödyntämällä Microsoft Forms kyselyalustaa. Kyselyn avulla halutaan selvittää, miten tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuus toteutuu tällä hetkellä konkreettisesti kohdeorganisaatiossa, mitkä ovat tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuuden toteutumisen esteet ja mahdollisuudet sekä miten tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuutta voitaisiin kehittää. Tavoitteena on osallistaa ja hyödyntää kohdeorganisaation henkilöstöä, sillä heidän mielipiteensä on tärkeä tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuuden kehittämisen kannalta.

4 ITSEOHJAUTUVUUS

Itseohjautuvuus on yksi puhutuimmista ilmiöistä työelämässä. Se on vaativaa ja sitä tarvitaan muuttuvassa organisaatiokulttuurissa koko ajan enemmän. Itseohjautuvuus on jatkuvaa priorisointia, itsereflektointia, aikatauluttamista, itsekuria, epävarmuuden sietämistä ja epämukavuusalueella toimimista. Vaikka itseohjautuvuus on vaativa laji se tuo mukanaan myös paljon vapautta, onnistumisen tunteita, voimaantumista ja itsensä ylittämistä. Se voi luoda kokemuksia, jotka heijastuvat positiivisesti elämän muille osa-alueille ja auttavat

vaikeiden vaiheiden yli. (Savaspuro, 2019, s. 10–11.) ”Mitä enemmän ihminen kokee voivansa vaikuttaa asioihin, osaavansa työnsä, olevansa merkityksellisessä yhteydessä muihin ihmisiin ja osallistuvansa johonkin suurempaan, sitä paremmalta hänestä yleensä tuntuu.” (Aro, 2018, s. 32).

Itseohjautuvuuteen liittyy vahvasti draivin narratiivi, mutta se voi myös auttaa oppimaan pois suorittamisesta ja tietynlaisesta kiltteydestä. Se auttaa ymmärtämään, että jatkuva suorittaminen ja ohjeiden tarkka noudattaminen ei pidemmän päälle kannata, sillä täydellisyyteen pyrkivällä voi olla huonot seuraukset. Mutta kuten monella muulla asialla myös tällä on kääntöpuolensa. Moni työntekijä on saattanut sairastua työuupumukseen itseohjautuvuuden vaateen takia. (Savaspuro, 2019, s. 11–12.) Sen tuoma vapaus voi olla liikaa, jos ei tiedä mitä sillä tekisi. Itseohjautuvuus ruokkii suorituskeskeisyyttä sekä rajattomuutta ja suoriutuakseen organisoitumisen, päätäntävällän ja työtehtävien labyrintista työntekijältä vaaditaan hyvää itsetuntemusta- ja luottamusta, omaaloitteisuutta, päämäärätietoisuutta sekä kykyä kantaa vastuuta, tehdä päätöksiä, priorisoida ja delegoida. Itseohjautuvuus voi aiheuttaa kireyttä, tehottomuutta, uupumusta ja stressiä. Myös vapaamatkustajaongelma on todellinen. Joukossa on aina niitä, jotka eivät työskentele yhteisen päämäärän saavuttamiseksi, mutta nauttii sinne pääsemisen eduista. (Savaspuro, 2019, s. 41–42.)

Organisaatiot vaativat työntekijöiltään jatkuvasti itseohjautuvuutta, mutta onko heille todellisuudessa kerrottu, miten se tehdään ja miten sellainen ollaan? Kun itseohjautuvuutta oppii ymmärtämään, mitä se tarkoittaa ja mitä se ei tarkoita, on se organisaatioille varmasti ennemminkin voimavara, kuin heikkous. (Savaspuro, 2019, s. 11–12.)

4.1 Mitä itseohjautuvuus on?

Itseohjautuvuutta on kirjallisuudessa määritelty erilaisilla teorioilla. Yksi tunnetuimpia on professori Edward Decin ja Richard Ryanin 1970-luvulla luoma sisäiseen motivaatioon painottuva itseohjautuvuusteoria eli self-determination theory, SDT. Decin ja Ryanin mukaan itseohjautuvuusteoria on lähestymistapa

ihmisen motivaatioon ja persoonallisuuteen, jossa käytetään perinteisiä empirisiä menetelmiä hyödyntäen samalla organismista metateoriaa. Organisminen metateoria korostaa ihmisen kehittyntä sisäistä voimavaraa persoonallisuuden kehityksessä ja käyttäytymisen itseohjauksessa. (Deci & Ryan, 2000, s. 68.) Itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta: omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Nämä perustarpeet ohjaavat yksilön toimintaa ja ovat tärkeitä ihmisen motivaatiolle, hyvinvoinnille ja henkilökohtaiselle kehitykselle. (Saarenpää, 2016.)

Itseohjautuvuusteorian taustalla on näkemys, jossa ihminen toimii nykyään enemmänkin aktiivisena, itseohjautuvana ja itseään toteuttavana, kuin jonkinlaisena passiivisena olentona. Tavoittelemme itseohjautuvasti haasteita ja päämääriä, joiden avulla elämästämme tulee rikkaampaa ja merkityksellisempää. (Martela, 2014.) Itseohjautuvuusteorian määrittelemien perustarpeiden toteutuessa ihmisen motivaatio kumpuaa luontaisesti ja hän toimii työssään innokkaasti, määrätietoisesti ja vastuuta kantaen (Savaspuro, 2019, s. 28).

Martela ja Jarenko jäsentävät itseohjautuvuuden kahteen eri tasoon. Itseohjautuvuuteen, joka tarkoittaa yksilön ominaisuutta ja itseorganisoitumiseen, joka tarkoittaa ryhmän ominaisuutta. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan yksilön kykyä toimia itsenäisesti ja omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta tai kontrollia. Itseohjautuvan henkilön on oltava ensin itsemotivoitunut, jotta hänellä on halu toimia omista lähtökohdistaan ja tehdä asioita ilman ulkoista pakottamista. Lisäksi hänellä on oltava päämäärä eli ajatus siitä, mitä tavoitetta kohti itseohjaututaan sekä tarvittava osaaminen päämääränsä saavuttamiseen. Mikäli osaaminen puuttuu ei itseohjautuvuus toteudu. (Martela ja Jarenko, 2017, s. 12.)

Itseorganisoituminen on työskentelytapa, josta puuttuu jäykkä hierarkia, kiinteät työroolit ja esihenkilö, jolta pyytää lupa päätöksiin. Se on työntekijöiden keskinäinen tapa organisoitua, joka muokkautuu tarpeen mukaan. (Martela ja Jarenko, 2017, s. 12.) Yritysmaailmassa itseorganisoituminen on perinteisestä weberiläisestä byrokraatiasta poikkeava organisoitumisen tapa, jossa luotetaan ihmiseen ja hänen haluunsa tehdä asiat hyvin. (Savaspuro, 2019, s. 26).

Perinteisessä byrokratiassa alaisia komennettiin ja kontrolloitiin. Itseorganisoidumisessa ylenpalttista kontrollointia ei tarvita, vaan lähtökohtana on työntekijöiden vahva itsenäisyys ja vapaus tehdä päätöksiä lupia kyselemättä. (Martela, 2017.)

Itseohjautuvuuteen linkittyy vahvasti myös työn imu. Työn imulla tarkoitetaan, että työntekijä saa työstään myönteisiä ja merkityksellisiä kokemuksia. Työn imua kokeva lähtee aamuisin mielellään töihin ja nauttii työpäivistään. (Työterveyslaitos, n.d.) Työn imulla on myönteisiä vaikutuksia yksilön uraan sekä organisaatioon, mutta myös laajemmin yhteiskuntaan. Työterveyslaitoksen ja Etlan julkaisemassa yhteistutkimuksessa työn imu ennustaa esimerkiksi pienempää todennäköisyyttä päätyä ennenaikaiselle työkyvyttömyyseläkkeelle ja vähentää työttömäksi joutumisen riskiä. Tutkimuksen mukaan työn imu vaikuttaa positiivisesti suomalaisten ammattiaseman kohenemiseen ja palkkatasoon. (ETLA, 2021.)

Työterveyslaitoksen mukaan työn imua voidaan edistää muun muassa työtehtävään liittyvillä asioilla, kuten tehtävien monipuolisuus ja kehittävyys, työn järjestämiseen liittyvillä asioilla, kuten oman työn vaikutusmahdollisuudet ja joustavuus. Lisäksi esihenkilön ja työyhteisön tuki, ystävällisyys, arvostus, yleinen motivoiva ilmapiiri sekä innovatiiviset toimintatavat edistävät työntekijän mahdollisuuksia kokea työn imua. (Työterveyslaitos, n.d.)

4.2 Itseohjautuvuus ilmiönä, miksi juuri nyt?

Martela ja Jarenko ovat kirjassaan löytäneet kolme syytä siihen, miksi elämme juuri nyt itseohjautuvuusvallankumouksen aikaa.

1. **Maailma muuttuu.** Globaalissa verkottuneessa ja nopeassa toimintaympäristössä muutosnopeus on eri luokkaa kuin muutama vuosikymmen sitten. Mikään toimiala ei ole turvassa uusilta innovaatioilta. (Savaspuro, 2018, s. 39.) Uudet teknologiat tulevat tarjoamaan ennakoimattomia uusia mahdollisuuksia, joten nykymaailmassa olennaista on

yrityksen ketteryys eli kyky reagoida nopeasti toimintaympäristön muutoksiin. Tämä ei toimi perinteisellä ylhäältä johtamisen tyylillä, jossa jokainen päätös pitää hyväksyttää organisaation eri komentoketjuissa. (Martela ja Jarenko, 2017, s. 18–19.)

2. **Työtehtävät muuttuvat.** Itseohjautuvuuden ilmaantuessa myös työtehtävissä tapahtuu muutoksia. Työelämässä on menossa suurin murros sitten teollisen vallankumouksen. Erona on, että nykyinen vallankumous etenee paljon ripeämmällä tahdilla. Kaikenlainen rutiinityö -sekä fyysinen että rutiiniluontoinen ajattelutyö voidaan korvata. Kuitenkin luova asiantuntijuus eli kyky nähdä kokonaisuuksia ja yhdistää asioita uudella tavalla sekä inhimillinen vuorovaikutus ovat asioita, joita ei hetkessä automaatioilla korvata. (Martela ja Jarenko, 2017, s. 22–23.)

3. **Ryhmien tapa työskennellä on muuttunut.** Teknologia on mahdollistanut sen, että tiimit voivat organisoida tavalla, johon ei tarvita välissä hallinnoivaa esihenkilöä. Internet ja sähköinen kommunikaatio antavat ryhmille uudella tavalla mahdollisuuden järjestää toimintansa sekä informoida asioista keskenään. Tämä johtaa siihen, että esihenkilöä ei enää tarvita tiedonvälitykseen tai työtehtävien koordinointiin. (Martela ja Jarenko, 2017, s. 24.)

Yllä mainituiden syiden lisäksi myös työntekijöistä on tullut vaativampia. Työnantajalta odotetaan enemmän vapautta, luottamusta, päätöksentekomahdollisuuksia ja hyvää johtamista. Työntekijät haluavat, että yritystä johdetaan enemmän ihmiset edellä. Myös yrityksen arvojen tulee olla linjassa työntekijän arvomaailman kanssa. Halutaan, että työnantaja on kiinnostunut työntekijöistä muutenkin kuin vain kasvottomina resursseina. Tämä näkyy etenkin milleniaalien ja heistä seuraavan Z-sukupolven asenteissa. Milleniaali-sukupolveksi kutsutaan vuosien 1983–1994 välillä syntyneitä ihmisiä ja Z-sukupolvella vuonna 1995 ja sen jälkeen syntyneitä. Milleniaalit ovat jo astuneet työelämään, kun taas Z-sukupolvi ottaa työelämässä ensimmäisiä askelia. (Savaspuro, 2018, s. 40.)

Työn merkitys on milleniaaleille tärkein motivaattori, ja he ovat valmiita tekemään paljon töitä, jos työllä on heille merkitystä. Myös osaamisen kehittämistä ja itseohjautuvuutta arvostetaan. (Ojala & Meklin, 2021, s. 44–45.) Jos milleniaali ei ole tyytyväinen työpaikkaansa hän irtisanoutuu ja vaihtaa hyvin herkästi toiselle työnantajalle. Mutta jos hän tuntee olonsa työpaikalla arvostetuksi ja hänelle on annettu mahdollisuuksia vaikuttamiseen ja joustoon voi yritys saada hänestä erittäin innovatiivisen ja motivoituneen työntekijän. (Mellanen & Mellanen, 2020, s. 62–65.) Tärkeää on yrittää keksiä, miten luoda työstä ja työpaikasta niin merkityksellinen, että se vastaa heidän odotuksiaan. Koska milleniaaleille jatkuva oppiminen ja kehittyminen on tärkeää, on työpaikan pysyttävä pakostakin muokkautumaan ympäristöksi, joka mahdollistaa tämän heille. (Ojala & Meklin, 2021, s. 45–46.)

Nämä kaikki edellä mainitut ehdot asettavat organisaatiot uudenlaisen haasteen eteen. Asemaan perustuvia valtapositiioita on pakko purkaa, sillä ihmiset haluavat omistajuuden omassa työelämässään. Yritys, joka pystyy reunaehdot mahdollistamaan, saa pidettyä työntekijänsä organisaatioon sitoutuneina. Muutoin takaoven kautta luikitaan pakoon ja äkkiä. (Savaspuro, 2018, s. 40.)

4.3 Itseohjautuva työntekijä ja työyhteisö

Työpaikoilla uskotaan entistä vahvemmin siihen, että työntekijät haluavat vaikuttaa omaan työhönsä kuin myös laajemmin organisaation toimintaan osallistumalla enemmän päätösten tekoon ja toiminnan kehittämiseen. On ennemminkin normia, että työpaikoilla odotetaan jokaisen tarttuvan omiin työtehtäviinsä ilman, että joku käskee. Itseohjautuvassa kulttuurissa yksilölle annetaan vapautta, mutta se tuo mukanaan myös vastuuta. Työntekijöillä on vastuu omista tekemisistään ja töistään sekä myös osaamisen kehittämisestä. Itseohjautuvuudessa luottamuksen rooli ja merkitys korostuu. Työntekijän näkökulmasta on tärkeää luottaa itseensä, ammattitaitoon ja osaamiseen. Työntekijällä tulee olla uskoa siihen, että vastuista ja työtehtävistä pystyy suoriutumaan itsenäisesti ja aktiivisesti. (Huttunen, 2020 s. 26.)

Itseohjautuvuus ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei tiimeissä enää tarvita johtajan roolia. Joku ottaa aina johtajuuden, ellei sitä ole annettu tietylle henkilölle tai ellei asiasta ole yhdessä sovittu. Aina on olemassa erilaisia valtasuhteita ja rooleja, joilla on enemmän vastuuta johtamisesta kuin toisella. Esihenkilöitä tarvitaan itseohjautuvuuden valmentamisessa ja jalkauttamisessa tiimeihin, sillä tiimit eivät käskystä osaa toimia itseohjautuvasti. (Ristikangas ym., 2021, s. 72.)

Itseohjautuvuudessa esihenkilön ja työntekijän välinen luottamus voi joutua isostikin koetukselle. Pystyykö esihenkilö luottamaan siihen, että työntekijä kykenee ottamaan enemmän vastuuta ja osaako hän toimia vapaammassa työ-
kulttuurissa? Haasteita saattaa syntyä erityisesti siitä, että työntekijöiden kyky toimia itseohjautuvasti on hyvin erilainen. Miten esihenkilö tukee ja valmentaa eri henkilöitä? Mitä tapahtuu, jos työntekijä itseohjautuu sellaiseen suuntaan, josta esihenkilö on aivan erimieltä? Nimenomaan tällaisten tilanteiden äärellä luottamusta mitataan. (Huttunen, 2020, s. 26–27.)

Jokaisen organisaation on löydettävä omat tapansa lisätä itseohjautuvuutta. Siihen ei ole suoraa patenttiratkaisua, eikä se toteudu käskemällä. On olemassa tiettyjä reunaehdoja, joita ilman itseohjautuvasta organisaatiosta on turha haaveilla. Niiden ymmärtämiseksi organisaation toimintaa kannattaa peilata Decin ja Ryanin luomaan itseohjautuvuusteoriaan. Teorian mukaan itseohjautuvuutta voidaan vahvistaa, kun yritys mahdollistaa kolmen psykologisen perustarpeen täyttymisen. (Savaspuro, 2018, s. 51.)

1. **Omaehtoisuus (autonomy).** Ihmisellä on kokemus siitä, että hän on vapaa päättämään tekemisistään. Lähtökohtana on, että tekemisen motivaatio kumpuaa henkilöstä itsestään, eikä ulkoisista pakotteista. (Savaspuro, 2018, s. 51.)
2. **Kyvykkyys (competence).** Ihminen tuntee, että hän osaa hommansa ja saa asioita aikaan. Itsensä kyvykkääksi kokeva työntekijä pystyy suoriutumaan annetuista työtehtävistä menestyksekkäästi. Ihmiset nauttivat tekemisistä, joissa pärjäävät. Pärjätessään ihminen voi päästä flow-tilaan,

vaikka haastetaso olisikin kova. Ajantaju katoaa ja ihminen uppoutuu työhönsä täysin. Kyseisen flow-teorian kehittäjä Mihaly Csikszentmihalyi kertoo, että monet pitävät tätä kokemusta yhtenä ihmiselämän suurimmista nautinnoista. (Martela, 2014.)

