



# **Kyselytutkimus itseohjautuvuuden johtamisen ja tukemisen tasosta**

## **Tiimipäälliköiden valmiudet Kelan kuntoutusetuuksien ratkaisukeskuksessa**

Ronja Tuhkanen

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Toukokuu 2024

Sosionomi (YAMK)

Tuhkanen, Ronja

**Itseohjautuvuuden johtaminen ja tukeminen – Tiimipäälliköiden valmiudet Kelan kuntoutusetuuksien ratkaisukeskuksessa.**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2024, 66 sivua.

Sosiaali- ja terveystieteiden ylempi tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö YAMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

## Tiivistelmä

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata ja selvittää tiimipäälliköiden eli lähiesihenkilöiden valmiuksia johtaa ja tukea itseohjautuvuutta Kelan kuntoutusetuuksien ratkaisukeskuksessa. Tutkimuksessa selvitettiin tiimipäälliköiden valmentavan johtamisen taitoja, käsityksiä itseohjautuvuudesta, sen johtamisesta ja motivaatiosta, valmiuksia luottamuksen, yhteisöllisyyden ja psykologisen turvallisuuden osalta sekä valmiuksia itsenäisen työn tukemisen ja osallistamisen osalta.

Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus toteutettiin määrällisenä kyselytutkimuksena keväällä 2024 Questpack Essentials -kyselyohjelmalla. Kyselylomake laadittiin teoretietoon nojautuen. Teoreettisessa osiossa itseohjautuvuuden johtamista lähestyttiin itseohjautuvuusteorian ja valmentavan johtajuuden kautta. Tutkimuksen kohderyhmänä oli kuntoutusetuuksien ratkaisukeskuksen tiimipäälliköt. Tutkimuksen vastausprosentti oli 75 (n = 17). Kyselyn määrällinen aineisto analysoitiin käyttäen Excel -taulukkolaskentaohjelmaa. Määrällisen aineiston osalta tarkasteltiin keskiarvoja, keskihajontoja, prosentteja sekä muuttujien välisiä suhteita. Avointen kysymysten osalta aineisto analysoitiin sisällönanalyysin keinoin aineistolähtöisesti.

Tutkimustulosten mukaan tiimipäälliköiden valmiudet johtaa itseohjautuvuutta oli osin hyvällä tasolla. Kehityskohteita itseohjautuvuuden johtamisessa oli luottamuksessa, rakentavan palautteen antamisessa ja työntekijöiden työmotivaation lisäämisessä sekä itseohjautuvuuden määrittelyssä. Tiimipäälliköt tarvitsivat enemmän tukea itseohjautuvuuden johtamiseen. Tutkimusaineisto osoitti, että itseohjautumisen johtamisen esteenä oli kohdeorganisaation toimintatavat, jotka eivät mahdollistaneet itseohjautumisen toteuttamista.

## Avainsanat (asiasanat)

itseohjautuvuus, valmentava johtaminen, johtaminen

**Tuhkanen, Ronja**

### **Title and possible subtitle**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2024, 66 pages.

Degree Programme in Social and Healthcare. Master's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

### **Abstract**

The purpose of the thesis was to find out and describe the team leaders' capabilities to lead and support self-direction in Kela's kuntoutusetuoksien ratkaisukeskus. The study investigated the team leaders' skills in management by coaching, perceptions of self-direction, its' management and motivation, skills in terms of trust, community spirit and psychological safety, as well as skills in terms of supporting independent work and employee involvement.

The research part of the thesis was conducted using quantitative survey. The survey was conducted using the Questback Essentials program. The questionnaire was prepared based on theoretical knowledge. In the theoretical section, management of self-direction was approached through self-determination theory and management by coaching. The percentile of answers in the questionnaire was 75 % (n = 17). The quantitative data of the survey was analyzed using Excel. Regarding quantitative data, averages, standard deviations, percentages and relationships between variables were examined. Regarding the open questions, the material was analyzed using content analysis based on the material.

Based on the research results, the team leaders' capabilities to lead and support self-direction were at a good level. There was a lack of leading self-direction in trust, giving constructive feedback, increasing the employee's work motivation and defining self-direction. Team leaders needed more support in leading self-direction. The research results indicated that there were procedures in the organization that were obstructing the realization of self-direction and its leading.

### **Keywords/tags (subjects)**

self-direction, leadership, management by coaching

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus</b> .....	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Kelan kuntoutusetuuksien ratkaisukeskus opinnäytetyön kohdeorganisaationa</b> .....	<b>5</b>
3.1	Organisaation kuvaus .....	5
3.2	Johtaminen ja itseohjautuvuus kohdeorganisaatiossa .....	6
<b>4</b>	<b>Itseohjautuvuus</b> .....	<b>7</b>
4.1	Itseohjautuvuusteoria - psykologiset perustarpeet sisäisen motivaation pohjana .....	10
4.2	Itseohjautuvuuden johtaminen .....	14
<b>5</b>	<b>Valmentava johtajuus itseohjautuvuuden johtamisen keinona</b> .....	<b>16</b>
5.1	Tiedot itseohjautuvuudesta ja motivaatiosta .....	18
5.2	Luottamus, yhteisöllisyys ja psykologinen turvallisuus .....	19
5.3	Itsenäisen työskentelyn tukeminen ja osallistaminen .....	22
<b>6</b>	<b>Tutkimuksen toteutus</b> .....	<b>25</b>
6.1	Määrällinen tapaustutkimus tutkimusmenetelmänä .....	25
6.2	Kyselytutkimus aineistonkeruumenetelmänä .....	26
6.3	Kyselyn toteutus .....	29
6.4	Aineiston analysointi .....	30
<b>7</b>	<b>Tulokset</b> .....	<b>31</b>
7.1	Vastaajien taustatiedot .....	31
7.2	Tiimipäälliköiden valmentavan johtamisen osaaminen ja valmiudet .....	33
7.3	Tiimipäälliköiden käsitykset itseohjautuvuudesta, itseohjautuvuuden johtamisesta ja motivaatiosta .....	35
7.4	Tiimipäälliköiden valmiudet luottamuksen, yhteisöllisyyden ja psykologisen turvallisuuden rakentamisen osalta .....	39
7.5	Tiimipäälliköiden valmiudet itsenäisen työskentelyn tukemisen ja osallistamisen osalta .....	44
7.6	Tiimipäälliköiden näkemykset itseohjautuvuuden johtamisen kehittämisestä .....	53
<b>8</b>	<b>Johtopäätökset</b> .....	<b>54</b>
8.1	Tiimipäälliköiden valmentavan johtamisen osaaminen ja valmiudet .....	55
8.2	Tiimipäälliköiden käsitykset itseohjautuvuudesta, itseohjautuvuuden johtamisesta ja motivaatiosta .....	55
8.3	Tiimipäälliköiden valmiudet luottamuksen, yhteisöllisyyden ja psykologisen turvallisuuden rakentamisen osalta .....	57
8.4	Tiimipäälliköiden valmiudet itsenäisen työskentelyn tukemisen ja osallistamisen osalta .....	59

<b>9</b>	<b>Pohdinta.....</b>	<b>61</b>
9.1	Eettisyys.....	61
9.2	Luotettavuuden arviointi .....	62
9.3	Jatkotutkimustarpeet ja kehittämissuhteet.....	64
	<b>Lähteet .....</b>	<b>67</b>
	<b>Liitteet .....</b>	<b>72</b>
	Liite 1. Saatekirje .....	72
	Liite 2. Kyselylomake .....	73
	Liite 3. Kyselyaineistosta valittujen muuttujien jakaumat.....	85

# 1 Johdanto

Työelämään liittyvien muutoksien myötä työ vaatii yhä enemmän joustavuutta ja myös uusia tapoja johtaa ja tehdä työtä. Myös kokemus työn merkityksellisyydestä ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön nähdään entistä tärkeämpinä. Itseohjautuvuudella voidaan vastata näihin työelämän tarpeisiin. Itseohjautuvuus voi lisätä mm. työn imua, työstä palautumista, tuloksellisuutta, työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia. Opinnäytetyön kohdeorganisaatio Kelassa itse- ja yhteisöohjautuvaa kulttuuria on rakennettu jo vuodesta 2012. Vuoden 2023 aikana on käynnistetty itse- ja yhteisöohjautuvuuden kehittämisen hanke, eli itseohjautuvan kulttuurin kehittäminen myös kohdeorganisaatiossa on teemana ajankohtainen. (Henkilöstötilinpäätös 2022 2023, 28.)

Itseohjautuvuutta on tutkittu runsaasti etenkin yksilön ja tiimin eli henkilöstön näkökulmasta. Tutkimuksissa on nostettu esiin myös johtamisnäkökulma, vaikka huomio onkin ollut enemmän henkilöstössä. Itseohjautuvuudesta on viimeisten vuosien aikana tehty myös runsaasti opinnäytetöitä (mm. Raka-Meholli 2022, Saari 2022, Hellemäki & Hippeläinen 2019 ja Koivistoinen 2022). Koska johtaminen on oleellinen osa itseohjautuvuutta, haluttiin tutkimuksessa tarkastella aihetta juuri johtamisen näkökulmasta. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää ja kuvata Kelan kuntoutusetuuksien ratkaisukeskuksen tiimipäälliköiden eli lähiesihenkilöiden valmiuksia johtaa ja tukea itseohjautuvia työntekijöitä. Opinnäytetyön kohdeorganisaationa toimi Kelan kuntoutusetuuksien ratkaisukeskus, jonka toimintaa on kuvattu tarkemmin kappaleessa 3. Opinnäytetyön tekijä toimi opinnäytetyötä tehdessä tiimipäällikkönä kohdeorganisaatiossa.