3. **Yhteisöllisyys (relatedness).** Ihminen on yhteydessä toisiin ihmisiin. Hän kokee, että hänestä välitetään ja häntä arvostetaan (Savaspuro, 2018, s. 51). Tämän motivaation lähde kumpuaa ihmisen perustarpeesta olla yhteydessä toisiin ihmisiin. Ihminen on luonnostaan laumaeläin ja kun koemme olevamme osa kannustavaa, turvallista ja lämminhenkistä yhteisöä olemme parhaimmillamme myös esimerkiksi työntekijöinä. (Martela, 2014.)

Näiden perustarpeiden tyydyttämiseksi organisaation kulttuurin tulee rakentua kolmen peruspilarin päälle. **Luottamus** rakentaa psykologista turvallisuutta ja se on tärkeää, jos ihmisten halutaan ottavan enemmän vastuuta tekemisistään. **Autonomia** on luottamuksen edellytys. Se motivoi, tuottaa työn imua, lisää innostusta ja hyvinvointia sekä sitouttaa työntekijöitä. **Mutkaton vuoropuhelu**, jossa keskusteluyhteyden on oltava auki johdon ja työntekijöiden välillä, muuten tieto ei liiku. Sen tulee olla luontevaa, sillä muuten johto ei tiedä mitä työntekijät ajattelevat. Asioista voidaan olla myös eri mieltä ja sen saa sanoa ääneen. (Savaspuro, 2018, s. 52.)

5 YHDESSÄOHJAUTUVUUS

Yhdessäohjautuvuuden tavoitteen taustalla on usko siihen, että yhdessä pysytään parempaan kuin yksilöinä. Taustalla on myös lisääntynyt tarve ketterämpään toimintaan sekä nopeampaan muutokseen. Tarvitaan siis erilaista osaamista ja erilaisia näkökulmia, luovuutta ja jatkuvaa oppimista, jotta uudenlaisia ennakoimattomia ongelmia pystytään ratkomaan yhdessä. (Aminoff, 2020.)

Yhdessäohjautuvuus käsitteenä tarkoittaa tiimiä ja yhteisöä. Yhdessäohjautuvuus on käytännönläheinen ja se kuvaa konkreettisesti, miten tiimi ja sen esihenkilö tekevät työtä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. ”Yhdessäohjautuvassa tiimissä jokainen kokee olevansa vastuussa yhteisten asioiden edistämisestä, keskinäisen vuorovaikutuksen ja yhteistyökäytäntöjen kehittämistä sekä koko tiimin osaamisen hyödyntämisestä” (Ristikangas ym., 2021, s. 75). Yhteinen dialogi, avoin keskustelu, yhteisten ongelmien ratkaiseminen sekä sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin ovat tyypillisiä yhdessäohjautuvan tiimin tunnusmerkkejä. Yhdessäohjautuvan tiimin valintoja ohjaa asiakas ja hyvä palvelu ja/tai tuotteen laatu. (Ristikangas ym., 2021, s. 75.)

Lähtökohtana yhdessäohjautuvuudessa on, että tiimi saa tehdä omaa toimintaansa koskevat päätökset, sillä välttämättä esihenkilö ei ohjaa tiimiä. (Huttunen, 2020, s. 27). Yhdessäohjautuvuus ei siis toimi, ellei tiimissä ole yhteisvastuuta, sillä viime kädessä kukin on vastuussa yhteisen työn tekemisestä. On toisten tiimiläisten vastuulla auttaa ja tukea työtehtävissä, mikäli joku ei ehdi tai osaa. Yhdessäohjautuvassa tiimissä on tärkeää sopia yhteisistä pelisäännöistä. Mikäli joku tiimistä toimii vastoin yhteisiä sääntöjä ja käytäntöjä puuttumisvastuu on ensisijaisesti sillä, joka asian huomaa. Yhdessäohjautuvassa tiimissä on velvollisuus mennä toisen tontille, tuoda esiin omia havaintoja ja haastaa omaa sekä toisen ajattelua. (Ristikangas ym., 2021, s. 75.) Vaikka johtajan ja esihenkilön puuttuminen tarjoaa vapautta yksilöt eivät kuitenkaan voi päättää asioista täysin oman mielensä mukaan. Tiimin toimintaa tukee organisaation määrittelemät toiminnan suuntaviivat ja pelisäännöt, joiden mukaan tulee toimia. Toki tiimin jäsenet pääsevät näihin kuitenkin vaikuttamaan. (Spiik, 2023, s. 65.)

Yhdessäohjautuvuuden ytimessä on työntekijöiden todellisen potentiaalin hyödyntäminen. Työyhteisöstä löytyy edelleen samat roolit ja tehtävät kuin ennenkin, mutta ne puretaan ja jaetaan ihmisten kesken. Työntekijä voi olla toisessa projektissa vastuuhenkilönä ja toisessa tekijä. Kunhan työn laatua ja lopputulosta ei vaaranneta, voidaan tiimeissä liikkua oman osaamisen ja taitojen mukaan. Yhdessäohjautuva organisaatio on aina kesken ja sovittuja yhteisiä

sääntöjä päivitetään jatkuvasti, sillä tehtävät ja vastuualueet elävät samalla tavalla kuin organisaatiokin. (Spiik, 2023, s. 65.)

5.1 Yhdessäohjautuvuuden haasteet ja mahdollisuudet

Yhdessäohjautuvuus luo organisaatioille monia mahdollisuuksia. Ensinnäkin se tuottaa enemmän arvoa asiakkaalle kuin perinteinen yksintyöskentely. Kun päätös- ja kehittämisvaltuudet ovat tiimien käsissä pystytään eteen tulevat uudet ja ennakoimattomat ongelmat ratkomaan entistä ketterämmin. Arvokasta aikaa säästyy ja se voidaan allokoida tuottavammin, joka taas vahvistaa organisaation tuloksellisuutta. Lisäksi toiminta virtaviivaistuu, kun päätöksentekovaltaa hajautetaan lähemmäksi asiakasrajapintaa ja sinne, missä tuotteita ja palveluita luodaan ja kehitetään. Yksittäinen asiantuntija ei pysty itsenäisesti tuottamaan asiakasarvon kokemusta vaan se syntyy useammin monen eri työntekijän toimesta. Yhdessäohjautuvuus myös vahvistaa työntekijäkokemusta. Työn mielekkyys ja merkitys lisääntyy, kun tiimit voivat vaikuttaa omaan ja yhteisten työn tekemiseen. (Ristikangas ym., 2021, s. 72–73.) Mahdollisuus vaikuttaa työn tekemiseen lisää kiistatta henkilöstön työhyvinvointia, kun taas perinteinen hierarkkisuus on omiaan aiheuttamaan oireita työuupumuksesta (YLE, 2021).

Kuten itseohjautuvuutta myös yhdessäohjautuvuutta tarvitaan, jotta organisaatiot voivat menestyä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Yhteisen tekemisen merkitys korostuu, koska tarvitaan erilaista osaamista ja näkökulmia, luovuutta ja jatkuvaa oppimista, jotta uudenlaisia ennakoimattomia ongelmia pystyttäisiin ratkomaan. Mitä enemmän yhdessäohjautuvuus tiimeissä lisääntyy, sitä enemmän puheet tiimityön onnistumisen mahdollisuuksista lisääntyvät. (Ristikangas ym., 2021, s. 73.)

Yhdessäohjautuvuudessa on myös omat haasteensa, jotka tulisi ottaa huomioon kaaoksen välttämiseksi. Ensinnäkin tiimin on asetettava hyvin selkeät yhteiset tavoitteet. Jokaisen on tiedettävä mikä on suunta ja mitä pitää tehdä,

jotta tavoitteisiin päästään. Ilman tavoitteita on vaikeaa työskennellä ja homma loppuu ennen kuin se on alkanutkaan. (Savaspuro, 2019, s. 48.)

Toinen asia on jaettu vastuu, kuka tekee päätökset silloin, kun kaikki eivät ole samaa mieltä. Tämän tulee olla selkeästi kommunikoitu, jotta tiedetään kenen puoleen voi kääntyä ongelmatilanteissa. (Savaspuro, 2019, s. 48.) Mikäli vastuuta ei ole määritelty voidaan ajautua tilanteeseen, jossa oletetaan yhden ja saman henkilön hoitavan tietyt työtehtävät vain, koska hän on aina hoitanut. Mitä jos kyseinen henkilö ei enää hoidakaan työtään? Myös ikäviä tehtäviä löytyy aina ja jonkun on ne hoidettava. Mitä tehdään, jos joku luistaa omasta vuorostaan? Näissä tilanteissa on pakko keskustella yhdessä, kuka tai ketkä ottavat vastuun kyseisistä työtehtävistä ja miten ne hoidetaan. (Spiik, 2022, s. 53–58.)

Kolmas tärkeä asia on psykologinen turvallisuus. Itse- ja yhdessäohjautuvuus edellyttää luottamusta tiimin kesken, mutta se edellyttää, että myös johto luottaa työntekijöihinsä. Tiimien tulee voida luottaa siihen, että mokista ei joudu mustalle listalle ja, että ongelmista saa puhua avoimesti. Tarkoituksena on, että johto pystyy ottamaan myös kriittiset palautteet vastaan. Epäonnistumisen pelko tekee työntekijöistä passiivisia eivätkä he saa tällöin riittävästi aikaiseksi. Tästä syystä suhtautuminen virheisiin tulisikin olla avainasemassa. (Savaspuro, 2019, s. 48.)

5.2 Miten yhdessäohjautuvuudessa onnistutaan?

Yhdessäohjautuvuudessa onnistumisen yksi kulmakivistä on luottamus, joka on keskeinen yhteistoimintaa ylläpitävä voima (Hallamaa, 2017, s. 125). Luottamus on eräänlainen psykologinen tila, jossa yksilö on valmis hyväksymään haavoittuvaisuutensa, sillä hänellä on positiivisia odotuksia toisen aikomuksesta ja toiminnasta. Luottamusta käsitteenä tulee tarkastella kahdesta näkökulmasta. Ensinnäkin luottamus liittyy aina yksilöön, sillä meistä jokainen on yksilönä luottamuksen rakentaja sekä luottamuksen kohde arvoineen,

tunteineen ja käyttäytymisineen. Toinen luottamuksen perustaso kohdistuu ihmisten väliseen kanssakäymiseen ja yhteistyöhön. (Huttunen, 2020, s. 32–34.)

Luottamuksen rakentamiselle ei ole olemassa tiettyä peruskaavaa, mutta luottamuksen synnylle voidaan löytää joitain ajatuksia ja tekijöitä. Esimerkiksi ryhmän kehittymistä kuvaava vaiheistus antaa ymmärrystä luottamuksen rakentumisesta. Ryhmän muodostusvaiheessa ryhmä on epävarma ja toiminta sekä vuorovaikutus on varovaista ja tunnustelevaa. Myös yhteiset tavoitteet ovat vielä sumuisia. Tässä vaiheessa luottamus on nupuillaan. Kuohuntavaiheessa ryhmän jäsenet ovat tutumpia ja alkavat kommunikoida enemmän ja jäsenten omat intressit alkavat näkyä, jolloin mahdolliset jännitteet ja ristiriidat saattavat nousta esiin. Tässä ryhmän kehitysvaiheessa yksilöt alkavat laskelmoimaan kannattaako toisiin luottaa ja perusluottamus saattaa joutua koetukselle. Vakiintumisvaiheessa taas ryhmän toiminta tasaantuu ja selkiintyy. Yhteiset tavoitteet ja toimintatavat alkavat kirkastua ja yhteenkuuluvuuden tunne sekä yhteishenki kasvaa. Jokainen on löytänyt paikkansa ryhmässä. Toimintavaiheessa ryhmä toimii tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti tunnistaen jäsentensä erilaisuudet. Tässä vaiheessa aito hedelmällinen yhteenkuuluvuus lisääntyy. Ryhmän luottamuksen rakentamisessa tulee olla kärsivällinen, sillä se ei aina ole näin suoraviivaista tai vaiheittaista kuin edellä on kuvattu. Luottamuksen kehittyminen on aaltoilevaa ja sille tulee antaa oma aikansa. (Huttunen, 2020, s. 42–44.)

Luottamuksen lisäksi yhdessäohjautuvuudessa onnistuakseen tiimi tarvitsee yhteiset tavoitteet, joihin jokainen tiimiläinen sitoutuu. Määritetyt tavoitteet luodaan yhdessä keskustellen ja ne toimivat tiimin yhteisen kehittämisen ja kehittymisen perustana. Yhteisen keskustelun kautta luodaan toimintamalleja, joita toteuttamalla päästään kohti haluttua tavoitetta. Yhteisten tavoitteiden lisäksi tiimi tarvitsee myös oppimistavoitteita kehittyäkseen tiiminä. Oppimistavoitteissa keskitytään esimerkiksi parantamaan tiimin ja tiettyjen sisäisten sidosryhmien keskinäistä yhteistyötä jouhevammaksi. Oppimistavoitteiden kohdalla on tärkeää, että ne syntyvät tiimin omista lähtökohdista käsin. Tiimin toimintaa ja tuloksellisuutta ohjataan pitkälti suoritustavoitteiden avulla, jotka ovat

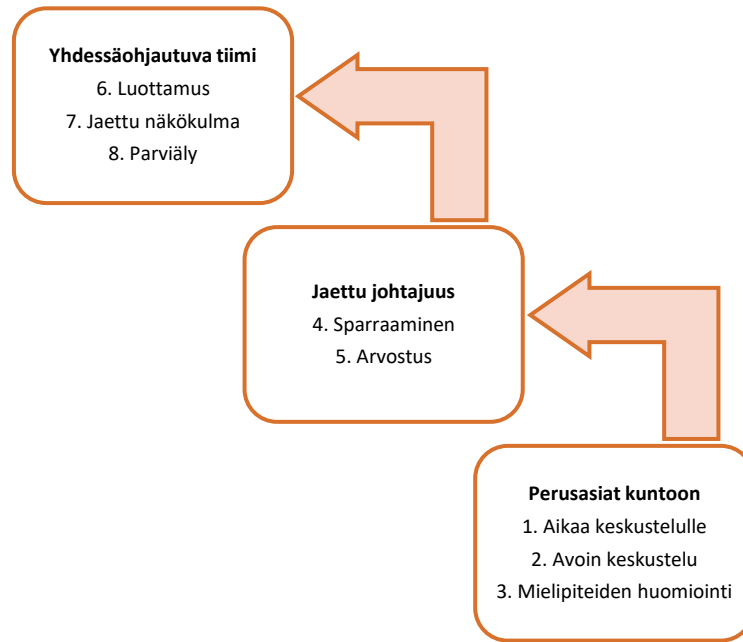
liiketoiminnallisesti välttämättömiä. Erilaiset onnistumismittarit taas määrittävät sen, onko yhteisiin tavoitteisiin päästy. (Ristikangas ym., 2021, 93–95.)

Yhdessäohjautuvuudessa onnistuakseen tiimillä tulee olla yhteiset pelisäännöt. Pelisäännöt ovat yhdessä sovittuja periaatteita ja toimintamalleja, jotka luovat kehyksen tiimin yhteiselle tekemiselle. Yhteistyö ei tuota lisäarvoa tiimille, jos pelisäännöt puuttuvat. Niiden puute aiheuttaa helposti väärinkäsityksiä ja turhia ongelmia tiimiläisten välille. Pelisäännöt rakennetaan yhdessä keskustelemalla ja ne tulee kirjata ylös, jotta niihin on helppo palata tarpeen tullen. (Ristikangas ym., 2021, s. 112.)

Lisäksi toimiva kommunikaatio on edellytys yhdessä toimimiselle. Kommunikoimalla koordinoidaan yhteisen työn tekemistä. Mikäli kommunikaatio ei toimi riittävän hyvin ei ole tiimityötä eikä yhdessäohjautuvaa tiimiä. Mikään tiimi ei automaattisesti osaa kommunikoida keskenään vaan eri tavoista ja tyyleistä sekä halutusta kommunikaatiokulttuurista tulee sopia keskustelemalla yhdessä. (Ristikangas ym., 2021, s. 146.)

5.3 Yhdessäohjautuvan tiimin toimintamalli

Karl-Johan Spiik on työurallaan työskennellyt yli vuosikymmenen yhdessäohjautuvissa tiimeissä valmentavan johtajan roolissa. Hän on luonut käytännön työkalun yhdessäohjautuvan tiimin toimintaan. Toimintamallia ei pidä lukea kirjaimellisesti, mutta se antaa hyvän käsityksen missä oma tiimi menee kehityksensä suhteen. Malli on oivallinen työkalu, jolla tiimi voi kehittää toimintaansa ja parantaa yhteistyötä. Yhdessäohjautuvan tiimin toimintamallissa on kolme porrasta ja kahdeksan askelta. Tiimi aloittaa alhaalta ensimmäiseltä portaalta ja etenee ylöspäin. Mallissa tiimi palautuu takaisin alemmalle tasolle, jos jonkin askeleen vaatimukset eivät täyty. (Spiik, 2022, s. 8–9.) Kuviossa 2 on kuvattu yhdessäohjautuvan tiimin toimintamalli.



Kuvio 2. Yhdessäohjautuvan tiimin toimintamalli (Spiik, 2022, s. 13).

Mallin ensimmäinen porttas koostuu asioista, joiden tulisi olla kunnossa organisaation kaikissa tiimeissä. Läsnäolon, kommunikaation ja yhteistyön merkitys tulisi jokaisen tiimiläisen ymmärtää. Aiheista on tärkeä puhua yhdessä, mikäli näiden perusasioiden kanssa on ongelmia. Ennen tiimin perustamista on oleellista käydä kyseiset asiat läpi, jotta odotukset vastaavat käytäntöä. Mikäli tämän portaan asioiden kanssa kamppaillaan, on hyvä tunnustaa, että silloin tiimi on vasta kehityskaarensa alkutaipaleella. Kun ensimmäisen portaan asiat ovat kunnossa on aika siirtyä toiselle portaalle. Toisessa portaassa aletaan ymmärtämään, miten tiimin jäsenet tarvitsevat toisiaan saavuttaakseen yhteiset tavoitteensa. Jäsenet alkavat olla jo tuttuja keskenään ja he luovat yhteishenkeä sekä saavat omat rutiininsa kuntoon. Jaettu johtajuus auttaa ymmärtämään, että työtä tehdään yhdessä ja samalla arvostus toisia tiimiläisiä kohtaan herää. Jäsenet kokevat työn antoisaksi ja virheitä ei pelätä vaan niistä halutaan oppia yhdessä. (Spiik, 2022, s. 13–28.)

Viimeisessä portaassa tiimi alkaa toimia itseohjautuvasti. Tiimi on kuin perhe, jossa vallitsee luottamus ja käsitys siitä mitä kaikki haluavat. Toisen tiimiläisen töitä osataan hoitaa eivätkä tiimin sisäiset ongelmat heijastu ulkopuolelle.

Viimeisellä portaalla tiimin olemassaolo perustuu yhteiseen haluun ja tavoitteisiin. Yhdessäohjautuva tiimi selviää tilanteista kuin tilanteista ja kaikilla on hyvä fiilis. Tiimin sisäiset roolit ja vastuut ovat löytäneet paikkansa ja jäljellä on tiimin ydintoiminnan hiominen, jolloin jokainen tiimin jäsen kehittyy yksilönä. Kehitys tapahtuu yhdessä tiimin kehityksen kanssa, jolloin myös tiimin suorituskyky ja osaaminen paranee. Tiimi on ammattitaitoinen ja on saavuttanut yhdessäohjautuvan tiimin tittelin. (Spiik, 2022, s. 40–41.)

6 VALMENTAVA JOHTAMINEN

Johtajuuden, johtamisen ja esihenkilötyön painotukset ovat kehittyneet paljon aikojen saatossa. Johtajuuden ja organisaatioiden murrosta voidaan jäsentää muun muassa TEAL-ajatuskehikon avulla. Se kuvaa kuinka organisaatioajattelumme on kehittynyt tähän päivään asti. Esimerkiksi vuosikymmeniä sitten oli punaisia organisaatioita, jonka ankkureina toimivat valta ja voima. Organisaation johdossa toimivat vahvat impulsiiviset yksilöt. Seuraavana vuorossa olivat keltaiset organisaatiot selkeillä komentoketjuilla ylhäältä alas johdettuina. Tämän jälkeen seuraava kehitysvaihe oli oranssit organisaatiot. Näissä organisaatioissa pääasiassa hierarkian yläpäässä oleva johto viestitti kokonaistavoitteet, joita vastuualueet koneiston osana toteuttivat. Vihreissä organisaatioissa yhä useampi pääsi mukaan päätöksentekoon ja toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. Viimeinen kehitysvaihe on sinivihreät (englanniksi Teal). Tällaisissa organisaatioissa vallitsee itseohjautuvuus ja hajautettu johtaminen. On hyvä kuitenkin tiedostaa, että yksi taso ei välttämättä ole parempi kuin toinen ja jokainen näistä kehitysvaiheista on tuonut mukanaan arvokkaita ajatuksia. Jokainen vaihe toimii erilaisessa ympäristössä ja vain harva yksittäinen organisaatio toimii yhdellä edellä mainituista tasoista. (Teal Suomi, 2018.)

Perinteisessä johtamistavassa pitäytyminen johtaa usein haasteisiin nopeasti muuttuvassa maailmassa. Perinteisessä johtamistavassa esihenkilöt ratkovat alaisten ongelmia. Muuttuvassa toimintaympäristössä odottamattomat

ongelmat saattavat kuitenkin lisääntyä ja tämä johtaa siihen, että esihenkilöt ovat ylityöllistettyjä alaistensa ongelmilla. Esihenkilölle ei jää aikaa kokonaiskuvan johtamiselle tai kehittämiseksi. Tällöin riskinä voi olla myös esihenkilön uupuminen. Lisäksi perinteisessä johtamistyyliä työntekijät kokevat usein suoraa ohjeistusta ja neuvomista. Työntekijöille ei anneta juurikaan tilaa johtaa itseohjautuvasti omaa työtään. Heidän on esimerkiksi saatava esihenkilön lupa ja vahvistus päätöksiin, joka luonnollisesti hidastaa työskentelyä. Perinteisessä johtamistavassa tietoisesti rajoitetaan työntekijöiden vapautta ja vastuuta sekä omatoimisuutta ja aloitteellisuutta. Perinteisessä johtamisessa selkeästi siis karsitaan itseohjautuvuudesta. Holhoava johtamiskulttuuri näyttäytyy työntekijöille turhauttavana työn sujuvuuden kannalta sekä mahdollisesti myös epäluottamuksena heidän asiantuntijuuttaan kohtaan. (Soback, 2021, s. 43–46.)

Uusi maailma ja uusi aikakausi edellyttävät uudenlaista johtajuutta, joka on enemmänkin mahdollistamista ja tukemista kuin ohjeistamista ja hallinnoimista. Tämä kuitenkin vaatii vahvempaa keskinäistä luottamusta esihenkilön ja työntekijöiden välillä sekä aikuismaista asennetta. Mikäli johtajat kykenevät jakamaan vastuuta ja päätöksentekoa saadaan yllä mainitut asiat ratkottua työarjessa. Esihenkilöille jää aikaa kokonaiskuvan johtamiselle, työntekijät kokevat olevansa arvostettuja ja heidän asiantuntijuuttaan hyödynnetään. Uusi johtamistapa antaa työntekijöille mahdollisuuden johtaa omaa työtään itseohjautuvasti, kuten ratkoa ongelmia ja tehdä päätöksiä itsenäisesti. Arjen ongelmat eivät enää kasaannu esihenkilöiden niskaan ja aikaa vapautuu myös pitkäjänteiselle kehittämistyölle. Uudenlaisessa johtamistavassa siirrytään passivoituneesta työnteon kulttuurista proaktiiviseen työnteon ja kehittymisen kulttuuriin. (Soback, 2021, s.46–47.)

Vaikka johtajuus ja johtaminen ovat kiistatta muuttuneet historian saatossa tarvitsevat organisaatiot ja yksilöt silti johtamista. Tätä aihetta käsitellään tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

6.1 Johtamisen merkitys organisaatiolle ja yksilölle

Organisaatio, yritys ja työpaikka ovat olemassa asiakkaita varten. Se tuottaa asiakkaille jotakin tiettyä tuotetta tai palvelua ja jotta organisaatio onnistuu toiminnassaan, tulee siellä olla henkilöstöä töissä. Koko kokonaisuutta pyöritetään ja kehitetään henkilöstöllä ja jotenkin tätä kokonaisuutta, yritystä, jokaista vastuualuetta ja yksikköä tulee myös johtaa. Organisaatiolla, yrityksellä ja vastuualueella tulee olla tietty suunta, jotta sille kuuluva missio toteutuu. Tätä voidaan kutsua esimerkiksi strategian luomiseksi tai kokonaisuuden johtamiseksi. Siihen kuuluu myös tavoitteiden asettaminen, isot linjaukset ja päätöksen teko. Isot linjaukset voidaan tehdä johtoryhmävetoisesti tai henkilökuntaa osallistamalla. Lisäksi jokaisella työntekijällä on valtuuksia päättää omaan työhönsä liittyvistä ratkaisuista. Kuitenkin jotenkin yhteisistä päätöksistä tulee päättää ja juuri siihen tarvitaan johtamista. Lisäksi erilaiset organisaation toiminnot ja prosessit vaativat johtamista, sillä niitä joudutaan yhteensovittamaan, koordinoimaan ja suunnittelemaan. (Huttunen, 2020, s.112–114.)

Johtamista tarvitaan myös käytännön töiden pyörittämiseen. Työpaikoilla pitää ohjata arkea ja niitä lukuisia työtehtäviä ja toimintoja, joilla organisaatio saa toteutettua perustehtävänsä kuuluvat suoritteet. Tämä voidaan toteuttaa erityyppisin tavoin, kuten jakamalla vastuuta ja käytännön tehtäviä tiimiläisille tai keskittäen junailutehtävät esihenkilöille. Tehtyä työtä tulee tavalla tai toisella pystyä tarkastelemaan ja seuraamaan onko asetettuihin tavoitteisiin päästy, missä on onnistuttu ja miten on pärjätty. Tätä ei tehdä siksi, että luottamus henkilöstöön olisi alhaista vaan ne kuuluvat organisaation normaaliin toimintaan. (Huttunen, 2020, s. 114–115.) Tiimit tarvitsevat lisäksi valmentavaa johtamista. Valmentamisen voima ja hyödyt on tunnistettu esimerkiksi urheilujoukkueissa. Todennäköisesti ei ole olemassa montaa menestyvää urheilujoukkuetta, jolla ei olisi valmentajaa, koska urheilumaailmassa valmentaminen on osa toimintatapaa. Liike-elämässä valmentava johtaminen on yleistynyt mutta se edellyttää, että sen hyödyt tunnistetaan ja menestystä tukevia toimintatapoja vahvistetaan. (Ristikangas ym., 2021, s. 48.)

Organisaatioissa on myös ehdottoman tärkeää osata uudistua ja tarvittaessa muuttaa toimintaansa. Henkilöstö omalta osaltaan arjen käytännön töiden kautta kehittävät ja uudistavat toimintatapojaan itseohjautuvasti, mutta myös ulkopuolelta tuleva uudistuspaine kaipaa johtamista. (Huttunen, 2020, s.115.) Jotta organisaatiot osaavat vastata ja ottaa kantaa muutoksiin kokonaisuuden näkökulmasta tarvitsevat yritykset hyvää muutosjohtamista. Muutosjohtamisesta vastaa usein organisaation johto sekä esihenkilöt. He ovat vastuussa siitä, että henkilöstö kuljetetaan eteenpäin muutoksessa lähtötilanteesta aina asetettuun tavoitteeseen asti. Hyvän johtajan tulee saada koko organisaatio syttymään yhteisestä muutosprosessista. (Ponteva, 2010 s. 10–12.)

Organisaatiolle ja sen toiminnalle on elintärkeää, että sen työntekijät ovat motivoituneita työskentelemään yrityksen asettamien tavoitteiden eteen. Tähän osa-alueeseen kuuluu esimerkiksi työhyvinvointi ja sen johtaminen. Työntekijöiden hyvinvointi lisää parhaimmillaan tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Työhyvinvointi ei synny itsestään vaan kaipaa myös johtamista. Vaikka välillä oletetaan, että se syntyy itsestään ilman johtamista ja ohjaamista. (Huttunen, 2020, s.115.)

Yksilöä johdettaessa näkökulmat painottuvat enemmän ihmisten johtamiseen. Työpaikoilla useampi meistä tarvitsee sitä, että tavalla tai toisella meitä motivoidaan, rohkaistaan ja innostetaan sekä kaipaamme palautetta omasta työstämme. Toki tämän kaiken saamme mahdollisesti tiimiltä, mutta tarvitsemme sitä myös esihenkilöiltä. Lisäksi tietynlainen tuki ja puolustajan rooli hyvin yleisesti kuuluu esihenkilöille. Tarvittaessa he pystyvät pitämään tiimin puolia ja toimivat apuna organisaatioiden eri osien yhteen sovittelussa ja mahdollisissa ristiriitatilanteissa. Samalla tavalla kuin organisaatio myös yksilöt tarvitsevat kompassia siihen mikä on kokonaisuudessa tärkeää. Mitkä ovat toimintaa ohjaavat tavoitteet, jotka asettavat vaateet omalle roolille, tehtäville ja arjen työskentelylle. Toiset saattavat tarvita enemmän ohjausta, kun taas toisille riittää vähempi johtaminen, koska halutaan olla enemmän itseohjautuvampia. Yksilöinä johtamista saatetaan tarvita myös siihen, että on joku suunnittelemassa ja aikatauluttamassa arjen erilaisia palikoita ja tietynlaista säälää, jotta muut

voivat keskittyä omiin työtehtäviinsä. Perinteinen johtaminen hyvin yleensä sisältää juuri koordinoitiin ja hallinointiin liittyviä tehtäviä. Lisäksi tiedolla johtamiseen tarvitaan esihenkilöä kuka jäsentää, välittää ja tulkitsee erilaista tietoa, jota saadaan esimerkiksi organisaation eri yksiköistä ja johdolta. (Huttunen, 2018, s. 34–34.)

Työpaikkojen johtamisessa kaikista oleellisinta on hyvän tasapainon löytäminen, sillä työelämä on kenties isoimmassa murroksessa kuin koskaan. Uudenlainen johtamiskulttuuri on nostanut arvoaan. Silti on varmasti olemassa yksilöitä, joiden mielestä perinteinen johtaminen ja nykyisen kaltainen selkeä jako ja roolitus esihenkilöihin ja alaisiin on edelleen toimiva. Vaikka johtamisen tasapainon hakeminen ei ole aina helppoa olisi työpaikoilla hyvä keskustella äänen jokaisen odotuksista ja vaateista johtamiseen liittyen. (Huttunen, 2018, s. 35.)

6.2 Valmentava johtajuus

Valmentava ote johtamisessa on kuulunut jo parin vuosikymmenen ajan suomalaisten käsitekenttään. Monet tiimityön tutkijat ovat alkaneet kiinnittämään huomiota johtajuuteen ja siihen, miten se vaikuttaa tiimin tehokkuuteen sen prosesseihin ja tulosten laatuun. (Ristikangas ym., 2021, s. 14.) Vaasan yliopiston vuonna 2013 teettämässä tutkimus- ja kehittämishankkeessa ”Lähijohtamisen kehittämisellä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta” todettiin, että valmentavalla otteella johdetut työskentelevät tavoitteellisemmin, suoriutuvat ja kehittyvät paremmin kuin muilla tavoin johdetut työntekijät. He voivat paremmin mikä omalta osaltaan vaikuttaa työn tuloksellisuuteen. Valmentavien johdetut kokevat vähemmän stressiä sekä kyynisyyttä ja enemmän työn imua. (Kurttila & Aalto, 2021, s. 14.)

”Valmentava tiimin johtaminen tähtää siihen, että tiimissä oleva johtajuus olisi mahdollisimman laajalti jaettua kollektiivista johtajuutta, joka näkyy yhteisvastuuna sekä ohjautumisena kohti yhteisesti määriteltäviä tavoitteita” (Ristikangas ym., 2021, s. 14). Tehokas ja toimiva tiimi tarvitsee oikeanlaista johtajuutta ja

juuri valmentava johtaminen ottaa huomioon tiimien tehokkaan toiminnan ja siihen vaikuttamisen. Olennaista valmentavassa johtamisessa on se, että toiminnan fokusta siirretään kohti tiimimäisempää työtapaa. Jotta valmentava johtaminen olisi mahdollista organisaatioissa tulee sen tarjota tiimeille edellytykset toimia ja ottaa entistä enemmän vastuuta tekemisestä. (Ristikangas ym., 2021, s. 14–15.)

Valmentava johtajuus on nykypäivää, sillä yksilökeskeinen- ja esihenkilökeskeinen aikakausi on ohi. Organisaatioiden menestys rakentuu kollektiiviseen hajautetun johtajuuden vahvistumiselle. Valmentava johtaminen edesauttaa organisaatioiden tuloksetekokykyä, kun tiimeissä olevat voimavarat saadaan linkitettyä yhteen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Hyvin usein myös työ koetaan mielekkäämmäksi, kun yrityksessä pystytään luomaan tiimejä, joissa jokainen jäsen elää valmentavaa johtajuutta todeksi. Mikäli organisaatiossa todella halutaan muuttaa johtamiskulttuuria, tulee valmentavan johtamisen olla osa normaalia työarkea. Tätä uudistumista tukee osaltaan työelämään astuvat nuoremmat sukupolvet, jotka eivät hyväksy huonoa henkilöjohtamista. Valmentava johtaminen mitä luultavimmin on seuraava valtavirta, joka uudistaa tiimejä ja organisaatiokulttuureja. (Ristikangas ym., 2021, s.17–18.)

6.3 Mitä valmentava johtaminen on?

Valmentava johtaminen on prosessi, jossa valmentaja auttaa valmennettavaa valjastamaan voimavarojaan käyttöönsä niin, että hänen on mahdollista saavuttaa tavoitteensa (Kurttila & Aalto, 2021, s. 15–16). Valmentava johtaminen toteutuu aktiivisella johdettavien voimaa, viisautta ja myötätuntoa. Voimalla tarkoitetaan tässä yhteydessä johdettavien uskallusta tehdä itsenäisiä päätöksiä ilman varmistelua, kykyä toimia fokuoituneesti, sinnikkyyttä viedä asiat loppuun asti, vahvuutta kohdata ikäviä yllätyksiä ilman lamaantumista sekä kokonaisvaltaista vastuun kantamista oman työn johtamisesta ja jatkuvasta oppimisesta ja kehittymisestä. Viisaudella tarkoitetaan johdettavien kykyä johdattaa työtään organisaation laajempi kokonaisuus huomioon ottaen. Myötätunnolla taas tarkoitetaan johdettavien taitoa kohdata itsensä ja muut työyhteisön

jäsenet hyväksyttävällä, arvostavalla ja inhimillisellä tavalla. Johdettavilla on kyky osoittaa empatiaa ja armollisuutta niin itseään kuin muitakin kohtaan sekä kypsyttä hyväksyä omat vahvuudet ja heikkoudet. (Soback, 2021, s. 57–58.)