Opinnäytetyön tietoperusta on luotu perehtymällä laajasti aiheeseen liittyvän teorian tietoon ja rajaamalla sen jälkeen teoriat tutkimusongelmaa kuvaaviksi. Tietoperustassa avataan ensin itseohjautuvuutta käsitteenä sekä itseohjautuvuusteorian kautta. Tämän jälkeen tietoperustassa selvitetään valmentavaa johtajuutta itseohjautuvuuden johtamisen keinona. Valmentava johtajuus on valikoitunut pääkäsitteeksi itseohjautuvuuden johtamiseen liittyvän aineiston lisäksi myös, koska valmentava johtajuus on olennainen osa Kelan johtamismallia. Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus toteutettiin määrällisenä kyselytutkimuksena, joka osoitettiin kuntoutusetuuksien ratkaisukeskuksen tiimipäälliköille. Kyselytutkimus toteutettiin Questback Essentials tiedonkeruujärjestelmällä ja tulokset analysoitiin Exceliä käyttäen. Tuloksissa tarkasteltiin prosenttiosuuksia, keskiarvoja, keskihajontoja ja riippuvuuksia. Kysely toteutettiin keväällä 2024.

Opinnäytetyön tuloksia on jatkossa mahdollista hyödyntää itseohjautuvuuden johtamisen kehittämisessä kuntoutusetuuksien ratkaisukeskuksessa ja myös laajemmin Kelassa.

## 2 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Tämän monialaisen kuntoutuksen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää ja kuvata, millaiset valmiudet kuntoutusetuuksien ratkaisukeskuksen tiimipäälliköillä on toimihenkilöiden itseohjautuvuuden johtamisessa ja tukemisessa. Tässä opinnäytetyössä valmiuksilla tarkoitetaan sitä, että on kykenevä toimimaan niiden määritelmien mukaan, mitä itseohjautuvuuden johtaminen ja tukeminen edellyttää. Kuten Kananen (2014, 16) esittää, tutkimuksen pääkysymys nousi tutkimusongelmasta ja pääkysymyksestä on pyritty hahmottamaan tärkeitä metakysymyksiä, jotka auttavat pääkysymykseen vastaamisessa. Näitä tarkentavia kysymyksiä ovat:

1. Millaiset valmentavan johtamisen valmiudet tiimipäälliköillä on liittyen itseohjautuvuuden johtamiseen?
2. Millaiset käsitykset tiimipäälliköillä on itseohjautuvuudesta, itseohjautuvuuden johtamisesta ja motivaatiosta?
3. Millaiset valmiudet tiimipäälliköillä on luottamuksen, yhteisöllisyyden ja psykologisen turvallisuuden rakentamisen osalta?
4. Millaiset valmiudet tiimipäälliköillä on itsenäisen työskentelyn tukemisen sekä osallistamisen osalta?

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa selvitys ajantasaisesta tilanteesta, jotta tiimipäälliköiden valmiuksia itseohjautuvuuden tukemisessa ja johtamisessa voitaisiin kehittää kohdeorganisaatiossa. Opinnäytetyöllä tavoiteltiin hyötyä kuntoutusetuuksien ratkaisukeskuksen itseohjautuvuuden johtamisen kehittämiseksi, jolloin välillisinä hyötyjinä ovat myös työntekijät eli toimihenkilöt. Koska organisaation sisällä on eroja itseohjautuvuuden ja esihenkilötyön toteutumisessa, tutkimus rajattiin vain yhteen yksikköön. Tutkimuksella tavoiteltiin hyötyä eritoten kohdeyksikölle, joten ei ollut tarkoituksenmukaista tutkia esihenkilöiden itseohjautuvuuden johtamistaitoja laajemmin Kelassa tämän tutkimuksen yhteydessä. Tarvittaessa opinnäytetyössä laadittua kyselyä ja sen tuloksia voi hyödyntää vastaavan kartoituksen tekemisessä muissa Kelan yksiköissä sekä Johdon tukiyksikön itse- ja yhteisohjautuvuuden kehittämisen hankkeessa.

## 3 Kelan kuntoutusetuuksien ratkaisukeskus opinnäytetyön kohdeorganisaationa

### 3.1 Organisaation kuvaus

Opinnäytetyön kohdeorganisaationa toimi Kela, tarkemmin kuntoutusetuuksien ratkaisukeskus, joka sijoittuu valtakunnallisten asiakkuuspalvelujen tulosityksikön alle. Kela hoitaa Suomen sosiaaliturvaan kuuluvien henkilöiden perusturvaa ja osallistuu sosiaaliturvan kehittämiseen. Kelan suurimpana rahoittajana on valtio, mutta toiminnan rahoitukseen osallistuvat myös palkansaajat, yrittäjät, työnantajat, kunnat ja Ahvenanmaa. (Toiminta 2024.)

Viimeisimmän organisaatiomuutoksen jälkeen nykyinen organisaatorakenne on ollut toiminnassa 1.1.2024 alkaen. Organisaationa Kela rakentuu viidestä tulosityksiköstä (Asiakkaan lähipalvelujen tulosityksikkö, valtakunnallisten asiakkuuspalvelujen tulosityksikkö, IT-palvelujen tulosityksikkö, tietopalvelujen tulosityksikkö, yhteisten palvelujen tulosityksikkö) ja kahdesta toiminnallisesta yksiköstä (johdon tukiyksikkö ja viestintäyksikkö). Valtakunnallisen asiakkuuspalvelujen tulosityksikkö koostuu neljästä palveluyksiköstä, jotka ovat asumistuen ja perhe- ja työttömyysetuuksien palveluyksikkö, eläkkeiden ja kansainvälisten asioiden palveluyksikkö, perustoimeentulotuen palveluyksikkö sekä terveysperusteisten etuuksien palveluyksikkö. (Tulosityksiköt 2024.)

Terveysperusteisten etuuksien palveluyksikkö rakentuu kahdeksasta ratkaisukeskuksesta, joita ovat kuntoutusetuuksien ratkaisukeskus, sairauspäivärahojen ratkaisukeskus, vammaisuuksien ratkaisukeskus, lääkekorvausten ratkaisukeskus, sairaanhoitokorvausten ratkaisukeskus, moniammatillinen ratkaisukeskus, työkyvyttömyyseläkkeiden ratkaisukeskus sekä terveysperusteisten etuuksien tukikeskus. (Tulosityksiköt 2024.) Kuntoutusetuuksien ratkaisukeskusta johtaa keskuspäällikkö. Keskus on jaettu neljään ryhmään, joita johtavat ryhmäpäälliköt. Nämä ryhmät koostuvat 4–5 tiimistä ja tiimejä on yhteensä 17. Tiimejä johtavat tiimipäälliköt. Tiimipäälliköitä on yhteensä 17. Opinnäytetyön laatijaa ei ole laskettu tiimipäällikköiden määrään, sillä opinnäytetyötä tehdessä opinnäytetyön laatija ei ole ollut työelämässä. Tiimien koot vaihtelevat 12 ja 22 välillä. Yksikössä toimihenkilöitä on noin 300. Näihin lukuihin sisältyvät myös ne henkilöt, jotka eivät ajankohtaisesti ole työssä. (Harsu, K. 2024.) Kuntoutusetuuksien ratkaisukeskus vastaa nimensä mukaisesti kuntoutusetuuksiin liittyvästä asiakkuuksien hoitamisesta ja etuusratkaisujen tekemisestä.



### 3.2 Johtaminen ja itseohjautuvuus kohdeorganisaatiossa

Kelassa tavoitteena on yhtenäinen johtamiskulttuuri, jonka keskiössä on valmentava työote. Ammattimaisen johtamisen malli on rakennettu huomioiden Kelassa linjatut johtamisen periaatteet, joiden tarkoitus on rakentaa johtamiskulttuuria koko organisaation tasolla. Periaatteet ohjaavat arjen johtamista ja esimiestyötä. Ammattimaisen johtamisen mallissa johtamisosaaminen rakentuu johtamisviestinnästä ja vuorovaikutuksen johtamisesta, asiakasymmärryksen johtamisesta, kokonaisuuksien johtamisesta, uudistumisen johtamisesta, tuottavuuden ja taloudellisuuden johtamisesta, työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamisesta, osaamisen ja oppimisen johtamisesta, työnantajan osaamisesta sekä toiminnan ja palveluiden johtamisesta. Eri johtamistehtävissä painottuvat erilaiset johtamisosaamiset. (Henkilöstötilinpäätös 2023 n.d., 28.)

Opinnäytetyön kohderyhmän, eli kuntoutusetuuskien ratkaisukeskuksen tiimipäälliköiden työkuvaan kuuluu päivittäisjohtamisen lisäksi tavoite- ja palautekeskustelut toimihenkilöiden, eli työntekijöiden kanssa, strategian jalkauttaminen käytännön tekemiseksi, työhyvinvointi- ja työkykyjohtaminen, töiden organisointi, tiimin toiminnan suunnittelu ja kehittäminen, tiimin määrällisten ja laadullisten tavoitteiden saavuttamisen varmistaminen (valmentava ote ja suorituksen johtaminen), osallistuminen sovituksi etuustyöhön sekä toimiminen tiiviissä yhteistyössä muiden esihenkilöiden kanssa. Lisäksi osalla esihenkilöistä on vaihtelevia vastuualueita koskien esimerkiksi osaamisen, suorituksen, kumppanuustyön tai etuustyön kehittämistä, työtilanteen seuranta tai työtilojen ylläpitoa.

Kelassa tavoitellaan hyvää henkilöstökokemusta, jonka kärkihankkeisiin kuuluu itse- ja yhteisöohjautuvuuden edistäminen. Hyvän henkilöstökokemuksen kautta taas tavoitellaan erinomaista asiakaskokemusta. (Henkilöstötilinpäätös 2022 2023, 4). Itse- ja yhteisöohjautuvuuden suunnitelmallinen edistäminen aloitettiin keväällä 2023 (Henkilöstötilinpäätös 2022 2023, 28), vaikka itse- ja yhteisöohjautuvaa kulttuuria on rakennettu jo vuodesta 2012 alkaen mm. valmentavan johtajuuden kautta. Itse- ja yhteisöohjautuvuuden toteutuminen vaihtelee Kelan sisällä paljon (Rakameholli 2022, 63). Suuressa organisaatiossa on paljon erilaisia työtehtäviä ja työyhteisöillä voi olla erilaiset tarpeet ja lähtökohdat itse- ja yhteisöohjautuvuuteen.

Kuntoutusetuuksien ratkaisukeskuksessa itseohjautuva toimintatapa on yhtenä vuoden 2024 tavoitteena. Liittyen itseohjautuvuuteen tavoitteena on myös keskinäinen luottamus. Mitä itseohjautuvuudella kuntoutusetuuksien ratkaisukeskuksessa tarkoitetaan tai millaista itseohjautuvuuden tasoa tavoitellaan ei ollut määritelty yksikössä opinnäytetyön kirjoittamisen aikana.

Tarkoituksena oli luoda suunta itseohjautuvuudelle yhteisissä työpajoissa vuoden 2024 aikana. Opinnäytetyön tuotokset sekä Kelan itse- ja yhteisöohjautuvuuden kehittämisen hankkeen tuotokset ovat hyödynnettävissä mainitussa työpajassa. (Harsu, K. 2024.)

Opinnäytetyössä selvitettiin Kelan kuntoutusetuuksien ratkaisukeskuksen tiimipäälliköiden eli lähiesihenkilöiden valmiuksia johtaa ja tukea itseohjautuvia toimihenkilöitä ja tiimejä. Opinnäytetyön tuloksia on mahdollista hyödyntää itseohjautuvuuden johtamisen kehittämisessä kuntoutusryhmässä. Opinnäytetyötä voidaan hyödyntää itse- ja yhteisöohjautuvuuden kehittämisen hankkeen nykytilan kartoittamisen vaiheessa.

## 4 Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan yksilön kykyä johtaa itseään, eli kykyä toimia niin, ettei tarvitse ulkopuolista ohjausta tai kontrollointia (Savaspuro 2019, 25; Martela & Jarenko 2017, 12). Puhuttaessa itseohjautuvuudesta yksilötasolla esiin nousee vahvasti Decin ja Ryanin (2017) itseohjautuvuusteoria, jonka mukaan itseohjautuvuus syntyy tiettyjen psykologisten perustarpeiden ja oikeanlaisen motivaation seurauksena. Tässä kappaleessa käsitellään ensin itseohjautuvuutta yleisesti, jonka jälkeen avataan tarkemmin itseohjautuvuusteoriaa psykologisten perustarpeiden ja motivaation kautta.

Ylhäältäohjautuvuus on itseohjautuvuuden vastakohta. Tällöin esihenkilön rooli on valvoa ja ohjata työntekijän toimintaa vahvalla otteella, eikä itsenäinen päätöksenteko ole sallittua. (Martela, Hakanen, Hoang & Vuori 2021, 14) Yhteisöohjautuvuudella tarkoitetaan työn organisoimista ja koordinoimista yhdessä. Yhteisöohjautuvuudessa tiimi on vastuussa työn toteutumisesta ja valta on jaettu tiimin sisällä. Tiimi toimii yhdessä niin, että yhdessä määritetty tavoite tai tavoitteet saavutetaan. Tiimissä myös sovitaan ne keinot ja roolit, joilla tavoitteeseen päästään. Verrattuna itseohjautuvuuteen, valta ei siirry suoraan esihenkilöltä yksilölle, vaan yhteisölle. (Martela ym. 2021, 14.) Tässä opinnäytetyössä ei tarkemmin tarkastella yhteisöohjautuvuuden käsitettä, sillä

opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia esihenkilöiden valmiuksia tukea itseohjautuvuutta yksilötasolla.

Puhuttaessa itseohjautuvuudesta, on hyvä avata ja erottaa siitä itseorganisoitumisen käsite. Kun itseohjautuvuus on yksilön ominaisuus, on itseorganisoituminen ryhmän ominaisuus. Sillä tarkoitetaan sellaista organisoitumisen tapaa, jossa on mahdollisimman vähän valmiita rakenteita, hierarkian ketjuja ja esihenkilöitä. Organisoitumisen tapa muovautuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa tarpeiden mukaisesti. Itseorganisoituvassakaan organisaatiossa ei kuitenkaan voi toimia ilman rajoja. Itseorganisoitumisen vastakohta on ylhäältä organisoituminen. Ylhäältä organisoituessa organisaatiossa on selvä hierarkia ja johto luo toiminnan rakenteet. Itseorganisoituminen ja ylhäältä organisoituminen ovat kaksi ääripäätä, joiden välistä on mahdollista löytää organisaatioita, jossa yksilöt ja tiimit toimivat itseohjautuvasti, mutta joissa heidän toiminnalleen on kuitenkin asetettu selvät rajat ja tavoitteet. Itseohjautuvuus on siis mahdollista myös ilman laajamittaista rakenteiden uudistamista. Tavoitteena voi olla vahvistaa yksittäisen työntekijän oma-aloitteisuutta, aktiivisuutta ja itsenäisen päätöksenteon taitoja jo olemassa olevien rakenteiden sisällä. (Martela ym. 2021, 12–13.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään nimenomaan itseohjautuvuuteen yksilön näkökulmasta eikä itseorganisoitumisen tasoa käsitellä tarkemmin.

Mitä itseohjautuvuus sitten edellyttää? Itseohjautuvuus ei voi toteutua ilman mahdollisuutta toimia itseohjautuvasti. Martelan ja muiden (2021, 16) mukaan tämä tarkoittaa sitä, kuinka paljon organisaatio on antanut tilaa ja valtaa yksilöille ja tiimeille – eli kenellä on valta ja kuinka paljon valtaa on jaettu. Martela ja muut ovat tutkimuksessaan määritelleet kolme itseohjautuvuuden oikeuksien tyyppiä, joihin liittyen työntekijällä tulisi olla valtaa tehdä päätöksiä. Tyypit ovat työn tekemisen oikeudet, työn johtamisen oikeudet ja oikeus osallistua organisaation kehittämiseen. Savaspuro (2019, 27) toteaa, että itseohjautuvuuden ytimessä on se, kuinka paljon yksilö voi aidosti vaikuttaa omaan työhönsä. Tämä sopii hyvin myös Martelan ym. jaottelemiin oikeuksiin.

Työn tekemisen oikeuksilla Martela ja muut (2021) tarkoittavat sitä, miten työntekijä kykenee itsenäisesti päättämään työn tekemisen tavoista. Eli voiko työntekijä itse kehittää työtapojaan, vai tarvitseeko hän kaikkien esihenkilön luvan tai voiko hän itse priorisoida työtehtäviään. Työn tekemisen oikeudet tarkoittavat sitä, kuinka paljon työntekijän omaan arviointikykyyn luotetaan ja kuinka paljon hän saa itse vaikuttaa siihen, miten hän parhaiten pääsisi tavoitteisiinsa. Työn johtamisen

oikeuksilla tarkoitetaan sitä, kuka asettaa työntekijän tavoitteet. Sen sijaan, että tavoitteet annetaan työntekijälle, tulisi työntekijällä olla joko mahdollisuus päättää tai vaikuttaa tavoitteisiinsa. Työn johtamisen oikeudet ovat yhteydessä myös onnistumisten mittaamiseen ja palkitsemiseen, eli kuka päättää ne mittarit, joilla onnistumista arvioidaan. Oikeudet osallistua organisaation kehittämiseen tarkoittaa taas sitä, kuinka paljon työntekijä voi vaikuttaa organisaation rakenteisiin ja käytäntöihin. Tätä voidaan arvioida tarkastelemalla, kuinka paljon työntekijöitä osallistetaan kehittämiseen tai yhteisistä toimintatavoista sopimiseen. (Martela ym. 2021, 16–17.)

Itseohjautuvuutta ei voi käskää eikä se synny automaattisesti, vaan se tarvitsee toteutuakseen tietyt olosuhteet. Ympäristön tarjoamien olosuhteiden lisäksi itseohjautuvuus edellyttää myös yksilötasolla tiettyjä taitoja ja ominaisuuksia. Yksilön tulee olla itsenäisesti motivoitunut, hänellä tulee olla päämäärä eli tavoite ja hänellä on oltava riittävät taidot saavuttaakseen tavoitteensa. Sen lisäksi, että yksilöllä on riittävät tietotaidot valitun tehtävän suorittamiseksi, tarvitsee hän myös itsensä johtamisen taitoja. (Martela & Jarenko 2017, 12.) Itseohjautuvuutta tukevan organisaation tulee myös kyetä tarttumaan tähän haasteeseen ja tarjota tukea näiden taitojen kehittämiseen. Joillakin taidot voivat olla jo hyvällä mallilla, mutta osa tarvitsee paljon tukea itseohjautuvuudessa – toisille itseohjautuva organisaatio ei taas ole lainkaan luontainen työpaikka. (Martela & Jarenko 2017, 315.)

Keskeistä itseohjautuvuuteen liittyvää taitoa, itsensä johtamista, kuvataan käsitteenä monin eri tavoin. Itsensä johtamista voi kuvata itseensä vaikuttamisen prosessina, jossa yksilö johtaa itseään suorittaakseen tehtävää, joka motivoi yksilöä luonnostaan tai joka ei ole luonnostaan motivoiva (Stewart, Courtright & Manz 2011, 188.) Poskiparta ja Viranta (2018, 3–4) löytävät eri asiantuntijoiden kuvauksista yhtenäisyyden siitä, että itsensä johtamisen pohjalla on vahvasti yksilön itse-tuntemus. Tällä tarkoitetaan sitä, että yksilö tietää luontaiset tapansa ajatella, tuntea ja toimia. Stewart ja muut (2011, 197–198) lisäävät, että yksilön täytyy myös osata säädellä omaa ajatteluaan ja tunteitaan. Oma ajattelutapaansa johtamisen keinoja ovat esimerkiksi suorituksen mentaalinen läpikäynti, rakentava itsepuhe ja omien ajattelumallien haastaminen. Tunteita voi säädellä ennakoimalla tilanteita tai tehtäviä ja tekemällä ratkaisuja, joiden tietää tuottavan enemmän positiivisia tunteita. Tunteita voi säädellä myös, kun tunnereaktio on jo syntynyt. Tällöin yksilöllä voi olla erilaisia keinoja säädellä tunnetilaansa. Itsensä johtamiseen liittyy myös kyky tunnistaa itseään kuormittavat asiat, tiedostaa millaisissa asioissa on hyvä ja parhaimmillaan sekä miten toimii

yhteistyössä erilaisten ihmisten kanssa. Keskiössä on myös sen tiedostaminen, mikä työssä motivoi ja mitkä arvot ohjaavat työn toimintaa. Lisäksi itsensä johtamistaitoihin kuuluvat läsnäolon taidot sekä ajanhallintataidot. (Poskiparta & Viranta 2018, 3–4.) Etenkin sisäinen motivaatio on yhteydessä itsensä johtamisen taitoihin (Stewart ym. 2011, 197).