Valmentava johtaminen on vastakohta niin sanotulle suoralle johtamistavalle, jossa esihenkilö tietää parhaiten, antaa ohjeet ja vastaukset sekä neuvoo ja käskee. Suora neuvominen ja käskyttäminen ovat huonoja tapoja innostaa ihmisiä ja sitouttaa heitä sovittuihin tavoitteisiin. Ne saavat työntekijät tekemään vain välttämättömimmän ja saattavat jopa estää heidän kehittymisensä. Valmentavassa johtamisessa esihenkilö kysellee ja kuuntelee neuvomisen sijaan. Tarkoituksena on auttaa työntekijää oivaltamaan ja löytämään ratkaisut itse. Toki niitä voidaan ideoida ja pohtia myös yhdessä. Hyvä valmentaja ei päästä työntekijää vähällä vaan haastaa häntä näkemään uusia näkökulmia ja vaihtoehtoja. Valmentajan rooli ei poissulje jämäkkää johtamistyötä, sillä esihenkilön tulee edelleen päättää vastuualueeseensa kuuluvista asioista. Osan ajastaan esihenkilö käyttää valmentamiseen eli toisten suorituskyvyn lisäämiseen. Hän tietää, että jokaisella työntekijällä on ideoita, taitoja ja vahvuuksia. Hän myös uskoo työntekijöidensä kehittymismahdollisuuksiin. Tällä tavoin esihenkilö moninkertaistaa onnistumisen mahdollisuudet organisaatiossa. (Kurttila & Aalto, 2021, s. 15–16.)

Valmentava johtaminen sopii menetelmänä esimerkiksi tilanteisiin, kun halutaan lisätä henkilöstön tai yksilön motivaatiota ja vastuunottoa, tukea itsensä johtamista ja päätöksentekoa, tehostaa toimintaa ja kehittää työrooleja sekä kirkastaa henkilöstön ja yksilöiden tavoitteita. Valmentavaa otetta voidaan hyödyntää monenlaisissa käytännön tilanteissa, kuten esimerkiksi tiimin toiminnan kehittämisessä ja ideoinnissa. Lähtökohtaisesti aina kun esihenkilö ja tiimi ovat vuorovaikutuksessa keskenään tai kun he keskustelevat mistä tahansa työhön liittyvästä voidaan valmentavaa ja coachaavaa otetta soveltaa. Valmentavan johtamisen periaatteita voidaan käyttää myös kehityskeskusteluissa, sillä sen ytimessä on ajatus siitä, että valmentavassa roolissa oleva esihenkilö auttaa alaisiaan niin, että he voivat saavuttaa tavoitteensa, auttaa toisiaan oppimaan, kehittymään ja kasvamaan. Sen tavoitteena on inspiroida toista osapuolta eli

valmennettavaa hyödyntämään oma henkilökohtainen ammatillinen potentiaali. (Huttunen, 2018, s. 46–48.)

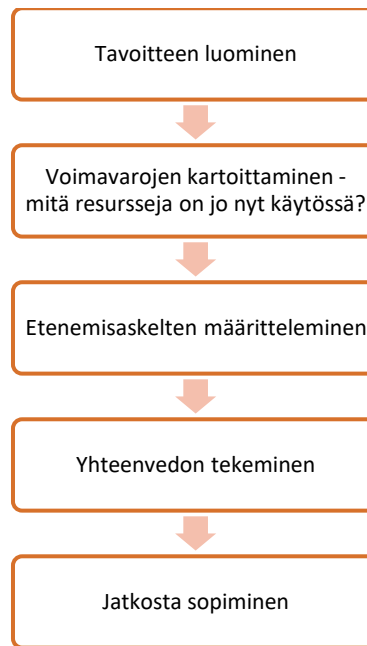
Valmentavan vuorovaikutuksen ydintaidot ovat kiinnostus, kysyminen ja kuuntelu. Myös kannustaminen ratkaisun löytämiseen ja kyky arvostaa jokaista yksilöä ovat tärkeitä. Menestymisen edellytys johtamistyössä on aito kiinnostus toisten työtä kohtaan. Kiinnostunut esihenkilö haluaa säännöllisesti kuulla töiden sujumisesta ja iloitsee työntekijöiden onnistumisesta ja kehittymisestä. Alaisen kannustaminen on polttoainetta työssä kehittymiselle. Arvostaminen taas luo pohjan avoimelle ja luottamukselliselle vuorovaikuttamiselle. Tasaveroisuus ja yhteistyö ovat tärkeitä elementtejä valmentavassa johtamisotteessa. Arvotus näkyy siinä, miten olemme avoimia toisen ajatuksille ja mielipiteille, vaikka emme olisikaan niistä samaa mieltä. (Kurttila & Aalto, 2021, s. 17.)

Valmentavat kysymykset ovat muodoltaan avoimia, niihin ei voi vastata vain kyllä tai ei. Ne avartavat työntekijän ajattelua tavalla tai toisella. Onnistuneen kysymyksen tunnistaa, kun vastaaja joutuu todella miettimään vastaustaan. Hyvä valmentaja sietää hiljaisuutta ja on tärkeää antaa vastaamiselle aikaa. Tarkentavat jatkokysymykset, kuten ”Kerro lisää” ja ”Mitä vielä” kehottavat valmennettavaa jatkamaan. Keskusteluissa on hyvä kysellä valmennettavan aikaisemmista onnistumisista ja tulevista ratkaisuista. Tällä tavoin suunnataan energia uuden löytämiseen sen sijaan, että vellotaan menneisyyden ongelmassa. Hyvä valmentaja käyttää keskusteluissa enemmän aikaa kuuntelemiseen kuin omien tarinoiden ja näkemysten kertomiseen. Kuuntelemalla esihenkilö ilmaisee arvostusta ja kiinnostusta alaistansa kohtaan. Yhteenvetojen tekeminen keskusteluissa on toimiva työkalu. Tämän voi toteuttaa esimerkiksi kysymällä ”Ymmärsinkö oikein, tarkoittiko tätä?”. Yhteenveto kertoo, että esihenkilö on kuunnellut valmennettavaa ja näin myös varmistetaan, että molemmat osapuolet ovat ymmärtäneet asiat samoin. (Kurttila & Aalto, 2021, s. 18–19.)

6.4 Valmentamisen vaiheet

Valmentamisessa voidaan erottaa karkeasti viisi eri vaihetta, jotka on kuvattu kuviossa kolme. Valmentamisessa usein lähdetään liikkeelle siitä, että halutaan muuttaa ja kehittää nykyisiä asioita tai luoda kokonaan uusia toimintamalleja. Näistä on hyvä muodostaa selkeä tavoite, joka on tarkkaan määritelty ja kuvailtu. Tavoite on yleensä motivoiva, jos se on tarpeeksi mahdollinen ja myönteinen. Mitä henkilökohtaisempi tavoite on, sitä paremmin sen saavuttamiseen sitoudutaan. Hyvin kuvattu tavoite kertoo, millaista toiminta on, kun tavoite on saavutettu. (Kurttila & Aalto, 2021, s. 20.)

Kun tavoite on asetettu kannattaa miettiä mitä taitoja ja resursseja on jo olemassa tavoitteiden saavuttamiseksi. On tärkeää tiedostaa missä tilanteessa ollaan nyt, mikä toimii hyvin ja mikä kaipaa muutosta. Yleensä kaikkea ei tarvitse aloittaa nolasta. Tämän jälkeen voidaan miettiä mitä osaamista kehitetään ja mistä saadaan uusia tarvittavia resursseja. Etenemisaskelten avulla konkretisoidaan tavoitteen saavuttamista. Mitä tehdään ensiksi, entä sen jälkeen? Mistä saadaan apua? Kehen kannattaa olla yhteydessä? Milloin asiat tapahtuvat? Yhteenveto taas auttaa kertaamaan mistä on puhuttu ja mitä on sovittu. Sen avulla varmistetaan, että asiat on ymmärretty samalla tavalla. Lopuksi sovitaan seurannasta eli siitä, miten ja milloin asiaan palataan. (Kurttila & Aalto, 2021, s. 20.)



Kuvio 3. Valmentamisen vaiheet (Kurttila & Aalto, 2021, s. 21).

6.5 Luottamuksen merkitys johtamisessa

Johtajuus, johtaminen ja esihenkilötyöskentely on saavuttanut vuosien aikana uusia muotoja painottuen yhä enemmän itse- ja yhdessäohjautuvuuteen, valmentavaan johtamiseen sekä sparraavaan esihenkilötyöhön. Vastuita jaetaan enemmän ja työntekijät saavat lisäksi enemmän vapauksia. Tästä syystä esihenkilön ja alaisen välinen luottamus on noussut avainasemaan. Historiaa taaksepäin tarkasteltaessa ylin johto oli se, joka suuressa viisauudessaan väänsi keskenään strategiat ja isot linjat, joita lähdettiin valuttamaan alaspäin. Alaisten tehtävänä oli sitoutua niihin ja alkaa toimimaan linjausten mukaisesti sen enempää kyselemättä. Jos he onnistuivat, saivat he johdon siunauksen ja olivat näin myös ansainneet luottamuksen. Ennen siis esihenkilön ja alaisen välinen luottamus määräytyi kutakuinkin esihenkilöstä käsin. Nykyään odotetaan enemmänkin, että esihenkilöt luottavat alaisiinsa. Esihenkilön pitää uskaltaa ja osata jakaa tiimiläisilleen vastuuta ja vapautta. Hänen pitää pystyä luottamaan siihen, että työntekijä hoitaa hommansa ilman mikromanageeraamista ja turhaa valvontaa. Luottamuksellinen toiminta johdon ja esihenkilön sekä henkilöstön välillä on osa työntekijäkokemusta. Nykyään jos kokemus on

työntekijälle negatiivinen ei hän sitä siedä vaan alkaa entistäkin nopeammin katselemaan uusia työmahdollisuuksia jostain muualta. (Huttunen, 2020, s.111.)

Työyhteisössä koettu epäluottamus saa aikaan epävarmuutta ja ennustamattomuutta. Työntekijät eivät tiedä miten erilaisiin asioihin tulisi reagoida. Omia ideoita ja ajatuksia ei välttämättä uskalleta tuoda rohkeasti esiin, vaan parhaimmillaan turhaudutaan, uuvutaan ja motivaatio laskee. Kun työpaikalla vallitsee, luottamuksellinen ilmapiiri on helpompi kommunikoida ja tehdä yhteistyötä muiden kanssa, nostaa rohkeasti esiin omia ajatuksia ja mielipiteitä sekä epäonnistumisia. Myös moniäänisyys mahdollistuu, joka saa aikaansa innovatiivisuutta, uusia ajatuksia ja toimintatapoja. Kontrollin tarve vähenee ja uskalletaan ottaa enemmän vastuuta. Luottamuksellisen ilmapiirin avulla ihmiset ovat tyytyväisempiä, motivoituneempia ja he jaksavat ja tuottavat paremmin. (Huttunen, 2018, s. 87.)

Johtajat voivat rakentaa luottamusta esimerkiksi olemalla johdonmukaisia, avoimia, empaattisia, rauhallisia sekä olemalla tukena, kun sitä tarvitaan. Myös johtajan kyky osoittaa anteeksiantoa rakentaa luottamusta työyhteisössä. Luottamus ja avoimuus kulkevat käsi kädessä ja ruokkivat toisiaan. Mitä enemmän luotamme, sitä avoimempia olemme. Mitä enemmän olemme avoimempia, sitä enemmän meihin uskalletaan luottaa. Tästä syystä hyvän johtajan tulisi pyrkiä viestimään tietoa mahdollisimman avoimesti. Hyvä johtaja ottaa johdettavat mukaan yhteisiin keskusteluihin ja jakaa asioita myös itseltään. Näin johdettavat pääsevät tutustumaan häneen ihmisenä syvemmin, joka puolestaan vahvistaa keskinäistä yhteyttä ja luottamusta. Hyvä johtaja haluaa välittää johdettavilleen kokemuksen, että hän on tukena, kun sitä tarvitaan. Jo pelkkä tieto siitä, että hätätilanteessa joku on tukena, luo turvallisuudentunnetta työyhteisössä. Tuen merkitys on erityisen tärkeää, kun johdettava on kokenut kritiikkiä, arvostelua tai saanut negatiivista palautetta. Valmentava johtaja tarjoaa näissä tilanteissa turvallisen ja empaattisen tilan asian ja tunteiden läpikäymiselle sekä on tarvittaessa tukena. Hyvä johtaja ei jää liaksi vellomaan virheisiin ja epäonnistumisiin vaan osaa kohdata itsensä ja muut inhimillisesti. Tämä tarkoittaa pitkälti anteeksiantoa. Se on kykyä jättää asiat

taakse ja edetä kohti tulevaa. Hyvä johtaja paitsi harjoittaa itse anteeksiantoa myös kannustaa työyhteisön jäseniä siihen. (Soback, 2021, s. 127–129.)

7 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS JA TULOKSET

Kehittämistyön tutkimusosa toteutettiin käyttäen kahta eri menetelmää haastattelua ja kyselyä. Ensimmäiseksi haastateltiin kohdeorganisaation tutkimuksen kohteena olevien tiimien esihenkilöitä ja tämän jälkeen kohdeorganisaation edustajaa. Kyseisiä henkilöitä haastateltiin, koska he ovat vastuussa organisaatio- ja tiimitasoisesti tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuuden kehittämisestä. Ennen haastattelua haastateltaville lähetettiin saatesanat sähköpostilla sekä haastattelukysymykset (Liitteet 1–4). Haastattelut toteutettiin Teamsin avulla, sillä näin haastattelut saatiin nauhoitettua ja litteroitua. Haastattelumuotona käytettiin strukturoitua haastattelua, jossa kysymykset oli muotoiltu valmiiksi ja ne esitettiin ennalta määrättyssä järjestyksessä. Haastattelutilanteessa heräsi myös lisäkysymyksiä.

Haastatteluissa selvitettiin sekä organisaatio-, että tiimitason näkökulmasta, miten tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuus toteutuu tällä hetkellä konkreettisesti kohdeorganisaatiossa, mitkä ovat tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuuden toteutumisen esteet ja mahdollisuudet, miten tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuutta voitaisiin kehittää sekä millaisia vaikutuksia tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuudella on tiimien suorituskykyyn ja työtyytyväisyyteen. Lisäksi haastatteluissa selvitettiin, miten valmentava johtaminen näkyy ja toteutuu kohdeorganisaatiossa. Haastattelukysymykset oli laadittu vastaamaan kehittämistyön tutkimuskysymyksiä. Kehittämistyössä ei mainita haastateltavien nimiä.

Haastatteluiden lisäksi kehittämistyössä toteutettiin kyselytutkimus tiimien henkilöstölle. Tiimeille lähetettiin kyselyn saatesanat sähköpostilla (Liite 5) sekä linkki kyselyyn. Kysely lähetettiin yhteensä 50 henkilölle ja heille annettiin kaksi viikkoa vastausaikaa. Kyselyyn vastasi 17 henkilöä, jolloin

vastausprosentiksi saatiin 34 %. Kehittämistyössä ei mainita kyselyyn vastaajien nimiä. Kyselyn runko ja kysymykset löytyvät kokonaisuudessaan kehittämistyön liitteistä (Liite 6).

Kyselytutkimus toteutettiin Microsoft Forms alustan avulla ja sen kysymykset oli laadittu vastaamaan työn tutkimuskysymyksiä. Kysely koostui kahdeksasta kysymyksestä, joiden avulla oli tarkoitus saada vastauksia aiheeseen työntekijöiden näkökulmasta. Kyselytutkimuksen avulla haluttiin varmistaa miten henkilöstön mielestä tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuus toteutuu tällä hetkellä konkreettisesti työpaikalla sekä mitkä ovat tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuuden toteutumisen esteet ja mahdollisuudet. Lisäksi kyselyn avulla haluttiin kerätä ideoita ja ajatuksia siitä, miten tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuutta voitaisiin kehittää sekä millaisia vaikutuksia itse- ja yhdessäohjautuvuudella on tiimin suorituskykyyn ja työtyytyväisyyteen.

7.1.1 Haastattelu tiimin 1 esihenkilölle

Ensimmäinen haastattelu pidettiin 4.3.2024 ja haastatteluvuorossa oli ensimmäisen tiimin esihenkilö. Hän on toiminut kyseisen tiimin esihenkilönä noin puolitoista vuotta, ja tiimi on ollut koko sen ajan muutosmatkalla. Tiimin itse- ja yhdessäohjautuvuus kuuluvat hänen työtehtäviinsä siten, että hänen tavoitteenaan on mahdollistaa tiimin itse- ja yhdessäohjautuvuus antamalla siihen työkaluja. Esihenkilö pyrkii työssään antamaan vapautta ja kannustamaan tiimiä olemaan itse- ja yhdessäohjautuvampi.

Kysyttäessä miten tiimin itse- ja yhdessäohjautuvuus toteutuu tällä hetkellä konkreettisesti hän vastaa, että vaihtelevasti. Tiimissä on koettu useita henkilöstömuutoksia, joten tiimin dynamiikka on hieman muuttunut. Esihenkilön mielestä tietyissä tilanteissa ollaan hyvinkin itseohjautuvia, mutta huomattavissa on tilanteita, joissa tarvitaan kuitenkin seuraavan tason päätäntävaltaa. Tämä johtuu varmasti osittain myös hyvin säännelystä finanssialasta. Haastattelussa hän listaa muutaman konkreettisen tavan, miten tiimin itse- ja yhdessäohjautuvuus näkyy tällä hetkellä työpaikalla. Näitä ovat muun muassa

tiedon jakaminen, tietyn asteen päätöksenteko, tuodaan ja nostetaan asioita esille. Hänen mielestään tällä hetkellä tiimissä tuodaan ja nostetaan asioita hienosti esille, mutta kuitenkin tästä ei välttämättä päästä aina eteenpäin. Hän mainitsee esimerkiksi sen, miten esille nousseita asioita lähdetäisiin testaamaan ja toiveena olisi, että jokainen löytäisi oman asiantuntijuuden sisältä ratkaisuehdotuksia.