Toimiakseen itseohjautuva yksilö ja yhteisö tarvitsee työlleen selvät tavoitteet. Päämäärällä, jota tavoitellaan, on oltava myös selvästi perusteltu syy, selvästi asetetut roolit ja rajat. Lisäksi on oltava tiedossa, kuka tekee päätökset silloin, kun yhteistä ymmärrystä ei saavuteta. (Savaspuro 2019, 48.) Savaspuron (2019, 48–49) mielestä tärkeintä on kuitenkin itseymmärrys ja sen lisääminen. On myös tärkeää ymmärtää, millaisessa organisaatiossa työskennellään, mitkä ovat organisaation arvot, miten ne toteutuvat ja mitä organisaatiossa tavoitellaan. Myös Poskiparta ja Viranta (2018, 9) nostavat esiin organisaation arvojen ymmärtämisen merkityksellisyyden. Arvot ohjaavat toimintaa ja antavat työlle merkityksen. Arvojen sisäistäminen ja ymmärtäminen tukevat itsensä johtamista.

Työelämässä itseohjautuvuudella on monia hyötyjä. Mahdollisuudella itseohjautua on todettu olevan yhteys kokemukseen korkeammasta työn imusta ja parempaan palautumiseen (Martela ym. 2021, 22; Deci, Olafsen & Ryan 2017, 24–25). Itseohjautuvuus on myös yhteydessä tuloksellisuuteen, työtyytyväisyyteen, positiiviseen työasenteeseen, sitoutumiseen ja psykologiseen hyvinvointiin (Deci & Gagné 2005, 345–346; Deci ym. 2017, 21–22; Gabriel, Moran & Gregory 2014, 59). Itseohjautuvuus sisäisen motivaation kautta vaikuttaa positiivisesti työssä suoriutumisen lisäksi myös oppimis- ja sopeutumiskykyyn (Deci ym. 2017, 20–21).

#### **4.1 Itseohjautuvuusteoria - psykologiset perustarpeet sisäisen motivaation pohjana**

Itseohjautuvuusteoria (self determination theory, josta käytetään myös lyhennettä SDT) on motivaatiota kuvaava teoria (Deci & Ryan 2002, 5). Itseohjautuvuusteoria koostuu ajankohtaisesti kuudesta miniteoriasta, jotka yhdessä kuvaavat ihmisen käytöstä kaikilla tasoilla (Deci & Ryan 2002, 9–10). Itseohjautuvuusteorian miniteorioiden merkityksistä työelämään on tehty tutkimuksia liittyen työmotivaation tasoihin, siihen vaikuttaviin tekijöihin ja vaikutuksiin sekä psykologisten perustarpeiden täyttymiseen. Lisäksi työelämä tutkimuksissa on otettu huomioon yksilökohtaiset erot toi-

minnan ohjautumisessa ja käyttäytymisen säätelyssä. (Deci ym. 2017, 23–28.) Huomioiden aiheeseen liittyvät tutkimukset, tässä opinnäytetyössä ei tarkemmin avata itseohjautuvuusteorian mini-teorioita, vaan tarkastellaan psykologisten perustarpeiden täyttymisen vaikutusta motivaatioon sekä motivaation tasoja, motivaation syntymistä ja motivaation vaikutusta itseohjautuvuuteen työelämäkontekstissa. Psykologisten perustarpeiden täyttymiseen ja motivaatioon palataan tässä opinnäytetyössä myös myöhemmin, kun kuvataan johtajan vaikutusmahdollisuuksia.

Itseohjautuvuusteorian perustana on ajatus siitä, että ihmisellä on kolme perustavaa psykologista tarvetta. Nämä tarpeet ovat omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Itseohjautuvuusteorian lähtökohtana on ajatus siitä, että ihminen on luonnostaan aktiivinen toimija, joka tavoittelee kasvua ja haluaa kuulua yhteisöön. Suoriutuakseen tästä luonnollisesta tavoitteesta parhaalla mahdollisella tavalla, ihminen tarvitsee hyvinvointinsa pohjalle tietyt olosuhteet. Tällä tarkoitetaan kaikkien kolmen perustarpeen täyttymistä. (Deci & Ryan 2000, 229.) Ajatuksena on, että yksilöt myös luonnostaan tavoittelevat näiden psykologisten perustarpeiden täyttymistä ja hakeutuvat kohti sellaisia tehtäviä, toimintoja ja tilanteita, joissa perustarpeiden täytyminen mahdollistuu. (Deci & Ryan 2002, 7). Psykologiset perustarpeet ovat yhteydessä sisäisen motivaation saavuttamiseen. Tutkimusten mukaan psykologisten perustarpeiden tukeminen työpaikoilla on yhteydessä sisäiseen motivaatioon, kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja parempaan työssä suoriutumiseen. (Deci ym. 2017, 22–23; Rigby & Ryan 2018, 139.)

Omaehtoisuudella tarkoitetaan ihmisen tarvetta olla itse päätäntäv vastuussa omasta toiminnastaan ja olla halukas suorittamaan jotain toimintaa. Tällä ei tarkoiteta sitä, että yksilön tulisi saada toimia täysin itsenäisesti, vaan tällä tarkoitetaan mahdollisuutta tehdä valintoja annetuista vaihtoehdoista tai tuntee halua suorittaa toiminta, koska ymmärtää sen tarkoituksen. (Rigby & Ryan 2018, 138–139; Deci & Ryan 2002, 8.) Autonomian tunne täyttyy, kun yksilö on hyväksynyt toiminnan tai kun toiminta kohtaa hänen luonnollisten arvojensa ja kiinnostuksen kohteiden kanssa (Deci & Ryan 2017, 10–11).

Kyvykkyydellä tarkoitetaan tunnetta siitä, että on kykenevä hallitsemaan tilannetta ja kehittämään uusia taitoja. Tutkimuksissa kyvykkyuden tunnetta on pidetty keskeisimpänä motivaatioon vaikuttavana tekijänä. (Deci & Ryan 2017, 11). Teorian mukaan tarve kyvykkyuden tunteelle on synnyn-

näinen osa ihmistä, jolla on luontainen tarve tutkia ympäristöä ja etsiä sopivia haasteita. Tarve kyvykkyydestä saa yksilöt etsimään kykyjään vastaavia haasteita sekä pyrkimään taitojensa ja osaamisensa ylläpitoon ja kasvattamiseen. (Deci & Ryan 2002, 7.) Jotta kyvykkyyden tunne täytyisi, tulee yksilön saada myös toteuttaa tehtäviä, jotka mahdollistavat kehittymisen. Liian haastavat tehtävät, negatiivinen palaute, onnistumisen tunteen vähättely, sosiaalinen vertailu ja persoonaa koskeva kritiikki estävät kyvykkyyden tunteen täyttymistä (Deci & Ryan 2017, 11).

Yhteisöllisyyden tunteella tarkoitetaan tarvetta saada olla yhteydessä muihin ihmisiin niin, että saa osoittaa ja vastaanottaa välittämistä sekä huolenpitoa (Deci & Ryan 2002, 7). Tarve tulee tyydytyksi, kun yksilö kokee itsensä osaksi ryhmää ja saa luoda läheisiä ihmissuhteita (Van den Broeck, Ferris, Chang & Rosen 2016, 1198–1199; Deci & Ryan 2017, 11). Yhteisöllisyyden tunnetta lisää myös mahdollisuus vaikuttaa ryhmän asioihin – eli sen lisäksi, että kokee kuuluvansa johonkin yhteisöön, on oleellista, että yksilö kokee olevansa tärkeä osa tätä yhteisöä (Deci & Ryan 2017, 11).

Itseohjautuvuusteoriaa voidaan soveltaa työelämässä motivaation näkökulmasta. Teorian mukaan motivaation tyyppi vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen. Itseohjautuvuusteoriassa motivaatiotyyppit on jaettu sisäiseen motivaatioon (autonomous motivation) ja ulkoiseen motivaatioon (controlled motivation). (Deci ym. 2017, 20.) Lisäksi ulkoinen motivaatio on itseohjautuvuusteoriassa jaettu neljälle eri tasolle sen mukaan, kuinka autonomisesti tai kontrolloidusti säädeltyä ulkoinen motivaatio on (Deci & Gagné 2005, 334).

Sisäinen motivaatio saa yksilön sitoutumaan toimintaan omasta tahdostaan. Motivaatio on suoraan yhteydessä itse toimintaan. Sisäisesti motivoitunut henkilö kokee innostusta ja mielihyvää tehtävää tehdessään, ja saa silloin ”palkinnon” itse toiminnasta. Yleensä toiminta, jonka yksilö saa päättää itse, on lähtöisin sisäisestä motivaatiosta. Kuitenkin sisäistä motivaatiota voi kokea myös silloin, kun tehtävä on määrätty tehtäväksi - esimerkiksi työelämässä. Yksilö voi siis olla sisäisesti motivoitunut myös työssään ja kokea innostusta työhönsä kuuluvista työtehtävistä, vaikka ne eivät olisi itse päätettyjä. Itseohjautuvuusteorian mukaan sisäinen motivaatio tarvitsee kuitenkin tietyt olosuhteet eli pohjalla on edellisessä kappaleessa kuvattujen psykologisten perustarpeiden täyttyminen. (Deci ym. 2017, 20–21.)

Toinen teorian mukainen motivaatiotyyppi, ulkoinen motivaatio, on tyypillistä tehtävälle, joka yksilön täytyy suorittaa. Tällainen tehtävä voi olla esimerkiksi työssä määrätty työtehtävä. Ulkoiselle motivaatiolle on tyypillistä, että henkilö suorittaa tehtävää saavuttaakseen jonkun tietyn lopputuloksen. Tehtävä ei tällöin välttämättä ole itsessään mielenkiintoinen, vaan tarvitsee ulkoisen motivaattorin. (Deci & Gagné 2005, 334.) Kun yksikön toimintaa ohjataan ulkoa, yksilö toimii muiden ohjeiden mukaisesti ja usein joko palkkion tai rangaistuksen ohjaamana (Deci ym. 2017, 21–22). Kuitenkin myös ulkoinen motivaatio saa yksilön toimimaan ja on tärkeä motivaatiomuoto. Ulkoisella motivaatiolla on itseohjautuvuusteorian mukaan neljä eri tasoa sen mukaan, kuinka itsenäisesti säädeltyä yksilön motivaatio annettua toimintaa kohtaan on. Tasoista kaksi ensimmäistä on kontrolloidusti säädeltyjä ja kaksi jälkimmäistä itsenäisesti säädeltyjä.

Ulkoisen säätelyn tasolla (external regulation), yksilö toimii ainoastaan saavuttaakseen palkkion tai välttääkseen rangaistuksen. Motivaation ollessa ulkoisen säätelyn tasolla, yksilö toimii ainoastaan silloin, kun toiminta on suoraan yhteydessä palkkioon tai rangaistukseen – esimerkiksi silloin, kun esihenkilö valvoo työtä. Ulkoisen säätelyn taso on klassinen ulkoisen motivaation tyyppi eikä lainkaan itsenäisesti säädelty. Tehtävä itsessään ei ole mielenkiintoinen tai tuota yksilölle mielihyvää ja toiminta on lähtöisin ainoastaan ulkoisista tekijöistä. (Deci & Gagné 2005, 334.)

Itseohjautuvuusteoriassa ajatellaan, että mitä sisäistetympi ulkoinen motivaatio on, sitä itsenäisemmällä motivaation tasolla yksilö on. Yksilö voi siis sisäistää toimintaan liittyviä arvoja, merkityksiä jne. eri tavoin. Sisäistetyn säätelyn taso (introjected regulation) on näistä ensimmäinen ja laskeaan vielä kontrolloidusti säädellyksi. Sisäistetyn säätelyn tasolla yksilö on sisäistänyt käyttäytymisen, siihen liittyvä arvot tai toimintatavat. Voidaan ajatella, että ihminen on sisäistänyt, mutta ei omaksunut toimintaa. Yksilö ei enää tarvitse esihenkilö valvomaan toimintaa suorittaakseen sen, vaan hän toimii myös ilman suoraa ulkopuolista vaikuttajaa. Tällä motivaation tasolla yksilö tavoittelee hyväksyntää, itsensä näyttämistä paremmassa valossa tai pyrkii välttämään syyllisyyttä tai negatiivisia tunteita. (Deci & Gagné 2005, 334.)

Tunnistetun säätelyn tasolla (identified regulation) yksilö löytää toiminnan sisältä merkityksen itse asettamiensa tavoitteiden pohjalta, eli toiminta vastaa yksilön arvomaailmaa. Vaikka toiminta itsessään ei olisi mieluinen, voi hän olla siitä motivoitunut, koska löytää siihen liittyvän tavoitteen



omista arvoistaan. Yksilö kokee vapautta ja valinnan mahdollisuutta, koska ei toimi ainoastaan ulkoisten vaikutteiden ja pakkojen sanelemana. Ollessaan tällä tasolla, motivaatio on itsenäisesti säädeltyä. (Deci & Gagné 2005, 334–335.)

Jäsentyneen säätelyn taso (integrated regulation) on ulkoisen motivaation tasoisesta itsenäisin. Jäsentyneen säätelyn tasolla yksilö kokee, että toiminta on oleellinen osa häntä ja hänen elämänsä - esimerkiksi ajatteleamalla, että yksilön harjoittama ammatti on oleellinen osa hänen identiteettiään. Silloin myös sellaiset työtehtävät, jotka eivät ole mielenkiintoisia, motivoivat juuri tästä syystä. (Deci & Gagné 2005, 335.)

## 4.2 Itseohjautuvuuden johtaminen

Itseohjautuvuuden johtamista tarvitaan, jotta ihmiset itseohjautuisivat samaan suuntaan. Koska itseohjautuvuuteen uskovassa organisaatiossa on yleistä, että toimintatavat ja prosessit elävät ja hakevat jatkuvasti sopivaa muotoa, vaatii itseohjautuvuus työntekijöiltä kykyä sietää epävarmuutta, keskeneräisyyttä ja kaaostakin. Tarvitaan siis itsensä johtamisen taitoja ja luottamusta omaan tekemiseen, kun tavoitteena on, että kaikessa ei nojauduta johtoon ja johdon ohjeistuksiin. (Martela & Jarenko 2017, 311–313.) Itseohjautuvassa organisaatiossa johtajalta edellytetään perinteisistä johtamistaidoista poikkeavia taitoja ja asenteita, riippuen organisaation itseohjautuvuuden tasosta. Yksinkertaistettuna mitä itseohjautuvampi organisaatio on, sitä vähemmän esihenkilö johtaa työtä. (Martela & Jarenko 2017, 313–314.) Aura, Ahonen, Hussi ja Ilmarinen (2021, 34) näkevät lisäksi tärkeänä sen, että johtajuuden tuloksellisuutta seurataan jatkuvasti niin lähijohtajien toimintatapojen kehittymisen kuin henkilöstön kokeman johtajuuden osalta. Lähijohtajat tarvitsevat tukea omilta johtajiltaan.

Itseohjautuvuudesta ja sen johtamisesta, itsensä johtamisen taidoista, itseohjautuvuusteorian mukaisten sisäisen motivaation ja psykologisten perustarpeiden saavuttamisesta ja valmentavasta johtamisesta kirjoitetuista tutkimuksista, artikkeleista ja kirjallisuudesta löytyy paljon yhtenäisyyksiä. Aura ja muut (2021) ovat julkaisseet Itseohjautuvuuden johtaminen 2020-tutkimusraportin. Tutkimuksen tuloksista ja hyödyntämällä eri asiantuntijoiden näkemyksiä he ovat rakentaneet itseohjautuvuuden johtamisen mallin. (Aura ym. 2021, 7.) Tutkimuksessa he ovat määrittäneet itseohjautuvuuden johtamiselle kolme osa-aluetta, jotka ovat johdon henkilöstöarvot, lähijohtajien kannustavuus sekä henkilöstön päätöksenteon vastuut (Aura ym. 10–14).

Deci ja muut (2017, 29–30) ovat tutkineet itseohjautuvuusteorian toteuttamista käytännössä työympäristössä ja nostaneet esiin useita tutkimuksia, joissa itseohjautuvuusteorian käyttöönotolla on ollut positiivisia vaikutuksia motivaatioon, käyttäytymiseen ja työhyvinvointiin. Toteutuksessa keskityttiin sisäisen motivaation kasvattamiseen, psykologisten perustarpeiden tyydyttämiseen sekä työtyytyväisyyden kasvattamiseen. Myös Rigby ja Ryan (2018, 140–141) nostavat esiin keinoja, joilla johtajat voivat tukea työntekijöiden itseohjautuvuutta psykologisten perustarpeiden täyttämistä tukemalla.

Sekä Rigby ja Ryan (2018) että Deci ja muut (2017) nostavat esiin itseohjautuvuuden tukemisen keinoja: työntekijöiden aito kuuleminen ja ymmärtäminen, heidän näkemystensä ja ajatustensa huomioon ottaminen ja tunteiden salliminen. Lisäksi työntekijöiden osallistaminen päätöksentekotilanteisiin ja kannustaminen omaa työtä koskevien päätösten ja ratkaisujen tekemiseen sekä informatiivinen ja positiivinen palaute vaikuttavat yksilön itseohjautuvuuteen. Tutkimukset osoittavat, että näillä toimilla voidaan lisätä itsenäistä toimintaa ja työtyytyväisyyttä, kasvattaa positiivista asennetta johtoa kohtaan (Deci ym. 2017, 30), kasvattaa työhön sitoutumista ja positiivista henkeä työyhteisössä sekä parantaa työhyvinvointia (Rigby & Ryan 2018, 141.)

Manganelli, Thibault-Laundry, Forest ja Carpentier (2018, 230) toteavat, että lisätäkseen sisäistä motivaatiota johtajien tulisi ymmärtää mitä sisäisen motivaation syntymiseen tarvitaan. Itseohjautuvuusteorian mukaisesti pohjalla on kolmen psykologisen perustarpeen tyydyttäminen. He esittävät tutkimuksiin perustuvia käytännön esimerkkejä siitä, kuinka nämä psykologiset perustarpeet ovat tyydytettävissä ja kuinka sisäistä motivaatiota voidaan kasvattaa. Tutkimukset osoittavat, että mainitut seikat huomioimalla voidaan vastata itseohjautuvuusteorian mukaisiin psykologisiin perustarpeisiin kasvattaen näin sisäistä motivaatiota. (Manganelli ym. 2018, 231–232.)