”Se antaisi myös ihmisille konkreettista päätäntävällän tunnetta.”
(Esihenkilö)

Esihenkilö mainitsee, että mikäli ratkaisuehdotukset lähtisivät työntekijästä itsestään ja esille nousseita asioita lähdetäisiin rohkeasti testaamaan se voisi luoda vahvempaa itsemääräämisvällän tunnetta. Näin tiimiläiset tuntisivat, että he pystyvät oikeasti vaikuttamaan työhönsä.

Esihenkilön mielestä nykyiset toimintatavat sekä rajoittavat, että tukevat tiimin itse- ja yhdessäohjautuvuutta. Rajoittavaksi tekijäksi hän listaa esihenkilön substanssiosaamisen, joka voi jollakin tasolla hidastaa tiimin itse- ja yhdessäohjautuvuutta, koska vastauksia on helppo lähteä kysymään suoraan esihenkilöltä sen sijaan, että niitä lähdetäisiin kollektiivisesti ratkaisemaan itse. Toiseksi rajoittavaksi tekijäksi hän mainitsee finanssialan vahvan sääntelyn, joka haastaa itseohjautuvuutta. Esimerkiksi ohjeistusten ja sääntelyn päivittämisen sekä muuttumisen myötä tiimiläiset saattavat pohtia minkä verran ohjeita saa soveltaa ja missä raameissa liikkua. Nykyisiä toimintatapoja tukevaksi tekijäksi hän mainitsee sen, että saadaan samaa työtä tekevät ihmiset koottua yhteen. Esimerkiksi kyseisen tiimin sisällä on muutama pienempi tiimi ja yksi tiimeistä hoitaa muun muassa asiakkaiden rahoitukseen liittyviä verkkoviestejä sekä pankin rahoituksen sähköpostia. Hänen mielestään tämä pienryhmä on hyvä esimerkki siitä, miten itseohjautuvuutta hyödynnetään työyhteisössä. Tiimin jäsenet sopivat oma-aloitteisesti keskenään, kuka, miten ja milloin yhteiset työtehtävät hoidetaan.

Kysyttäessä tiimin itse- ja yhdessäohjautuvuuden toteutumisen esteistä ja mahdollisuuksista hän nostaa esiin mahdollisuudeksi sen, että tiimissä on

paljon erilaisia ihmisiä erilaisissa uravaiheissa ja elämänvaiheissa. Hänen mielestään näitä vahvuuksia tulisi hyödyntää. Samalla hän kokee tämän olevan myös este, sillä helposti saatetaan lokeroitua tiettyihin rooleihin, eikä välttämättä päästä hyödyntämään kaikkia sisäisiä ominaisuuksia.

”Se on aika veteen piirretty viiva, että missä kohtaa me hyödynnetään erilaisuutta ja vahvuutta ja missä kohtaa me kaivetaan itsellemme kuoppaa siinä, että me luotetaan erikseen liikaa tiettyihin vahvuuksiin.” (Esihenkilö)

Tiimin itse- ja yhdessäohjautuvuuden toteutumisen esteeksi hän mainitsee myös töiden paljouden. Kun töitä on paljon ei pystytä ottamaan aikaa, jotta voitaisiin rauhassa perehtyä asioihin ja lähteä kehittämään niitä. Haastateltavan mielestä itse- ja yhdessäohjautuvuudella on suuri merkitys tiimin työtyytyväisyyteen, sillä ihmiset haluavat tuntea pystyvänsä vaikuttamaan omaan työhönsä, tapaansa tehdä töitä ja he haluavat myös kehittyä siinä. Myös isossa kuvassa se auttaa arvostamaan omaa työtä enemmän.

Seuraavaksi haastattelussa kysyttiin, millä konkreettisilla toimenpiteillä ja strategioilla tiimin itse- ja yhdessäohjautuvuutta voitaisiin kehittää. Ehdotuksia tuli monia, kuten:

- Tiimijaot
- Työkyläilyt
- Parityön lisääminen
- Yhteisten pelisääntöjen läpikäynti aktiivisemmin
- Esihenkilön aktiivisempaa viestintää tiimin yhteisistä tavoitteista ja suunnasta mitä kohti ollaan menossa ja mitä sen eteen tulee tehdä
- Palautekulttuurin vahvistaminen

Tämän jälkeen haastattelussa siirryttiin keskustelemaan valmentavasta johtamisesta. Esihenkilöltä kysyttiin, miten valmentava johtaminen näkyy hänen työssään. Hän mainitsee, että esimerkiksi kouluttautumisena, sillä omia

johtamisen taitoja tulee kehittää, jotta pystyy vastaamaan alaisten tarpeisiin. Lisäksi hän pyrkii työssään tukemaan alaisia siinä, että he pystyisivät ratkaisemaan asioita itse ilman, että suora vastaus tulee häneltä. Esihenkilölle on käynyt hyvin selväksi viimeisen vuoden aikana, kuinka yksilöllisesti valmentava johtamista tulee toteuttaa, sillä ihmiset ovat hyvin erilaisia. Se miten hän valmentaa työssään toista alaista ei välttämättä toimi toisella. Hänen mielestään tämä linkittyy näin myös itseohjautuvuuteen. Kysyttäessä tarkemmin, miten tiimin itse- ja yhdessäohjautuvuus sekä valmentava johtaminen linkittyvät toisiinsa hän vastaa, että valmentavan johtamisen tulisi antaa mahdollisuuksia tiimiläisille toimia itse- ja yhdessäohjautuvasti sekä vahvistaa ihmisten sisäistä uskallusta ja osaamista.

Viimeinen haastattelukysymys jätettiin avoimeksi, jotta haastateltava saisi tuoda esiin omia ajatuksia ja ideoita tiimin itse- ja yhdessäohjautuvuuden kehittämiseksi. Esihenkilön mielestä aihe vaatii paljon keskustelua ja uskallusta ottaa asioita esille tiimissä, puhua ja haastaa niitä. Hän toivoo, että palaverissa haastettaisiin enemmän asioita ja tuotaisiin esiin mielipiteitä, koska sitä kautta saataisiin vahvistettua omaa ääntä ja pystyttäisiin vaikuttamaan omaan tekemiseen.

7.1.2 Haastattelu tiimin 2 esihenkilölle

Seuraavaksi haastatteluvuorossa oli toisen tiimin esihenkilö ja haastattelu käytiin 7.3.2024. Haastattelukysymykset olivat samat, kuin ensimmäisen tiimin esihenkilöllä. Haastateltava on toiminut kyseisen tiimin esihenkilönä reilut kaksi vuotta. Tiimin itse- ja yhdessäohjautuvuus kuuluvat hänen työtehtäviinsä johtajana ja valmentajana päivittäin. Yksi esimerkki yhdessäohjautuvuudesta on, että työarjessa hiotaan yhteistyömalleja, kun puhutaan sisäisestä tiimien välisestä yhteistyöstä. Tämä käytännössä näkyy hänen kalenterissaan palaverina, sillä eri tiimien vetäjien kanssa on paljon yhteistyöpalavereja.

Seuraavaksi haastattelussa kysyttiin miten tiimin itse- ja yhdessäohjautuvuus näkyy tällä hetkellä konkreettisesti työpaikalla. Yhtenä esimerkkinä mainittiin

live palaverit koronavuosien jälkeen. Kyseinen tiimi on melko iso, joista osa tekee hybridityötä ja osa istuu eri konttorilla, joten koko tiimi ei ole samassa paikassa usein. Tästä syystä tiimin on ollut pakko luoda erilaisia foorumeita kommunikaatiolle. Live palaverikäytäntö on ollut yksi niistä. Toinen esimerkki miten yhdessäohjautuvuus toteutuu tiimissä, on se, että eri tiimeistä on luotu työpareja. Esimerkiksi rahoitusneuvottelijalla on nimetty työpari vakuutuspuolelta ja hän voi suoraan ohjata asiakkaat vakuutuspalveluiden piiriin. Näin yhteistyön tekeminen säilyy. Tiimin itseohjautuvuudesta konkreettisena esimerkkinä mainittiin itse työ, joka on rahoitusneuvottelijoilla melko itsenäistä jo nyt. He avaavat itse vapaita aikoja ajanvarauskalentereihinsa asiakkaita varten organisaation tiettyjä raameja noudattaen. Neuvottelijat voivat itse vaikuttaa siihen ottavatko he ajanvarauksia vastaan aamuisin vai iltaisin. Haastateltavan mielestä organisaation luotto on vahva siihen, että ihmiset tekevät työtä itseohjautuvasti ja siihen myös perehdytetään. Tiimin perehdytysohjelmaan kuuluu esimerkiksi se, että opetellaan ajanvarauskalenterin käyttöä.

”Tämähän on itseohjautuvuuden malli, että sinulla on itselläsi tavallaan valtikka kädessä tähän asiaan, että miten sen työn rakentaa.” (Esihenkilö)

Haastattelussa kysyttiin miten nykyiset toimintatavat tukevat tai rajoittavat tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuutta. Tukevaksi ja rajoittavaksi tekijäksi esihenkilö vastaa määrältään ison työyhteisön. Iso työporukka on mahdollistanut sen, että hyviä tekemisen malleja on syntynyt tiimin sisällä ja niitä on pystytty monistamaan laajemmin muillekin tiimeille. Toisaalta iso työporukka myös rajoittaa tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuutta siinä määrin, että työntekijät saattavat unohtaa toisensa hektisessä työarjessa ja näin myös unohtaa jakaa tietoa toisilleen.

Tiimin itse- ja yhdessäohjautuvuuden toteutumisen esteistä ja mahdollisuuksista nousi myös esimerkkejä. Itseohjautuvuuden mahdollisuuksista mainittiin muun muassa tietynlainen vapaus tehdä omaa työtään. Vapaus vaatii kyvykkyyttä itseohjautuvuudesta ja esihenkilön mukaan työhön on rekrytoitu ihmisiä, joilla tämä kyvykkyys on jo olemassa. Tämä on ollut myös tietoinen strategia,

sillä maailma on muuttunut ja rekrytoinneissa on jouduttu kiinnittämään huomiota erityyppisiin asioihin kuin ennen. Rajoittavaksi tekijäksi mainittiin rahoitusprosessin monet vaiheet ja se, että esimerkiksi yhden lainan myöntämiseen tarvitaan useampi sovellus ja monia ihmisiä. Lisäksi neuvottelija itse vastaa ainoastaan omasta tontistaan ei koko prosessin kulusta. Tämä on esihenkilön mielestä haastavaa.

Kysyttäessä millaisia vaikutuksia itse- ja yhdessäohjautuvuuden kehittämisellä on tiimin suorituskykyyn ja työtyytyväisyyteen haastateltava vastaa, että iso merkitys. Tämän päivän työelämässä arvostetaan vapautta tehdä omaa työtä ja omaa työtä koskevia päätöksiä. Esihenkilö on todennut asian muun muassa lukuisten rekrytointihaastatteluiden kautta. Hänen mielestään itse- ja yhdessäohjautuvuus on myös niin sanotusti tunneasia. Hänen mielestään sillä on valtava vaikutus työiihtyvyyteen, kun työntekijät kokevat tekevänsä yhdessä töitä ja että kukaan ei ole yksin. Lisäksi isoista kriisitilanteista selviydytään joukkovoimalla ja tämän hän on työssään monta kertaa todennutkin.

Seuraavaksi kysyttiin millä konkreettisilla toimenpiteillä ja strategioilla tiimin itse- ja yhdessäohjautuvuutta voitaisiin kehittää. Esihenkilö mainitsee yhteiset hetket töiden ohella ja pienet muistamiset vaikkapa ystävänpäivänä. Kyseinen tiimi pitää myös yhteislenkki- palavereja perinteisen tyylin sijaan. Tällaiset tempaukset nostattavat yhdessä tekemisen kulttuuria ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Lisäksi työkylläilyt ovat hänen mielestään konkreettinen strateginen toimenpide, jolla tiimin itse- ja yhdessäohjautuvuutta voitaisiin kehittää. Itseohjautuvuuden kehittämisessä mainittiin myös palautekulttuuri. Rohkeampi palautekulttuuri kannustaa ja rohkaisee jokaista kulkemaan oikeaan suuntaan.

Haastattelussa siirryttiin seuraavaksi keskustelemaan valmentavasta johtamisesta ja siitä, miten se näkyy haastateltavan työssä. Hänen mielestään valmentava johtaminen on rinnalla kulkemista, onnistumisen varmistamista ja mahdollistamista. Esihenkilö pyrkii työssään ohjaamaan ja oivaltamaan alaisiaan siihen miten yhteiset tavoitteet saavutetaan.

”Ydintehtävänäni on luoda sellaiset olosuhteet tiimiläisille, että he pystyvät parhaimpaansa omassa työssään.” (Esihenkilö)

Lisäkysymyksenä heräsi, saako esihenkilöt organisaatiolta tukea valmentavaan johtamiseen vai opiskelevatko he aihetta itsenäisesti. Hän mainitsee, että OP Ryhmä järjestää teemaan liittyviä koulutuksia ja sen lisäksi hän opiskelee aihetta itsenäisesti esimerkiksi kuuntelemalla podcasteja, joissa käsitellään valmentavaa johtamista. Hän sparrailee aiheesta myös kollegoidensa kanssa. Lisäksi haastattelussa kysyttiin, miten haastateltavan mielestä valmentava johtaminen tukee tiimin itse- ja yhdessäohjautuvuutta. Hänen mielestään se tukee itseohjautuvuutta, koska nykyisessä työskentymisessä kannustetaan itseohjautuvuuteen hyvinkin paljon. Valmentava johtaminen tarkoittaa siinä tapauksessa, että ollaan tukemassa työntekijän onnistumista itseohjautuvuuden suhteen.

Kuten aiemmassa haastattelussa myös tässä haastattelussa viimeinen haastattelukysymys jätettiin avoimeksi, jotta haastateltava saisi tuoda esiin omia ajatuksia ja ideoita tiimin itse- ja yhdessäohjautuvuuden kehittämiseksi. Haastateltavan mielestä työyhteisö tarvitsee jonkinlaisia työkaluja, millä työn tekeminen olisi sujuvampaa. Työssä on paljon muistinvaraisia asioita, joka kuormittaa henkilöstöä. Tässä riskinä on se, että unohdetaan tehdä jokin tärkeä työvaihe ja kuormitetaan esihenkilöitä kyselemällä enemmän apua. Tähän tarvitaan työkalu, joka vähentää muistinvaraisia asioita. Lisäksi hän mainitsee, että talotasoisesti tarvitaan jonkin tyylistä tiiviimpää foorumia, jotta henkilöstö voisi tutustua toisiinsa paremmin. Tämä myös edesauttaisi yhdessäohjautuvuutta.

7.1.3 Haastattelu kohdeorganisaation edustajalle

Viimeisenä haastatteluvuorossa oli kohdeorganisaation edustaja. Aiemmissa haastatteluissa kehittämistyön tutkimusaihetta tarkasteltiin esihenkilöiden näkökulmasta ja tässä haastattelussa organisaation näkökulmasta. Haastateltava on toiminut kohdeorganisaation johtoryhmän jäsenenä vuodesta 2001

alkaen ja nykyisessä roolissaan muutos- ja kehitysjohtajana hän on aloittanut vuonna 2019. Tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuus kuuluvat hänen työtehtäviinsä jo ihan hänen tehtävänimikkeensäkin kautta. Hän kertoo, että organisaation kehittämis- ja muutoshankkeet ovat hänen koordinoituvastuullaan. Esimerkiksi henkilöstön osaamisen kehittäminen on yksi konkreettinen työtehtävä, joka kuuluu haastateltavan vastuualueeseen.

Kysyttäessä miten tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuus toteutuu konkreettisesti organisaatiossa tällä hetkellä hän vastaa, että vaihtelevasti tiimin mukaan. Hänen mukaansa osa tiimeistä ei välttämättä ymmärrä täysin mitä itse- ja yhdessäohjautuvuus omassa tiimissä tarkoittaa ja osa tiimeistä taas käsittelee aihetta paljonkin. Yksi konkreettinen esimerkki miten tiimin itse- ja yhdessäohjautuvuus näkyvät organisaatiossa on se, että tiimit päivittävät säännöllisesti tiimikanvaksen, päivittävät työnjakoja, tunnistavat yhteisiä osaamisia, tunnistavat yhteisiä osaamisvajeita ja pyrkivät rakentamaan näille ratkaisuja.

Seuraavaksi kysyttiin tukevatko tai rajoittavatko nykyiset toimintatavat tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuutta. Haastateltavan mielestä ei, sillä ei ole olemassa toimintatapoja, jotka rajoittaisivat itse- ja yhdessäohjautuvuutta vaan kyse on siitä, ovatko tiimin jäsenet tarpeeksi kypsiä ottamaan vastuuta, että tiimi olisi itsenäisempi ja toimisi itseohjautuvasti. Hänen mielestään se vaatii vaivannäköä sekä vastuun ottamista siitä, aikooko ja haluaako tiimi olla itseohjautuvampi. Kysymys onkin siinä, tarttuvatko tiimit itse asiaan? Tällöin hänen mielestään ainoa rajoittava tekijä voisi olla se, onko tiimi riittävän kypsä kyseiseen asiaan.

Seuraava haastattelukysymys oli mitkä ovat tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuuden toteutumisen esteet ja mahdollisuudet. Haastateltavan mielestä tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuus ei toteudu sillä, että pankin johto toistuvasti muistuttaa asiasta. Vuosittain organisaatio järjestää erilaisia työpajoja sekä kehittämis- ja valmennusohjelmia ja välttämättä aina niiden todellinen tarkoitus ei iskostu tiimeihin. Voidaan ajatella, että aihe on kiinnostava, mutta siihen ei kuitenkaan aina tiimeissä tartuta. Haastateltavan mielestä tässä tullaan taas tiimien kypsyys asiaan, joka voi toimia tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuuden

toteutumisen esteenä. Onko tiimeillä kypsyyttä ja valmiutta ottaa vastuuta asiasta ja jos ei niin, mistä se johtuu? Hän pohtii voiko kyse olla esimerkiksi rohkeuden puutteesta, pelosta, jännityksestä tai luottamuksen puutteesta. Hänen mielestään tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuuden toteutumisen esteet ja mahdollisuudet kuitenkin vaihtelevat tiimeittäin. Esimerkiksi hyvin tuore tiimi todennäköisesti etenee itse- ja yhdessäohjautuvuuden teeman kanssa hitaammin mitä vakiintuneempi tiimi. Toiseksi esteeksi hän mainitsee ajankäytön. Ottavatko tiimit riittävästi aikaa istuakseen yhdessä alas ja pohtiakseen tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuutta ja sitä, miten se toteutetaan?

Kysyttäessä millaisilla toimenpiteillä tai strategioilla tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuutta voitaisiin kehittää hän vastaa, että tiimien tulisi sisällyttää teema omiin suunnitelmiinsa sekä aikatauluihinsa ja ottaa sille kunnolla aikaa. Organisaation toimesta aiheelle annettiin aikaa 9.4.2024, jolloin pankki kokoontui yhdessä jatkovalmennuksen merkeissä. Illan aikana kuultiin valmennuksen taustoista ja myöhemmin keväällä ja syksyllä tiimit kokoontuvat työpajoihin ja pohtivat tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuutta. Tässä johtoryhmällä on selkeä toive tiimeille. He toivovat, että valmennuksessa opitut asiat kulkeutuisivat konkreettisesti tiimien arkeen.

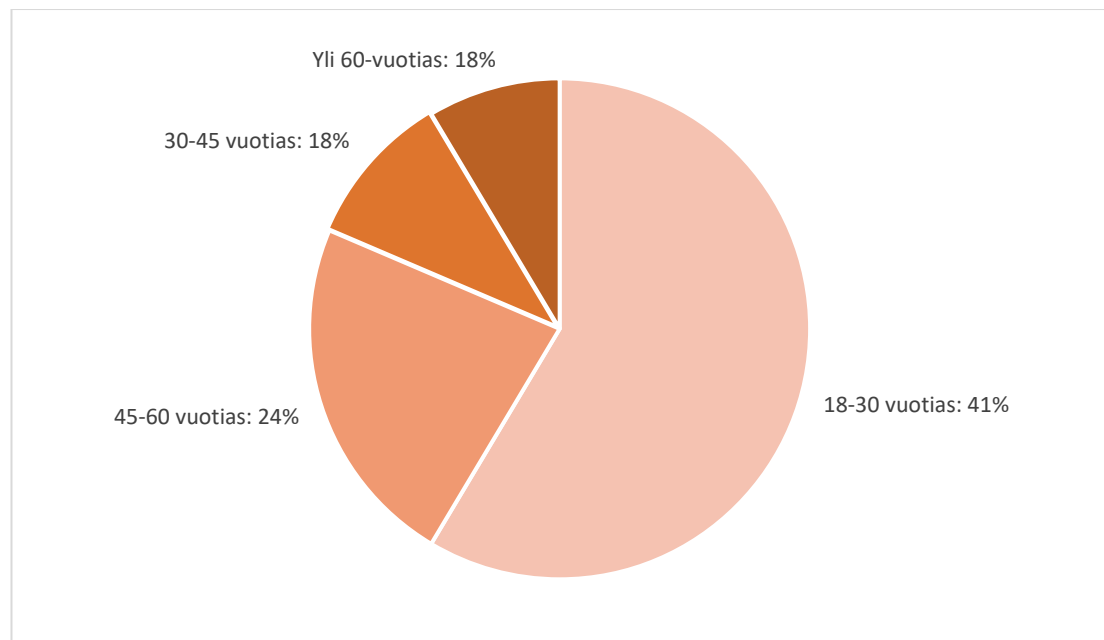
Seuraavaksi siirryttiin keskustelemaan valmentavasta johtamisesta. Haastateltavalta kysyttiin, miten organisaatiossa hyödynnetään valmentavaa johtajuutta, kun puhutaan tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuudesta. Hänen mielestään se jälleen vaihtelee tiimikohtaisesti, mutta yhteinen pelisääntö on se, että kaikissa tiimeissä käydään henkilökohtaisesti jokaisen jäsenen kanssa säännöllisesti valmennuskeskusteluja. Hänen mielestään myös esihenkilöiden tulee olla sitoutuneita hyödyntämään valmentavaa johtajuutta ja organisaation toimesta siihen pyritään antamaan tukea. Kysyttäessä millaista tukea esihenkilöt saavat valmentavan johtamisen osalta hän vastaa, että heille on mahdollistettu säännöllisiä valmennuksia OP Ryhmän ja kohdeorganisaation toimesta.

Viimeisessä avoimessa haastattelukysymyksessä kysyttiin, onko haastateltavalla jotain muita ajatuksia, ideoita tai kehittämistoiveita organisaation tiimien

itse- ja yhdessäohjautuvuuden kehittämiseksi. Haastateltavalle nousi ajatus siitä, että tiimien olisi hyvä oppia tekemään rehellisiä itsearvioita juuri esimerkiksi tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuudesta. Konkreettinen tapa tehdä itsearvioita voisi olla esimerkiksi kysely. Tiimien olisi hyvä lisäksi pohtia, mitä osaamista tiimeissä pitäisi kehittää. Yksilötasolla taas henkilökohtaisessa kehittämissuunnitelmassa voitaisiin käsitellä enemmän itseohjautuvuutta ja sitä, minkälaisia tavoitteita henkilöllä on ja mitä osaamista jakamalla kyseinen henkilö voisi olla vielä vaikuttavampi tiimin jäsen.

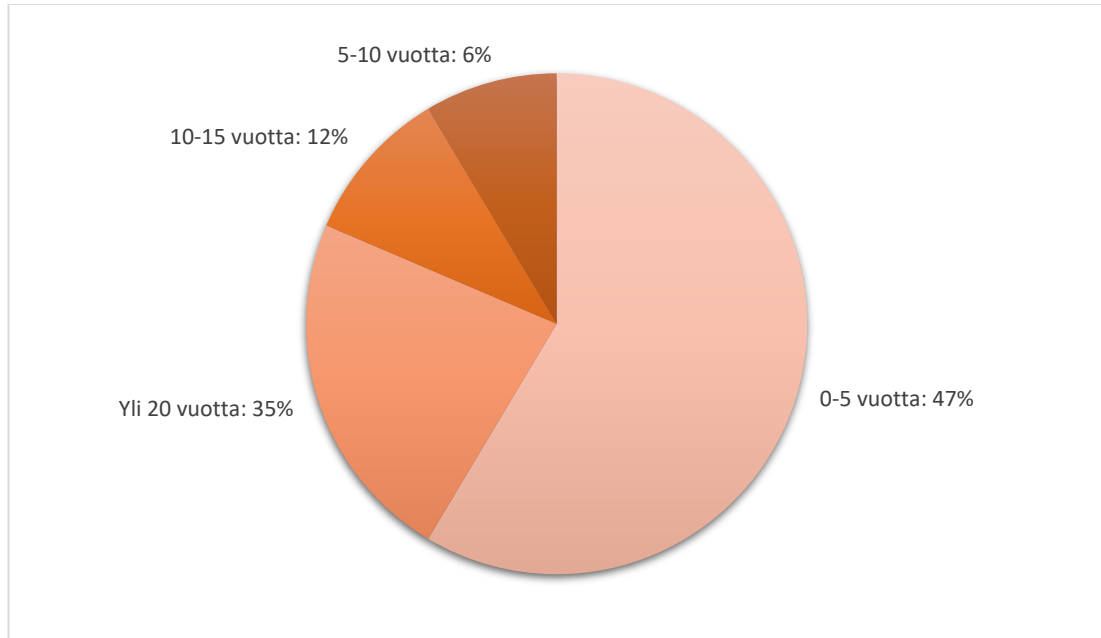
7.1.4 Kyselyn tulokset

Kyselyn **ensimmäinen** ja **toinen** kysymys käsittelivät työntekijän taustoja. Tiedot saatiin kerättyä kysymyksillä minkä ikäinen olet ja kuinka kauan olet työskennellyt kohdeorganisaatiossa. Kyselyyn vastanneista suurin osa oli iältään 18–30-vuotiaita ja vähiten vastauksia saatiin 30–45-vuotiailta sekä yli 60-vuotiailta (kaavio 2).



Kaavio 2. Kysymys: Minkä ikäinen olet?

Lisäksi suurin osa kyselyyn vastanneista on työskennellyt kohdeorganisaatiossa 0–5 vuotta (kaavio 3). Vähiten vastauksia saatiin henkilöiltä, joilla on työvuosia kohdeorganisaatiossa takana 5–10 vuotta.



Kaavio 3. Kysymys: Kuinka kauan olet työskennellyt kohdeorganisaatiossa?

Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin miten tiimin itse- ja yhdessäohjautuvuus näkyvät henkilön työtehtävissä. Vastauksien perusteella tiimin itseohjautuvuus näkyy työtehtävissä esimerkiksi:

- Mahdollisuutena suunnitella työpäivä sekä työtehtävien toteuttamisjärjestys itsenäisesti.
- Päätökset tehdään pohjimmiltaan itsenäisesti eli toimihenkilön omalla harkinnalla.
- Työtehtävien suorittamiseen ei anneta liian tarkkoja ohjeita vaan oma tyyli tehdä töitä saa näkyä.
- Tiimien työskentely on hyvin organisoitua, jokainen tietää mitä tekee ja mistä ottaa itselleen työtehtäviä.
- Työtehtävät jaetaan tiimin kesken ja jokainen huolehtii itsenäisesti omasta vastuualueestaan.
- Työtehtävien priorisointi kiireellisyyden mukaan.

- Itseohjautuvuus näkyy kykynä toimia ja hoitaa omat työtehtävät oma-aloitteisesti ja itsenäisesti.

Vastauksien perusteella tiimin yhdessäohjautuvuus näkyy työtehtävissä esimerkiksi:

- Rahoituspäätöksissä, jotka tehdään lopulta yhteistyössä luottojohtajien kanssa.
- Avoimena keskusteluna tiimissä sekä työkaverin auttaminen.
- Yhteisinä pelisääntöinä.
- Sparraamisena, työtehtäviä pohditaan usein yhdessä.
- Tiimipalaverina sekä selkeinä työrooleina.
- Tiimi käyttää päivittäin työssään yhteistä työlistaa, josta kaikki näkevät mikä tehtävä kullakin on käsittelyssä. Yhteinen työlista on toimivampin sijaan, että jokainen käyttäisi omaansa.

Kyselyn **neljännessä** kysymyksessä kysyttiin miten vastaajan mielestä tiimin itse- ja yhdessäohjautuvuus toteutuvat tällä hetkellä konkreettisesti työpäivällä. Vastauksien perusteella tiimin itse- ja yhdessäohjautuvuus näkyvät konkreettisesti esimerkiksi siten, että työtehtävien suorittamisessa annetaan tilaa omalle ajattelulle ja päättelylle, yhdessä pohditaan tiimin omia toimintatapoja ja pelisääntöjä, esihenkilö antaa työrauhan ja luottaa siihen, että jokainen työntekijä hoitaa oman työnsä kunnolla. Lisäksi tiimin itse- ja yhdessäohjautuvuus toteutuu konkreettisesti apua kysymällä, jota saa matalalla kynnyksellä, roolien mukaisina työsuorituksina sekä perehdytyksenä. Jokainen tietää tiimin työtehtävät sekä vastualueet ja voi helposti hypätä tuuraamaan poissaolijaa. Lisäksi tiimissä ohjaututaan yhdessä tekemään kiireellisemmät työtehtävät. Tämä toteutetaan jakamalla työntekijät erilaisiin vuoroihin.

Viidennessä kysymyksessä kysyttiin mitkä ovat tiimin itse- ja yhdessäohjautuvuuden toteutumisen esteet ja mahdollisuudet. Vastausten perusteella tiimin itse- ja yhdessäohjautuvuuden toteutumisen esteitä ovat:

- Nopealla aikataululla tulevat tiimin tavanomaisista töistä poikkeavat työtehtävät esimerkiksi sääntelyn vaatimat uudet tehtävät. Nämä työtehtävät sekoittavat aikatauluja ja suunnitelmia.
- Kankea ja hidas päätöksenteko. Lopullinen päätösvalta isompiin linjauksiin on aina ylimmällä taholla ja he voivat monesti olla asioista eri mieltä työntekijöiden kanssa.
- Vakiintuneet käytännöt.
- Tiukka finanssialan sääntely ja pankin sisäiset ohjeet ja toimintatavat. Ohjeet tulevat ylemmältä taholta konsultoimatta työntekijöitä järkevistä toimintatavoista.
- Perekdytyksen puute ja sen aiheuttama tilanne, missä omia taitoja ei pääse tarvittavalla tavalla kehittämään.
- Haluttomuus laajentaa omaa osaamista.
- Iso työmäärä ja deadlinet.
- Aika- ja resurssipula.
- Epävarmuus tiimin yhteisistä tavoitteista ja toiminnasta.

Mahdollisuuksina nähtiin:

- Tiimin jäsenten erilaisen osaamisen hyödyntäminen ja jakaminen.
- Vakiintuneiden käytäntöjen uudistaminen.
- Avoimuus ja rohkeus tarttua erilaisiin töihin tiimissä.
- Tiimi saa päättää työstään ja työn toteutustavasta melko itsenäisesti.
- Kannustava tiimihenki.
- Nuoret työntekijät, jotka ovat innokkaita oppimaan lisää uutta.

Kyselyn **kuudennessa** kysymyksessä kysyttiin millaisia vaikutuksia tiimin itse- ja yhdessäohjautuvuudella on työssä suoriutumisen ja työtyytyväisyyden kannalta. Kyselyn vastausten perusteella näiden uskottiin parantavan työssä viihtymistä, työtehtävissä nopeammin suoriutumista, motivaatiota, työn mielekkyyttä sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Lisäksi koettiin, että työhyvinvoinnin ja tyytyväisyyden kannalta jokaisen tiimiläisen tulisi saada tulla kuulluksi ja

kokea, että on mahdollisuus vaikuttaa yhteisiin työtehtäviin. Myös vapaus hallita omaa työtään nostaa työtyytyväisyyttä.

Seitsemännessä kysymyksessä kysyttiin millä konkreettisilla toimenpiteillä tiimin itse- ja yhdessäohjautuvuutta voitaisiin kehittää. Vastausten perusteella konkreettisia toimenpiteitä voisivat olla esimerkiksi:

- Roolien kirkastaminen.
- Tiimien ja luottohallinnon kommunikoinnin helpottaminen ja nopeuttaminen.
- Avoin keskustelu, kyseenalaistaminen, avoin mieli uusille käytännöille ja tavoille toimia.
- Parantamalla tiimin yhteishenkeä esim. illanvietot.
- Parantamalla arvostusta myös uusien työntekijöiden osaamista kohtaan.
- Parantamalla ylemmän johdon luottamusta työntekijöihin.
- Osallistavat sekä rennommat palaverit.
- Yhteiset kahvitauot.
- Aamuiset yhteenvedot ja keskustelu päivän agendasta.
- Vuorovaikutuksen merkitystä korostamalla eli olemalla läsnä ja vaihtamalla ajatuksia tiimiläisten kanssa.
- Tehokkaampi kalenterin käyttö.
- Hyvä asenne.
- Resurssien lisääminen.
- Perehdytyksen lisääminen ja selkeä aikataulu.
- Tiedonkulun varmistaminen ja parantaminen.

Kyselytutkimuksen viimeinen kysymys jätettiin avoimeksi. Kysymyksessä kysyttiin, onko vastaajalla muita ajatuksia, ideoita tai kehittämistoiveita liittyen itse- ja yhdessäohjautuvuuden kehittämiseksi tiimitasoisesti. Vastauksia saatiin muutama.

”Johdon luottamuksen lisääminen työntekijöihin.” (Vastaaja 1)

”Haasteiden tunnistaminen tiimissä ja niihin pureutuminen.” (Vastaaaja 2)

”Avoin ja kannustava keskustelu tukee varmasti tiimin itse- ja yhdessäohjautuvuutta. On hyvä varmistaa, että tiimillä on tarpeeksi aikaa keskustella, vaihtaa kuulumisia ja samalla tutustua toisiinsa.” (Vastaaaja 3)

”Kokeillaan erilaisia työtehtäviä ja työkiertoja myös tiimin sisällä, niin kuin nyt onkin jo tehty.” (Vastaaaja 4)

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Itse- ja yhdessäohjautuvuus ovat käsitteinä jo melko vakiintuneita nykyisessä työkuulttuurissa ja sitä myös monet työnantajaorganisaatiot vaativat työntekijöiltä. Taulukossa 1 on kuvattu tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuuden toteutumisen mahdollisuuksia ja esteitä kohdeorganisaatiossa. Tehtyjen haastatteluiden ja kyselyn perusteella tärkeimmiksi mahdollisuustekijöiksi nousivat erilaisten ihmisten vahvuuksien ja osaamisen hyödyntäminen sekä vapaus tehdä ja päättää työstä ja työn tekemisestä itsenäisesti. Juuri tällaisella vapaudella on valtava merkitys esimerkiksi työntekijän kokemaan työn imuun, jolla tarkoitetaan, että työntekijä saa työstään myönteisiä ja merkityksellisiä kokemuksia (Työterveyslaitos, n.d.).