Poskiparta ja Viranta (2018) ovat tutkineet esihenkilöiden kokemuksia henkilöstön itsensä johtamisen mahdollistamisesta. Tutkimuksessa on nostettu esiin myös keinoja, joilla esihenkilöt ovat pystyneet vaikuttamaan alaistensa itsensä johtamisen taitoihin. Erityisesti esiin tutkimuksessa nousi seuraavat osa-alueet; arvojen ja työn merkityksen kirkastaminen, roolien ja tavoitteiden selvittäminen, motivaation kasvattaminen sekä tukeminen stressin- ja ajanhallinnassa. (Poskiparta & Viranta 2018, 7.)

Valmentavan johtamisen ajatuksesta löytyy paljon itseohjautuvuuden johtamisessa tarvittavia elementtejä. Gabriel ja muut (2014, 65–67 & 61–62) toteavat itseohjautuvuusteorian ja valmentavan johtajuuden välillä olevan selviä yhteyksiä. Heidän mukaansa valmentavan johtajuuden avulla voidaan vastata itseohjautuvuusteorian mukaisiin psykologisiin perustarpeisiin sekä sytyttää sisäistä, itsenäistä motivaatiota. Myös Hagen ja Williams (2019, 227) esittävät tutkimukseensa nojautuen, että valmentava johtajuus on hyvä keino itseohjautuvuuden tukemisessa. Vastaamalla psykologisiin perustarpeisiin, on mahdollista auttaa valmennettavaa liikkumaan motivaatioasteikolla yhä itsenäisemmän motivaation suuntaan (Gabriel ym. 2014, 64–65). Valmentavaa johtamista on mahdollista hyödyntää itseohjautuvuuteen vaadittavan motivaation saavuttamisessa (Hagen & Williams 2019, 212). Myös Poskiparta ja Viranta (2018, 16) nostavat esiin valmentavan johtajuuden itsensä johtamiselle sopivana johtamistyylinä.

## 5 Valmentava johtajuus itseohjautuvuuden johtamisen keinona

Tässä kappaleessa itseohjautuvuuden johtamista tarkastellaan valmentavan johtajuuden kautta. Valmentava johtajuus on valikoitunut pääkäsitteeksi, sillä se nousee vahvasti esiin itseohjautuvuuden johtamiseen liittyvässä aineistossa. Lisäksi valmentava johtajuus on osa kohdeorganisaation johtamismallia. Valmentava johtajuus avataan ensin käsitteenä, jonka jälkeen itseohjautuvuuden johtamista valmentavan johtajuuden näkökulmasta tarkastellaan itseohjautuvuuden johtamisen kannalta keskeisten elementtien kautta.

Valmentavasta johtajuudesta on useita eri määritelmiä. Yhteistä näille määritelmille on kuitenkin valmentavan johtajuuden tavoite; saavuttaa vuorovaikutuksen avulla uutta tietoa tai oppia, jonka myötä yksilön ja/tai organisaation on mahdollista suoriutua paremmin. Valmentavaa johtajuutta on vuosien aikana lähestytty rohkaisemisen, auttamisen, mentoroinnin ja neuvonannon käsitteiden kautta. (Hagen 2012, 21–22.) Ristikankaan ja Ristikankaan (2018, 38–40) sekä Carlssonin ja Forssellin (2017, 38–41) mukaan valmentaja eli coach on vain yksi johtajan rooleista. Valmentava johtajuus syntyy kolmen roolin summasta. Managerin rooli varmistaa suoriutumista organisaation strategian mukaisesti suunnittelemalla, delegoimalla ja tekemällä päätöksiä. Leader-rooli toimii esimerkkinä ja suunnannäyttäjänä, osallistuu arkeen, sitouttaa ja osallistaa sekä pitää huolta ilmapiiiristä. Coach eli valmentaja oivalluttaa, on läsnä ja keskittyy yksilöiden vahvuuksiin koko ryhmän hyväksi. Valmentavaa johtajuutta pohtiessa tulee siis muistaa muiden roolien merkitys kokonaisuuden hallinnassa.

Kun kaikkia kolmea roolia toteutetaan tarkoituksenmukaisesti, johtamisesta hyötyvät niin alaiset, johtaja itse, kuin koko organisaatiokin. Kun mietitään yksilötason hyötyjä, valmentava johtajuus lisää pystyvyyden tunnetta, tavoitteiden saavuttamista ja tyytyväisyyttä työhön sekä uraan. Sillä voi onnistuessaan olla myös positiivinen vaikutus psykologisen hyvinvoinnin alueella mm. stressiin, ahdistukseen, resilienssiin ja masennukseen. (Grover & Furnham 2016, 12; Ristikangas & Ristikangas 2018, 35; Hagen 2012, 31.) Johtaja itse saavuttaa paremmat suhteet alaisiinsa, ymmärtää omia sekä muiden ominaisuuksia paremmin, kehittää ja kehittyy vuorovaikutustaidoissa sekä kykenee vähentämään muutosvastarintaa. Organisaatiotason hyötyjä ovat parempi työilmapiiri, vuorovaikutuksen parantuminen sekä tuottavuuden ja kilpailukyvyn kasvu. (Ristikangas & Ristikangas 2018, 35.)

Hagen (2012) nostaa esiin valmentavan johtajuuden keinoja käytännössä. Valmentavassa johtajuudessa tärkeässä roolissa ovat johtajan ihmissuhdetaidot. Näihin liittyy valmentajan motivointi- ja kommunikointikyvyt. Onnistunut valmentava johtajuus edellyttää lisäksi valmentavan johtajuuden koulutusta sekä johtajan omaa motivaatiota valmentavan johtamisen toteuttamiseen. Viimeisinä vaikuttavina tekijöinä nousevat esiin valmentajan käytös, taidot ja asenne. Valmentavan johtajan käytöstä kuvaa avoin kommunikaatio, tiedon jakaminen, työntekijöiden arviointi, voimaannuttaminen ja haastaminen, kehityksen ja oppimisen mahdollisuuksien tarjoaminen sekä mahdollistaminen ja palautteen antaminen. Valmentavaan johtajuuteen kuuluu oleellisesti myös työntekijöiden aito arvostus ja tuki. (Hagen 2012, 29–31.)

Valmentavan johtajan ja työntekijän, eli valmennettavan välinen suhde on tärkein asia onnistuneessa valmennuksessa. Toisaalta myös itse valmennusprosessi voi vahvistaa tätä suhdetta. (McCarthy & Milner 2013, 770.) Valmentava johtajuus perustuu aitoon läsnäoloon ja kiinnostukseen sekä dialogiseen vuorovaikutukseen, jossa kaikki osapuolet tulevat kuulluksi ja ymmärretyksi. Siinä olennaista on, että vuorovaikutustilanteessa korostuu arvostetuksi tuleminen tunne. Dialogi lisää ymmärrystä toisesta, mutta myös itsestä. (Ristikangas & Ristikangas 2018, 85–86). Dialogi ei kuitenkaan rajaudu pelkkiin verbaalisiin vuorovaikutustilanteisiin, vaan se voi toteutua myös muissa arkiseen työhön liittyvissä tilanteissa, kuten kenelle välittää tietoa sähköpostitse, kenelle ei ja miten tiedon jakaa (Ristikangas & Ristikangas 2018, 87).

Osa dialogia on aktiivinen kuunteleminen (Gabriel ym. 2014, 58). Aktiivisella kuuntelemisella tarkoitetaan sitä, että puhuja saa kuuntelijaltaan kaiken huomion (Ristikangas & Ristikangas 2018, 105). Kuuntelu on oleellinen osa valmentavaa johtajuutta. Kuuntelu lisää luottamusta ja vuorovai-  
kutustilanteen sekä valmennussuhteen aitoutta (McCarthy & Milner 2013, 770). Se on perusta on-  
nistuneelle dialogille. Valmentava johtaja osaa kuunnella niin, että hän on aidosti läsnä ja sen li-  
säksi että kuulee, myös aidosti ymmärtää ja hyväksyy, sekä tuo sen esille esimerkiksi varmistamalla  
kuulemaansa, katseellaan ja kehonkielellään. (Ristikangas & Ristikangas 2018, 109–110).

Valmentava johtaja asettaa työn tavoitteet yhdessä valmennettavan kanssa niin, että ne sopivat  
valmennettavan motivaatioon ja pyrkimyksiin. Valmentajan tehtävä on auttaa valmennettavaa  
ymmärtämään, mitkä vaikutukset työllä on organisaatiotason tavoitteisiin. Valmentajan tehtävä  
on lisäksi tukea valmennettavaa tavoitteiden saavuttamisessa. (McCarthy & Milner 2013, 771.) Li-  
säksi valmentaja johtaja antaa aitoa, rehellistä palautetta ja rohkaisee valmennettavaa työssään  
(Gabriel 2014, 58). Palautetta annetaan säännöllisesti ja rakentavasti (McCarthy & Milner 2013,  
771–772).

Valmentava johtaja ei yleisesti anna suoria ohjeita, jolloin yksi keskeisistä tavoista toteuttaa val-  
mentavaa johtamista on esittää oivalluttavia kysymyksiä (Gabriel ym. 2014, 58; McCarthy & Milner  
2013, 771). Oivalluttavat kysymykset ovat sellaisia, jotka saavat valmennettavan ajatukset liik-  
keelle. Niihin ei voi vastata yksinkertaisesti kyllä tai ei, vaan ne ovat luonteeltaan avoimia ja halua-  
vat tietää esimerkiksi mitä, miksi, miten ja milloin. (Ristikangas & Ristikangas 2018, 111–112). Val-  
mentavan johtajuuden kysymykset on jaoteltu kuvaileviin kysymyksiin (tarkoituksena auttaa  
ongelman/tilanteen ratkaisemisessa), kontekstuaalisiin kysymyksiin (tarkoituksena toimintaan liit-  
tyvien syy-seuraussuhteiden ymmärtäminen), reflektiivisiin kysymyksiin (tavoitteena ohjata itse-  
tutkiskeluun) ja strategisiin kysymyksiin (tavoitteena ohjata toimintaan). (Ristikangas & Ristikangas  
2018, 112–113.)