Taulukko 1. Yhteenvedo haastatteluista ja kyselystä.

	Tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuuden toteutumisen mahdollisuudet	Tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuuden toteutumisen esteet
Kohdeorganisaatio / Ylempi johto	<ul style="list-style-type: none"> Mahdollisuudet vaihtelevat tiimeittäin. Esimerkiksi hyvin tuore tiimi todennäköisesti etenee itse- ja yhdessäohjautuvuuden teeman kanssa hitaammin mitä vakiintuneempi tiimi. 	<ul style="list-style-type: none"> Tiimien kypsyys ja valmius ottaa asioista vastuuta. Otetaanko riittävästi aikaa siihen, että pohditaan yhdessä tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuutta ja sitä, miten se toteutetaan.
Esihenkilöt	<ul style="list-style-type: none"> Erialaisten ihmisten vahvuuksien hyödyntäminen. Tiimien vapaus tehdä omaa työtä itsenäisesti. 	<ul style="list-style-type: none"> Lokeroituminen tiettyyn rooliin. Töiden paljous. Rahoitusprosessin monivaiheisuus. Neuvottelija vastaa vain omasta tontistaan ei koko prosessin kulusta.
Tiimien henkilöstö	<ul style="list-style-type: none"> Tiimin jäsenten erilaisen osaamisen hyödyntäminen ja jakaminen. Vakiintuneiden käytäntöjen uudistaminen. Avoimuus ja rohkeus tarttua erilaisiin töihin tiimissä. Tiimi saa päättää työstään ja työn toteutustavasta melko itsenäisesti. Kannustava tiimihenki. Nuoret työntekijät, jotka ovat innokkaita oppimaan lisää uutta. 	<ul style="list-style-type: none"> Nopealla aikataululla tulevat tiimin tavanomaisista töistä poikkeavat työtehtävät. Kankea ja hidaskäyttö päätöksentekoko. Vakiintuneet käytännöt. Tiukka finanssialan sääntely ja kohdeorganisaation sisäiset ohjeet ja toimintatavat. Perehdytyksen puute. Haluttomuus laajentaa omaa osaamista. Iso työmäärä. Aika- ja resurssipula. Epävarmuus tiimin yhteisistä tavoitteista ja toiminnasta.

Tiimin itse- ja yhdessäohjautuvuuden toteutumisen esteitä tuli tutkimuksessa enemmän ilmi. Selkeäksi esteeksi nousi työmäärän paljous ja riittämätön aika. Esihenkilöiden ja tiimien henkilöstön mielestä riittämättömään aikaan viitataan, että työpäivässä ei ole riittävästi tunteja hoitaa kaikkia vaadittavia työtehtäviä. Kohdeorganisaation näkökulmasta ajan riittämättömyyteen viitataan taas sillä, että otetaanko tiimeissä tarpeeksi aikaa ja istutaan yhdessä alas pohtimaan tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuutta sen toteuttamista ja kehittämistä. Muita

esteitä olivat esimerkiksi rahoitusprosessin monivaiheisuus, kankea ja hidas päätöksenteko, tiukka finanssialan sääntely sekä kohdeorganisaation sisäiset ohjeet ja toimintatavat. Finanssialan tiukka sääntely on tietysti asia, johon henkilöstö ei voi juurikaan vaikuttaa. Sääntely sekä OP Ryhmän, että kohdeorganisaation omat ohjeistukset ja toimintatavat antavat henkilöstölle raamit, joiden puitteissa toimia. Tästä huolimatta on kuitenkin tietyissä tilanteissa hyväkin kyseenalaistaa ohjeistuksia ja pohtia, missä rajoissa ohjeistuksista voidaan poiketa. Juuri tällaista tekemällä tiimi toimii itse- ja yhdessäohjautuvasti.

Tiimin itse- ja yhdessäohjautuvuuden toteutumisen esteeksi mainittiin myös resurssipula sekä riittämätön perehdytys. Tämä on hyvin merkittävä asia, johon kannattaa kiinnittää huomiota, sillä ne linkittyvät vahvasti toisiinsa. Riittämättömät resurssit tarkoittavat, että uusia tekijöitä ei saada perehdytettyä työtehtäviin ja vanhojen työntekijöiden osaamisen kehittämiseksi ei ole tarvittavaa aikaa. Riittämätön perehdytys voi johtaa myös täysin tahattomiin virheisiin, jotka olisivat vältettävissä riittävällä ja kattavalla perehdytyksellä.

Kehittämistyön päätutkimuskysymyksenä oli, millä konkreettisilla toimenpiteillä edistetään tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuuden toteutumista kohdeorganisaatiossa työntekijöiden sekä organisaation näkökulmasta? Tehtyjen haastatteluiden ja kyselyn perusteella Taulukossa 2 on kuvattu miten tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuus näkyy tällä hetkellä konkreettisesti kohdeorganisaatiossa ja miten niitä voisi kehittää. Kohdeorganisaation näkökulmasta tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuus näkyy tällä hetkellä konkreettisesti siten, että tiimit päivittävät säännöllisesti tiimikanvaksiaan ja työnjakoja, tunnistavat yhteisiä osaamis- ja osaamisvajeita sekä pyrkivät löytämään niille ratkaisuja. Yhteisten osaamisten ja osaamisvajeiden tunnistaminen ja ratkaisujen löytäminen edellyttää kuitenkin, että tiimi ottaa tälle aikaa ja istuu alas pohtimaan asioita yhteisesti. Ajan rajallinen käyttö saattaa muodostua haasteeksi. Toisaalta mikäli näihin asioihin halutaan oikeasti panostaa, on sille priorisoitava aikaa.

Esihenkilöiden näkökulmasta tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuus näkyy konkreettisesti kohdeorganisaatiossa siten, että tiimit jakavat tietoa aktiivisesti, nostavat asioita esille ja tekevät päätöksiä itsenäisesti. Koronavuosien jälkeen on

vihdoin palattu myös säännöllisiin livepalavereihin. Lisäksi työntekijöillä on vapaus suunnitella oma työpäivä kohdeorganisaation antamien raamien puitteissa. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että neuvottelijat voivat vapaasti hallita ajanvarauskalenteriaan avaamalla vapaita neuvotteluajoja asiakkailleen. Kohdeorganisaation puolesta kuitenkin annetaan tietty tavoite, kuinka monta ajanvarausta viikossa tulee olla. Tämänkaltaista itseohjautuvuutta eli kalenterinhallintaa harjoitellaan jo perehdytysvaiheessa.

Tiimien henkilöstön näkökulmasta tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuus toteutuu konkreettisesti siten, että yhdessä pohditaan tiimin toimintatapoja ja pelisääntöjä sekä sparraillaan ja käydään läpi vaikeampiakin työtehtäviä. Apua kysytään tarvittaessa rohkeasti ja apua on usein myös tarjolla. Lisäksi päätöksiä tehdään tiettyyn pisteeseen asti hyvinkin itsenäisesti ja omalla harkinnalla. Työtehtävien suorittamisessa annetaan tilaa omalle ajattelulle ja päättelylle. Tämä on hyvin tärkeää, sillä se kasvattaa työntekijän omaa asiantuntijuutta.

Taulukko 2. Yhteenveto haastatteluista ja kyselystä.

	Miten tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuus toteutuu tällä hetkellä konkreettisesti?	Millä konkreettisilla toimenpiteillä tai strategioilla tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuutta voitaisiin kehittää?
Kohdeorganisaatio / Ylempi johto	<ul style="list-style-type: none"> • Tiimikanvaksen säännöllinen päivittäminen. • Työnjakojen päivittäminen. • Tiimit tunnistavat yhteisiä osaamisia ja osaamisvajeita sekä pyrkivät rakentamaan näille ratkaisuja. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiimit sisällyttäisivät teeman omiin suunnitelmiinsa sekä aikatauluihinsa ja ottaisivat sille kunnolla aikaa. • Valmennuksissa opitut asiat kulkeutuisivat tiimien arkeen. • Tiimit tekisivät rehellisiä itsearvioita tiimin itse- ja yhdessäohjautuvuudesta. Konkreettinen tapa tehdä itsearvioita olisi esimerkiksi toteuttaa kysely aiheesta.
Esihenkilöt	<ul style="list-style-type: none"> • Tietoa jaetaan aktiivisesti. • Tuodaan asioita esille. • Tietyllä asteella tehdään päätöksiä itsenäisesti. • Live palaverit koronavuosien jälkeen. • Työparit, joiden avulla yhteistyön tekeminen säilyy. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiimijaot kuntoon. • Työkyläilyt. • Parityön lisääminen. • Yhteisten pelisääntöjen läpikäynti aktiivisemmin. • Esihenkilön aktiivisempaa viestintää tiimin yhteisistä tavoitteista ja suunnasta mitä kohti ollaan menossa

	<ul style="list-style-type: none"> • Itsenäinen työskentely. Vapaus suunnitella oma työpäivä. • Näky perhdytyksessä. 	<p>ja mitä sen eteen tulee tehdä.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rohkeamman palautekulttuurin vahvistaminen. • Palavereissa haastettaisiin ja kyseenalaistettaisiin enemmän. • Yhteiset hetket töiden ohella. • Pienet muistamiset esimerkiksi ystävänpäivänä. • Yhteislenkki- palavereja perinteisen tyylin sijaan.
<p>Tiimien henkilöstö</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Työtehtävien suorittamisessa annetaan tilaa omalle ajattelulle ja päättelylle. • Pohditaan yhdessä tiimin omia toimintatapoja ja pelisääntöjä. • Apua kysytään tarvittaessa ja sitä saa matalalla kynnyksellä. • Jokainen tietää yhteiset työtehtävät sekä vastualueet ja voi helposti tuurata poissaolijaa. • Ohjaututaan yhdessä tekemään kiireellisemmät työtehtävät. • Annetaan mahdollisuus suunnitella työpäivä sekä työtehtävien toteuttamisjärjestys itsenäisesti. • Päätökset tehdään pohjimiltaan itsenäisesti eli toimihenkilön omalla harkinnalla. • Työtehtävät jaetaan tiimin kesken ja jokainen huolehtii itsenäisesti omasta vastuualueestaan. • Avoimena keskusteluna. • Sparraamisena, työtehtäviä pohditaan usein yhdessä. • Tiimipalavereina sekä selkeinä työrooleina. • Yhteisenä työlistana. 	<ul style="list-style-type: none"> • Roolien kirkastaminen. • Tiimien ja luottohallinnon kommunikoinnin helpottaminen ja nopeuttaminen. • Avoin keskustelu, kyseenalaistaminen, avoin mieli uusille käytännöille ja tavoille toimia. • Parantamalla tiimin yhteishenkeä esim. illanvietot. • Parantamalla arvostusta myös uusien työntekijöiden osaamista kohtaan. • Parantamalla ylemmän johdon luottamusta työntekijöihin. • Osallistavat palaverit. • Yhteiset kahvitauot. • Aamuiset yhteenedot ja keskustelu päivän agendasta. • Vuorovaikutuksen merkitystä korostamalla eli ole-malla läsnä ja vaihtamalla ajatuksia tiimiläisten kanssa. • Tehokkaampi kalenterin käyttö. • Hyvä ja innostava asenne. • Resurssien lisääminen. • Perhdytyksen lisääminen ja selkeä aikataulu sille. • Tiedonkulun varmistaminen ja parantaminen.

Kehittämistyön haastatteluissa keskusteltiin myös valmentavasta johtamisesta. Kehittämistyön alakysymyksenä oli, voiko valmentava johtaminen lisätä tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuutta? Esihenkilöiden näkökulmasta valmentava johtaminen näkyy heidän päivittäisessä työssään siten, että kuljetaan

alaisten rinnalla sekä varmistetaan ja mahdollistetaan tiimin onnistumiset. Se näkyy lisäksi kouluttautumisena, sillä valmentava johtaminen vaatii omien johtamistaitojen kehittämistä, jotta pystytään vastaamaan alaisten tarpeisiin. Kohdeorganisaation näkökulmasta valmentava johtaminen näkyy tiimeissä siten, että esihenkilöt käyvät henkilökohtaisesti jokaisen tiimiläisen kanssa säännöllisesti valmennuskeskusteluja. Kohdeorganisaatio kannustaa esihenkilöitä hyödyntämään valmentavaa johtajuutta, johon tarjotaan myös tukea säännöllisillä valmennuksilla.

Haastatteluiden perusteella valmentava johtaminen tukee itse- ja yhdessäohjautuvuutta, koska nykyisessä työkuultuurissa kannustetaan siihen hyvinkin paljon. Valmentava johtaminen tarkoittaa tässä tapauksessa sitä, että esihenkilöt ovat tukemassa työntekijän ja tiimin onnistumisia itse- ja yhdessäohjautuvuuden suhteen. Valmentava johtaminen antaa mahdollisuuksia tiimiläisille toimia itse- ja yhdessäohjautuvasti vahvistaen tiimiläisten sisäistä uskallusta ja osaamista.

Työn tutkimusongelmana oli, miten tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuutta kannattaisi toteuttaa kohdeorganisaatiossa. Kehittämistyön teoriasta, aiemmista tutkimuksista, tutkimustuloksista ja johtopäätöksistä voidaan luoda seuraavia kehittämissuhteita (Taulukko 3), joiden avulla tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuutta voitaisiin kohdeorganisaatiossa kehittää.

Taulukko 3. Kehittämissuhteet.

Kehittämissuhteet kohdeorganisaatiolle tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuuden kehittämiseksi:

Tiimeissä otetaan kunnolla aikaa itse- ja yhdessäohjautuvuuden teemalle. Asiaa käydään läpi säännöllisesti esimerkiksi palavereissa.

Kohdeorganisaation tarjoamissa valmennuksissa opitut asiat viedään käytäntöön. Tiimeissä tehdään suunnitelma ja aikataulu sille, miten opitut asiat toteutetaan käytännössä.

Tiimeissä tehdään rehellisiä itsearvioita tiimin itse- ja yhdessäohjautuvuudesta. Itsearvioita voi tehdä esimerkiksi kyselyn avulla.

Lisätään resursseja.

Lisätään perehdytystä ja tehdään sille suunnitelma sekä aikataulu.

Talotasoisesti luodaan uusi tai kehitetään jo olemassa olevaa foorumia, jotta henkilöstö voi tutustua toisiinsa paremmin.

Luodaan työkalu, joka vähentää muistinvaraisia asioita tiimiläisten työssä. Esimerkiksi luodaan rahoitusneuvottelijalle lainaprosessia varten muistilista. Kun kyseinen kohta on tehty ruksitaan se listalta. Muistilistoja voidaan luoda eri tilanteisiin sopiviksi.

Esihenkilöt viestivät aktiivisemmin ja säännöllisemmin tiimin yhteisistä tavoitteista ja suunnasta.

Toteutetaan aktiivisesti ja säännöllisesti työkyyläilyjä. Talotasoisesti sekä oman tiimin sisällä.

Tiimeissä lisätään parityöskentelyä.

Tiimien mahdollisten pienryhmien jaot laitetaan kuntoon sekä kirkastetaan työrooleja.

Tiimin yhteiset pelisäännöt käydään läpi säännöllisesti ja muokataan tarvittaessa.

Perinteisen palaverin tyylin muuttaminen. Esimerkiksi yhteislenkki-palaveri tai puistopalaveri.

Palavereissa tiimiläisten tulee rohkeasti haastaa, kyseenalaistaa ja tuoda esiin omia mielipiteitä.

Palautekulttuuria vahvistetaan entisestään. Palautekulttuuria voi vahvistaa esimerkiksi tiimin yhteisellä palauteboxilla, joka voi olla täysin konkreettinen. Myös palauteseinä voi olla toimiva ratkaisu. Lisäksi suoraa ja välitöntä palautekulttuuria tulee käyttää rohkeasti.

Tiimeissä jatketaan aktiivista ja rohkeaa vuorovaikuttamista keskustelemalla avoimesti, sparrailemalla, kyseenalaistamalla sekä olemalla läsnä.

Tiimeissä pidetään aamuisin joko päivittäin tai aina maanantaisin 5–10 minuutin hetki, jolloin käydään läpi tiimin päivän tai viikon agenda.

Tiimeissä pidetään säännöllisesti yhteisiä kahvihetkiä.

Tiimeissä huolehditaan yhteisestä ajasta myös töiden ohella. Esimerkiksi virkistyspäivät, afterworkit tai illanvietot.

9 POHDINTA

Kehittämistyön aiheena oli tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuuden kehittäminen finanssialan yrityksessä. Työskentelen itse kohdeorganisaatiossa ja halusin toteuttaa kehittämistyön heille. Itse- ja yhdessäohjautuvuus teemana linkittyy henkilöstöjohtamiseen, joka kiinnostaa minua. Lisäksi tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuus on ollut lähivuosina tärkeä teema kohdeorganisaatiossa, joten kiinnostuin aiheesta. Kehittämistyön aihe lähtikin rakentumaan siis oman mielenkiinnon pohjalta sekä keskustelemalla kohdeorganisaation kanssa.

Tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuutta on tutkittu ja mitattu aiemmin muun muassa Pulssi-henkilöstötutkimuksen sekä yhdessäohjautuvuuden nykytilan kartoitus- kyselyiden avulla. Tutkimuksissa nousseita asioita kehitteäkseen kohdeorganisaatio toteutti henkilöstölleen vuonna 2022 valmennuskokonaisuuden, jota jatketaan myös vuoden 2024 aikana. Valmennusohjelman tavoitteena oli tukea osallistujia kehittämään työelämä-, yhteisö- ja tunnetaitoja, jotka ovat tulevaisuuden kannalta merkittäviä. Tavoitteena oli lisäksi syventää itsetuntemusta palautumisen ja kuormituksen hallinnan äärellä. Vaikka aihetta on tutkittu kohdeorganisaatiossa aiemmin, oli tarpeen kuitenkin selvittää, miten tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuutta voitaisiin vielä kehittää

Kehittämistyön tavoitteena oli tuottaa konkreettisia kehittämissuhteita kohdeorganisaatioon tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuuden kehittämiseksi. Työn lähestymistapana käytettiin tapaustutkimusta. Tarkoituksena oli selvittää, miten tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuus toteutuu tällä hetkellä kohdeorganisaation, esihenkilöiden sekä heidän tiimien jäsenten näkökulmasta ja miten tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuutta voitaisiin vielä kehittää. Tutkimuksen kohteena toimi kohdeorganisaation kaksi tiimiä, jotka tekevät tiivistä yhteistyötä päivittäin rahoituksen parissa. Näiden pohjalta luotiin kehittämistyön tutkimuskysymykset, joihin haettiin vastauksia teorian, aiempien tutkimusten, haastatteluiden sekä kyselyn avulla.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta käytetään kolmea eri käsitettä: uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Kehittämistyössä luotettavuus tarkoittaa, että tutkija vakuuttaa lukijan ammattitaidostaan ja siitä, että hän on kyennyt valitsemaan ja käyttämään oikeanlaisia lähestymistapoja ja menetelmiä ratkaistakseen tutkimusongelman ja toteuttaakseen tutkimuksen. Eettisyys puolestaan taas tarkoittaa, että tutkija on noudattanut tutkimusta tehdessään eettisiä periaatteita. Näin tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja analyysitavat voisivat toimia minkä tahansa hyvin tehdyn tutkimuksen ohjenuorina. (Puusa & Juuti, 2020, s. 168.)

Kerätystä aineistosta saatiin kattavasti vastauksia tutkimuskysymyksiin esihenkilöiden ja tiimien näkökulmasta. Kohdeorganisaation näkökulmasta kerätty aineisto jäi toivottua suppeammaksi. Tästä näkökulmasta vastauksia kerättiin yhdellä haastattelulla, mutta toki haastateltavana oli henkilö, jonka työtehtäviin tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuuden kehittäminen kuuluu. Kyselyn kohderyhmä oli kattava ja vastausprosentti riittävä. Kyselyn tulokset olivat samansuuntaisia kaikilla vastaajilla ja vastaukset olivat myös linjassa haastateltavien vastausten kanssa. Näin ollen tutkimusmenetelmät olivat riittävän kattavat, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin, tuki työn teoriaa ja joiden avulla saatiin tuotettua konkreettisia kehittämissuhteita kohdeorganisaation tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuuden kehittämiseksi.

Kehittämistyön ansiosta saatiin kerättyä yhteen kohdeorganisaation, esihenkilöiden sekä tiimien jäsenten hyviä ideoita, toimintamalleja ja strategioita, joiden avulla tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuutta voidaan kehittää. Näihin pohjautuen lisäsin työhön lisäksi omia konkreettisia ideoita ja kehittämisehdotuksia. Työn merkitys kohdeorganisaatiolle on se että, tarvittaessa nämä hyvät ideat, toimintamallit ja strategiat saadaan jakoon kaikille tiimeille sen sijaan, että vain tietyt tiimit hyödyntäisivät niitä. Kehittämisehdotusten avulla tuotiin lisäksi ilmi henkilöstön omia ideoita ja tapoja, joilla voidaan parantaa ja kehittää tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuutta, joka taas edesauttaa tiimin yhteisten tavoitteiden saavuttamista.

Kaiken kaikkiaan kehittämistyö eri vaiheineen oli tutkijalle itselleen antoisa projekti, joka opetti paljon tutkimuksen tekemisestä sekä asiakokonaisuuksien käsittelystä. Matka on ollut pitkä, mutta aikataulussa on pysytty. Kehittämistyön tavoite saavutettiin ja lopputuloksena syntyi opinnäytetyö kehittämisehdotuksineen. Tutkimusmenetelmien avulla saatiin kerättyä hyödyllistä aineistoa ja tutkijan mieltä lämmitti erityisesti kohdeorganisaation työyhteisön osallistuminen kehittämistyöhön. Se kuitenkin vaatii aikaa ja vaivaa, joten olen tästä kiitollinen. Ilman työyhteisön osallistumista, opinnäytetyön toteutuminen tässä muodossa ei olisi ollut mahdollista.

Nyt, kun tämän kehittämistyön avulla on listattu konkreettisia ideoita ja toimia, joiden avulla tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuutta voitaisiin kehittää jää pohdittavaksi, miten listatut kehittämisehdotukset viedään käytäntöön ja jalkauteaan myös muille kohdeorganisaation tiimeille. Tämä osio jäi tulevaisuuteen ja voisi näin ollen toimia työn jatkokehitysehdotuksena. Kehittämistyön tuloksia voidaan hyödyntää varmasti ainakin joltain osin myös muissa finanssialan yrityksissä. Tämä voisi olla työn toinen jatkokehitysehdotus.

LÄHTEET

Aminoff, P. (18.9.2020) Yhdessäohjautuvuus - tiimit ja muuttuva johtajuus keskiössä. [LinkedIn päivitys]. LinkedIn. [Yhdessäohjautuvuus - tiimit ja muuttuva johtajuus keskiössä \(linkedin.com\)](#)

Aro, A. (2018). Työilmapiiri kuntoon. Alma Talent.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. [0080.tif \(selfdeterminationtheory.org\)](#)

ETLA. (3.3.2021). Työn imu vähentää työttömyyden ja työkyvyttömyyden riskiä – myös palkkataso voi nousta. Haettu 7.10.2023 osoitteesta [Työn imu vähentää työttömyyden ja työkyvyttömyyden riskiä – myös palkkataso voi nousta \(etla.fi\)](#)

Hallamaa, J. (2017). Yhdessä toimimisen etiikka. Gaudeamus.

Hirsjärvi, S, Remes, P & Sajavaara P. (1997). Tutki ja kirjoita (15., uudistettu painos). Tammi.

Huttunen, T. (2018). Johdetaan yhdessä – Hypeä vai työpaikan todellisuutta? Kauppakamari.

Huttunen, T. (2020). Luottamus uudessa itseohjautuvassa työelämässä: miten sinä voit konkreettisesti edistää luottamusta työpaikallasi? BoD, Books on demand.

Hyvärinen, I. (14.03.2023). Henkilökohtainen sähköposti kohdeorganisaation edustajan kanssa.

Kohdeorganisaatio. (2022). Yhdessäohjautuvuuden nykytilan arviointi- kysely [julkaisematon].

Kohdeorganisaatio. (2023). Valmennusohjelman ennakkomateriaali [julkaisematon].

Kohdeorganisaatio. (30.10.2023). Kohdeorganisaation henkilöstötutkimus 2023 [julkaisematon].

Kohdeorganisaatio. 30.06.2022. OP Ryhmä lyhyesti. [OP Ryhmä lyhyesti | OP Ryhmä | OP](#)

Kohdeorganisaatio. Haettu 29.4.2024. Kohdeorganisaation esittely yrityksen www-sivuilla.

Kurttila, M & Aalto, P. (2021). Pomon parhaat ratkaisut. Kauppakamari.

Martela, F, Jarenko, K & Paju, S. (2017). Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma Talent.

Martela, F. (15.5.2017) Itseohjautuvuus – Mistä siinä pohjimmiltaan on kyse? [Itseohjautuvuus – Mistä siinä pohjimmiltaan on kyse? \(filosofianakatemia.fi\)](https://www.filosofianakatemia.fi/)

Martela, F. (4.4.2014). Itseohjautuvuusteoria – Eli onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää. [Itseohjautuvuusteoria – Eli onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää | Frank Martela](#)

Mellanen, A. & Mellanen, K. (2020). Hyvät, pahat ja millenniaalit: miten meitä tulisi johtaa. Otava.

Nevala, M. (30.9.2022). Yhdessäohjautuva tiimi. [Yhdessäohjautuva tiimi – Proakatemia essee pankki](#)

Ojasalo, K, Moilanen, T & Ritalahti, J. (2018). Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan (3.–5. painos). Sanoma Pro Oy Helsinki.

Otala, L. & Meklin, S. (2021). Ketterä oppiminen 2 – Strategiasta käytäntöön. Meedia Zone OÜ.

Ponteva, K. (2010). Onnistu muutoksessa. WSOYPro.

Puusa, A & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Ristikangas, M-R, Lönnroth, A, Ristikangas, V & Ristikangas, V. (2021). Valmentava tiimin johtaminen: yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Alma Talent.

Saarenpää, J. (25.02.2016). Koetko sinä työn imua? [Koetko sinä työn imua? | LUONTAISET TAIPUMUKSET](#)

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

Seppola, R. (2023). Liiketalous- ja yhteiskuntatieteen tutkimusstrategiat, menetelmät. Books on Demand.

Soback, D. (2021). Valmentava Johtajuus – Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Basam Books Oy.

Spiik, K-J. (2022). Yhteisöohjautuvuus: jaettu johtajuus. Karlex.

Spiik, K-J. (2022). Yhteisöohjautuvuus: Yhdessäohjautuva tiimi. Karlex Oy.

Spiik, K-M. & K-J. (2023). Kestätkö ihmisiä, jotka ovat erilaisia kuin sinä. Karlex.

Teal Suomi. (31.01.2018). Mitä on Teal? Haettu 28.10. 2023 osoitteesta [Mitä on Teal? \(tealsuomi.fi\)](https://tealsuomi.fi)

Tietoarkisto. (n.d.). Aineistohallinnan käsikirja. Haettu 18.03.2023 osoitteesta [Aineistohallinnan käsikirja - Tietoarkisto \(tuni.fi\)](https://tuni.fi)

Työterveyslaitos. n.d. Työn imu. [Työn imu | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](https://ttl.fi)

YLE. (30.4.2021). Tutkimus: Itseohjautuva työnteko lisää kiistatta työntekijöiden hyvinvointia. [Tutkimus: Itseohjautuva työnteko lisää kiistatta työntekijöiden hyvinvointia | Yle Uutiset](https://yle.fi)

LIITE 1: SÄHKÖPOSTI TIIMIEN ESIHENKILÖILLE

Hei,

Opiskelen Satakunnan ammattikorkeakoulussa Johtaminen ja palveluliiketoiminta (YAMK) tutkinto-ohjelmassa ja olen tekemässä opintoihin liittyvää kehittämistyötä. Kehittämistyöni nimi on tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuuden kehittäminen finanssialan yrityksessä. Työn tutkimuksen kohteena toimivat kohdeorganisaation tiimit 1 ja 2.

Käytän kehittämistyössäni yhtenä tutkimusmenetelmänä haastattelua ja toivoin, että saisin haastatella sinua aiheeseen liittyen. Haastattelun vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä haastateltavien tietoja tule esille valmiissa työssä.

Toivoisin haastattelun sopivan sinulle ja näin ollen sen auttavan kehittämään tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuutta kohdeorganisaatiossa. Mielipiteesi on tärkeä työn kohteena olevan tiimin esihenkilönä.

Haastattelu toteutetaan Teams-kanavassa ja lähetän siitä sinulle kalenterikutsun. Haastattelu tallennetaan ja siihen on hyvä varata aikaa noin 1 tunti. Liitteenä on haastattelukysymykset, joihin voit tutustua etukäteen.

Ystävällisin terveisin,

Mira Johansson

LIITE 2: HAASTATTELUKYSYMYKSET TIIMIEN ESIHENKILÖILLE

HAASTATTELUKYSYMYKSET TIIMIN 1 & 2 ESIHENKILÖILLE

1. Kuinka kauan olet työskennellyt tiimin esihenkilönä?
2. Miten tiimin itse- ja yhdessäohjautuvuus kuuluvat työtehtäviisi esihenkilönä?
3. Miten mielestäsi tiimin itse- ja yhdessäohjautuvuus toteutuu tällä hetkellä konkreettisesti?
4. Miten nykyiset toimintatavat tukevat tai rajoittavat tiimin itse- ja yhdessäohjautuvuutta?
5. Mitkä ovat tiimin itse- ja yhdessäohjautuvuuden toteutumisen esteet ja mahdollisuudet?
6. Millaisia vaikutuksia itse- ja yhdessäohjautuvuuden kehittämisellä on tiimin suorituskykyyn ja työtyytyväisyyteen?
7. Millä konkreettisilla toimenpiteillä tai strategioilla itse- ja yhdessäohjautuvuutta voitaisiin kehittää tiimissä?
8. Miten valmentava johtaminen näkyy työssäsi?
9. Onko sinulla jotain muita ajatuksia/ideoita/kehittämistoiveita liittyen itse- ja yhdessäohjautuvuuden kehittämiseksi tiimitasoisesti?

LIITE 3: SÄHKÖPOSTI KOHDEORGANISAATION EDUSTAJALLE

Hei,

Opiskelen Satakunnan ammattikorkeakoulussa Johtaminen ja palveluliiketoiminta (YAMK) tutkinto-ohjelmassa ja olen tekemässä opintoihin liittyvää kehittämistyötä. Kehittämistyöni nimi on tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuuden kehittäminen finanssialan yrityksessä. Työn tutkimuksen kohteena toimivat kohdeorganisaation tiimit 1 ja 2.

Käytän kehittämistyössäni yhtenä tutkimusmenetelmänä haastattelua ja toivoin, että saisin haastatella sinua aiheeseen liittyen. Haastattelun vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä haastateltavien nimet tule esille valmiissa työssä.

Toivoisin haastattelun sopivan sinulle ja näin ollen sen auttavan kehittämään tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuutta. Mielenpää on tärkeä työn kohteena olevan kohdeorganisaation edustajana.

Haastattelu toteutetaan Teams-kanavassa ja lähetän siitä sinulle kalenterikutsun. Haastattelu tallennetaan ja siihen on hyvä varata aikaa noin 1 tunti. Liitteenä on haastattelukysymykset, joihin voit tutustua etukäteen.

Ystävällisin terveisin,

Mira Johansson

LIITE 4: HAASTATTELUKYSYMYKSET KOHDEORGANISAATION EDUSTAJALLE

HAASTATTELUKYSYMYKSET KOHDEORGANISAATION EDUSTAJALLE

1. Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä työtehtävässasi?
2. Miten tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuus kuuluvat työtehtäviisi kohdeorganisaatiossa?
3. Miten tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuus toteutuvat mielestäsi tällä hetkellä konkreettisesti kohdeorganisaatiossa?
4. Miten nykyiset toimintatavat tukevat tai rajoittavat tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuutta?
5. Mitkä ovat tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuuden toteutumisen esteet ja mahdollisuudet kohdeorganisaatiossa?
6. Millä konkreettisilla toimenpiteillä tai strategioilla tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuutta voidaan kehittää kohdeorganisaatiossa?
7. Miten kohdeorganisaatiossa hyödynnetään valmentavaa johtajuutta, kun puhutaan tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuudesta?
8. Onko sinulla jotain muita ajatuksia/ideoita/kehittämistoiveita liittyen itse- ja yhdessäohjautuvuuden kehittämiseksi tiimitasoisesti?

LIITE 5: SÄHKÖPOSTI TIIMIEN HENKILÖSTÖLLE

Hei,

Opiskelen Satakunnan ammattikorkeakoulussa Johtaminen ja palveluliiketoiminta (YAMK) tutkinto-ohjelmassa ja olen tekemässä opintoihin liittyvää kehittämistyötä. Kehittämistyöni nimi on tiimien itse- ja yhdessäohjautuvuuden kehittäminen finanssialan yrityksessä.

Alla olevasta linkistä pääset Forms- kyselyyn ja toivoisinkin, että sinulla on hetki aikaa vastata siihen. Mieleni on tärkeä. Kyselyn vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä kyselyyn vastanneiden tietoja tule esille valmiissa työssä.

Toivoisin saavani vastaukset 08.03.2024 mennessä.

Linkki kyselyyn:

Kiitos yhteistyöstä!

Ystävällisin terveisin,

Mira Johansson

LIITE 6: KYSELY TIIMIEN HENKILÖSTÖLLE

1. Minkä ikäinen olet? *

- 18-30-vuotias
- 30-45-vuotias
- 45-60-vuotias
- Yli 60-vuotias

2. Kuinka kauan olet työskennellyt [REDACTED]? *

- 0-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- 10-15 vuotta
- Yli 20 vuotta

3. Miten tiimin itse- ja yhdessäohjautuvuus näkyvät työtehtävissäsi? *

4. Miten mielestäsi tiimin itse- ja yhdessäohjautuvuus toteutuvat tällä hetkellä konkreettisesti? *

5. Mitkä ovat tiimin itse- ja yhdessäohjautuvuuden toteutumisen esteet ja mahdollisuudet? *

6. Millaisia vaikutuksia tiimin itse- ja yhdessäohjautuvuudella on työssä suoriutumisen, työtyytyväisyyden tms. kannalta? *

7. Millä konkreettisilla toimenpiteillä tiimin itse- ja yhdessäohjautuvuutta voitaisiin kehittää? *

8. Onko sinulla jotain muita ajatuksia/ideoita/kehittämistoiveita liittyen itse- ja yhdessäohjautuvuuden kehittämiseksi tiimitasoisesti?