## **5.1 Tiedot itseohjautuvuudesta ja motivaatiosta**

Kun puhutaan itseohjautuvuuden johtamisesta, nousee useassa eri yhteydessä esiin johtajien ja  
työntekijöiden tiedot itseohjautuvuudesta, motivaatiosta ja itsensä johtamisen taidoista. Auran ja  
muiden (2021, 34) mukaan itseohjautuvat tiimit ja yksilöt tarvitsevat tietoutta itseohjautuvuuteen

liittyvistä vastuista, vaatimuksista ja toimintatavoista. Tietoa on tärkeä antaa myös siitä, mitä mahdollisuuksia itseohjautuvuus tarjoaa ja miksi itseohjautuvuus on tärkeää. On siis oleellista, että myös johtaja tietää, mitä itseohjautuvuudella tarkoitetaan organisaatiotasolla ja yleisesti. Motivaatio on yhteydessä itseohjautuvuuteen. Decin ja muiden (2017, 26–27) mukaan motivaatioon vaikuttaa se, kuinka yksilöt kokevat saavansa tukea itseohjautuvuuteen ja psykologisten perustarpeiden täyttymiseen johtajaltaan. Myös Deci ja Gagné (2005, 346–347) nostavat esiin itsenäisyyttä tukevan ja siihen kannustavan johtamisen vaikutuksen sisäisen motivaation kasvamiseen. Myös tämä näkökulma huomioiden on olennaista, että johtaja on tietoinen itseohjautuvuudesta ja sen edellytyksistä, eduista ja saavutettavista tuloksista. Eli kuten Martela ja muut (2021, 33) toteavat, on myös johtajan oltava sitoutunut itseohjautuvuuteen.

Myös Aura ja muut (2021, 33–34) nostavat esiin itseohjautuvuuden tukemisen yhtenä keskeisenä johtajan roolina. Haasteena tässä on heidän mukaansa se, että kaikilla työntekijöillä ei ole samoja edellytyksiä, taitoja tai tapoja toimia itseohjautuvasti. Johtajan on myös nähtävä yksilötason erot itseohjautuvuustaidoissa tai valmiuksissa, jotta johtajan osaa tarjota oikeaa tukea oikeaan aikaan. Osataksaan nähdä ja tukea näitä yksilötason eroja, on johtajan tunnettava työntekijät, mutta myös tiedettävä, millaisia taitoja ja ominaisuuksia itseohjautuvuus yksilöltä edellyttää. Kuten Savaspuro (2019, 31–32) kirjoittaa, tulee nähdä myös se, että osa ihmisistä tarvitsee perinteisempää ja suoremppaa johtamista.

Sen lisäksi, että johtaja tuntee työntekijänsä ja heidän itsensä johtamisen taidot, edellyttää itsensä johtamisen tukeminen tietoista johtamistyötä. Johtajilla on tärkeä rooli itseohjautuvissa organisaatioissa. Voidakseen tukea itseohjautuvia tiimejä ja jäsenten itsensä johtamisen taitoja, edellyttään johtajalta hyvää itsetuntemusta ja kykyä johtaa itseään, rohkeaa, aitoa ja avointa vuorovaikutusta, luottamusta toisiin ihmisiin, valmentavaa johtamista, aikaa kohtaamisille, palautteen antamista ja selkeästi kommunikoituja tavoitteita ja odotuksia. Keinot itsensä johtamisen tukemiseen löytyvät valmentavan johtamisen ajattelutavasta. (Poskiparran & Viranta 2018, 18.)

## **5.2 Luottamus, yhteisöllisyys ja psykologinen turvallisuus**

Johtajan ihmiskuva nousee esiin niin itseohjautuvuuden johtamisesta, motivaatiosta, psykologisten perustarpeiden täyttymisestä kuin valmentavasta johtamisesta puhuttaessa. Kun työ ei motivoi, ovat perinteisesti keskusjohtoisen organisaation käyttämät palkinto tai rangaistus ainoat syyt

tehdä työtä. Innostavassa työssä ihmiset motivoituvat muista asioista. Oleellista onkin johtajan ihmiskuvan pohtiminen ja muuttaminen – jos ihmiset näkee lähtökohtaisesti laiskoina olentoina, joita tulee johtaa palkkion tai rangaistuksen kautta, on itseohjautuvuuden johtaminen mahdollista. (Martela & Jarenko 2017, 317–318.) Ihmiskuvan tulisi siis tukea sitä, että kaikilla organisaation jäsenillä on aito halu edistää yhteisiä tavoitteita (Martela ym. 2021, 34).

Valmentavassa johtajuudessa luontaista valmentajan roolille on oletus siitä, että valmennettavalla itsellään on halu kasvaa, kehittyä ja toteuttaa itseään. Valmennettava nähdään siis yksilönä, jolla on luontainen motivaatio saavuttaa paras versio itsestään. (Gabriel ym. 2014, 57.) Itseohjautuvuusteoriaan liittyy vastaava ihmiskäsitys. Itseohjautuvuuden pohjalla on ajatus siitä, että ihminen haluaa haastaa itseään ja siksi etsii itselleen uusia tavoitteita ja tehtäviä. Ihmisen perusluonne on siis aktiivinen ja ihminen itseohjautuu tekemään töitä niiden asioiden eteen, jotka kohtaavat hänen arvojensa kanssa. (Martela & Jarenko 2017, 316–317; Deci & Ryan 2000, 229.) Valmentavaan johtamiseen kuuluva tapa nähdä valmennettava positiivisesti, kannustavasti, rehellisesti ja aidosti ovat perustana luottamuksellisen suhteen rakentumisessa ja täyttävät myös itseohjautuvuusteorian mukaisen yhteisöllisyyden tunteen tarpeen täyttymistä. (Gabriel ym. 2014, 66.) Tietouden lisäksi itseohjautuvuuden johtamisen perustana on myös siis johtajan ihmiskäsitys.

Itseohjautuvuuden johtaminen edellyttää sitä, että johtaja on aidosti kiinnostunut ja halukas tuntemaan työntekijänsä. Suuri alaisten määrä on todettu haasteeksi itsensä johtamisen tukemisessa ja siten itseohjautuvuuden johtamisessa. Samalla, kun johtajalla on selvästi aikaa esihenkilötyön tekemiseen, on heillä enemmän mahdollisuuksia tukea itsensä johtamista. Poskiparran ja Virannan (2018, 10–11) mukaan tärkeimpänä elementtinä itsensä johtamisen tukemisessa nähtiinkin aika, joka on käytettävissä esihenkilötyöhön ja ihmisten kohtaamiseen. Mitä paremmin johtajat tuntevat työntekijänsä, sitä helpompi heidän on tunnistaa mm. alaistensa tarpeita, taitoja, heikkouksia ja kiinnostuksen kohteita sekä löytää sopiva johtamis- ja valmennustyyli.

Koska itseohjautuvassa organisaatiossa on tarkoituksena jakaa valtaa, on pohjalla oltava kaikkien organisaation tahojen välinen luottamus. Johtajan näkökulmasta tämä tarkoittaa kykyä luottaa työntekijöihin, kun oma päätäntävalta ja työn tekemisen kontrollointi vähenee. (Martela ym. 2021, 33–34; Aura ym. 2021, 32.) Luottamuksellisen suhteen tärkeys osana psykologisten perustarpeiden täyttymistä ja sisäisen motivaation syntymistä nousee esiin myös Magnanellin ja muiden (2017,

233) esittämissä tutkimuksissa. He nostavat tärkeänä esiin alaisen ja johtajan välisen suhteen, jossa valitsee luottamuksen lisäksi molemminpuolinen tuki ja arvostus. Myös Aura ja muut (2021, 32) korostavat luottamuksen ja aidon arvostuksen osoittamisen tärkeyttä itseohjautuvuuden johtamisessa.

Myös valmentavan johtajuus rakentuu vahvasti luottamukseen ja olennaista prosessissa on luottamuksen rakentaminen. Onnistuakseen valmentava johtajuus vaatii aikaa aidon ja luottamukseen perustuvan suhteen luomiseen. (Gabriel ym. 2014, 65.) Luottamuksen voisi tiivistää niin, että ihmiset uskovat, että johtaja tai muut ryhmän jäsenet eivät halua toisilleen pahaa vaan uskotaan, että toiminta tähtää kaikkien parhaaseen (Ristikangas & Ristikangas 2018, 164). Johtajan on siis kyettävä luottamaan työntekijöihin, mutta myös luomaan luottamuksellinen suhde työntekijöidensä kanssa ja heidän välilleen.

Luottamus liittyy myös yhteisöllisyyteen. Kun onnistunut valmentava johtajuus pohjautuu luottamukselliseen suhteeseen, on itseohjautuvuusteorian yksi kolmesta psykologisesta perustarpeesta yhteisöllisyyden tunne. Sekä luottamus että yhteisöllisyyden tunne rakentuvat samoista elementeistä: aidosta hyväksynnästä, välittämisestä ja kohtaamisesta. (Gabriel ym. 2014, 65–67.) Työpäivällä tarve yhteisöllisyydestä tulee tyydytetyksi, kun työntekijät tuntevat itsensä arvostetuiksi kaikilla organisaation tasoilla – niin kollegoiden, lähiesihenkilöiden kuin ylemmän johdon osalta. (Rigby & Ryan 2018, 139.) Gabriel ym. (2014, 63) tuovat esille, että yhteisöllisyyden tunne syntyy, kun yksilö kokee saavansa sosiaalista tukea työyhteisöltään. Käsitteenä sosiaalinen tuki sisältää yksilön tunteen hyväksytyksi tulemisesta, arvostuksesta ja hyväksynnästä niin johtajalta, kuin kollegoilta. Tunnetta vahvistaa merkitykselliset keskustelut, vuorovaikutustilanteisiin käytetty aika ja mielekkäiden asioiden tekeminen yhteisön kanssa. Näin ollen myös työyhteisössä vallitsevat suhteet ovat yhteydessä myös psykologisten perustarpeiden täyttymiseen.

Luottamukselliset suhteet ovat perustana myös psykologisesti turvalliselle ilmapiirille (mm. Savas-puro 2019, 48). Sekä Martela (2017, 156) että Aura ja muut (2021, 34) nostavat esiin psykologisen ilmapiirin osana itseohjautuvuuden johtamista. Heidän mukaansa johtajan tehtävänä on luoda psykologisesti turvallinen ilmapiiri, jossa halutaan kuulla yksilöiden ajatuksia sekä myös uskalletaan sanoa niitä ääneen. Psykologisesti turvallinen ilmapiiri yhdistyy myös valmentavaan johtajuuteen ja



psykologisten perustarpeiden täyttymiseen. Valmentavan johtajuuden ajattelutavan mukaan johtajan tavoitteena on luoda ympäristö, jossa otetaan huomioon yksilön mielipiteet ja ajatukset, tunnustetaan ja sallitaan tunteita ja minimoidaan painostuksen tunnetta. Näillä keinoilla voidaan tukea myös omaehtoisuutta. (Gabriel ym. 2014, 61–62.) Psykologisesti turvallisen ilmapiirin luomiseen liittyy olennaisesti myös se, miten johtaja ja yhteisö suhtautuu virheisiin. Virheiden pelko ei kannusta ihmisiä puhumaan ja jakamaan ajatuksia (Savaspuro 2019, 48), joten virheet tulisi nähdä valmentavaan johtajuuteen kuuluen mahdollisuuksina, ei negatiivinsa asioina, joita tulee varoa. Tämä kannustaa kehittymiseen, kasvuun ja oppimiseen lisäten myös psykologisista perustarpeista tunnetta omaehtoisuudesta. (Gabriel ym. 2014, 66–67.)

### **5.3 Itsenäisen työskentelyn tukeminen ja osallistaminen**

Valmiuksiin johtaa itseohjautuvuutta kuuluu se, että johtaja osaa tarjota työntekijöille oikeanlaisia työtehtäviä. Oikeanlaisella työn suunnittelulla voidaan tukea psykologisista perustarpeista omaehtoisuuden täyttymistä (Rigby & Ryan 2018, 139). Sopivan haastavien ja tarkoituksellisten työtehtävien tarjoaminen ovat näin avain asemassa sisäisen motivaation saavuttamisessa ja siten itseohjautuvuuden toteutumisessa (Deci & Gagné 2005, 346–347; Rigby & Ryan 2018, 139; Deci ym. 2017, 26–27). Manganellin ja muiden (2018, 231–232) mukaan työn tulisi siis olla oikeanlaisesti suunniteltua niin, että siinä on mahdollista suorittaa erilaisia ja eri tavoin haastavia, vaihtelevia tehtäviä. Lisäksi työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus suorittaa tehtävät alusta loppuun niin, että he pystyvät näkemään työnsä lopputuloksen. Näiden tehtävien tulisi lisäksi olla merkityksellisiä ja tarkoituksellisia. Kuten Rigby ja Ryan (2018, 139) toteavat, työelämä ei kuitenkaan aina tarjoa mahdollisuutta valintaan, vaan sisältää tehtäviä, jotka on vain suoritettava. Kuitenkin omaehtoisuuden tarve voi tyydyttyä myös näissä tehtävissä silloin, kun yksilö on tietoinen siitä, miksi tehdään ja hyväksyy nämä syyt. Johtajan on siis pystyttävä esittämään perusteluja työtehtäville (Deci ym. 2017, 26–27) ja antamaan olennaisia tietoja suoritettavaan tehtävään liittyen (Gabriel ym. 2014, 61). Deci ja muut (2017, 21) nostavat esiin työntekijän ymmärryksen oman työnsä arvosta ja tarkoituksesta sekä vastuuntunteen työstään myös sisäisen motivaation saavuttamisen näkökulmasta.

Oikeanlaisten työtehtävien tarjoamisen lisäksi johtajan tulisi tarjota työntekijöille mahdollisuus urakehitykseen, koulutukseen ja valmennukseen tukien näin samalla psykologisten perustarpeiden

täyttymistä (Manganelli ym. 2018, 231–232). Tarve kyvykkyydestä on täytettävissä työpaikalla silloin, kun yksilö kokee pystyvänsä suoriutumaan työtehtävistään, eli hänellä on tarvittavat taidot, resurssit ja ammattitaito. Kuitenkin kyvykkyyden tunteeseen kuuluu myös tarve kehittyä, joten työntekijöille tulee tarjota mahdollisuus ottaa vastuulleen uusia haasteita ja vastuita. (Rigby & Ryan 2018, 139.) Johtajan tehtävä on varmistaa tarvittavat resurssit (Martela & Jarenko 2017, 315; Martela ym. 2021, 33–34).

Aura ja muut (2021, 32) lisäävät, että johtajan tehtävä on varmistaa henkilöstön kyvykkyyden tunne. Kyvykkyyden tunnetta voidaan tukea varmistamalla, että yksilöt suorittavat tehtäviä, joiden avulla heidän on mahdollista myös kehittyä, ei ainoastaan suorittaa tehtäviä. Tehtävässä suoriutuminen ei tulisi arvioida vertaamalla suoritusta muihin työntekijöihin. On todettu, että kun yksilö suorittaa tehtävää, jossa hänen on mahdollista oppia ja kehittyä, saavuttaa yksilö syvemmän ymmärryksen tehtävän tarkoituksesta. Käytännössä johtaja voi tarjota työntekijälle kyvykkyyden tunteen tarvittavan koulutautumisen ja valmistelun avulla, poistamalla suorituskäytännön vaikuttavia esteitä, varmistamalla tehtävien olevan sopivan haastavia sekä kannustamalla virheistä oppimiseen. Tällainen johtaminen kuuluu myös valmentavaan johtamistyyliin. (Gabriel ym. 2014, 62–63.)

Itseohjautuvuuden johtamiseen liittyy tavoitteiden ja vastuiden määrittäminen niin organisaation, kuin yksilön tasolla. Johdon keskeinen tehtävä itseohjautuvuuden tukemisessa on tiimien ja niiden jäsenten tehtäväkuvien linjaaminen organisaation yhteistä tavoitetta tukeviksi. (Aura ym. 2021, 33). Aura ja muut (2021, 33) näkevät lähijohtajan roolin tärkeänä toimivuuden varmistamisessa kolmella tasolla: mitä pitää tehdä, jotta yhteiset tavoitteet saavutetaan; onko kaikilla sama selkeä ymmärrys tekemisen reunaehdoista; sekä onko organisaatiolla riittävät resurssit tavoitteiden saavuttamiseksi. Lähijohtajan tehtävänä on varmistaa, että tiimin toiminta edistää organisaation tavoitteita (Aura ym. 2021, 34).

Organisaatiotasoa vahvemmin esiin nousevat kuitenkin työntekijöiden yksilölliset tavoitteet. Valmentavan johtamisen näkökulmasta tulokselliseen valmennusprosessiin kuuluu tavoitteiden asettaminen ja rohkaiseminen tavoitekeskeiseen työskentelyyn sekä valmentajan rooli, jossa hän ei suoraan ohjaa valmennettavaa. Keskeistä on, että tavoitteet asetetaan yhdessä valmennettavien kanssa niin, että ne ovat saavutettavia ja sellaisia, että ne vastaavat valmennettavan tarpeita. (Gabriel ym. 2014, 57–58; Hagen & Williams 2019, 213.) Myös Aura ja muut (2021, 30) tuovat esiin

sen, että itseohjautuvuuden perustana on työntekijöiden mahdollisuus päättää työnsä tavoitteista ja tuloksellisuuden seuraamisesta. Johtajan tehtävä on auttaa työntekijöitä löytämään merkityksellisiä tavoitteita ja toiminnan suuntaa sekä kannustaa työntekijää niiden saavuttamisessa (Martela & Jarenko 2017, 315; Gabriel ym. 2014, 66; Poskiparta & Viranta 2018, 8). Liittymäkohta löytyy itseohjautuvuusteorian psykologisten perustarpeiden osalta kyvykkyyden tunteesta, sillä tavoitteiden asettaminen yhdessä vahvistaa myös tunnetta valinnasta ja vapaasta tahdosta ja on siten liitettävissä motivaatioon sekä itseohjautuvuuteen (Gabriel ym. 2014, 66). Tutkimusten mukaan yhdessä asetetut tavoitteet ovat myös paremmin saavutettuja kuin ylhäältä annetut tavoitteet (Hagen & Williams 2019, 214). Poskiparran ja Virannan (2017, 8) mukaan työroolia, vastuuta ja tavoitteita koskevilla keskusteluilla on yhteys myös itsensä johtamisen taitojen kehittymiseen.

Auran ja muiden (2021, 34) sekä Manganellin ja muiden (2018, 231–232) mukaan itseohjautuvuuteen ja sen johtajuuteen liittyy tavoitteiden asettamisen lisäksi myös se, kuinka paljon yksilöt voivat aidosti vaikuttaa työtapoihin ja siten työn tuloksiin. Mahdollisuudella päättää itse keinoista, joilla tavoitteet ovat saavutettavissa, voidaan täyttää psykologisista perustarpeista omaehtoisuuden tunnetta ja kasvattaa sisäistä motivaatiota. Yhtymäkohta löytyy jälleen valmentavasta johtajuudesta, jossa tarkoituksena on auttaa valmennettavaa löytämään itse keinoja tavoitteen saavuttamiseksi. (Gabriel ym. 2014, 66; Ristikangas & Ristikangas 2018, 26.) Johtaja tietää mitä tehdään ja miksi, mutta alaisten on tarkoitus löytää keinot itse – valmentavan johtajan tuella (Ristikangas & Ristikangas 2018, 26). Valmennettavalle ei anneta suoria ohjeita, vaan valmentava johtaja tukee valmennettavan itsenäistä toimintaa ja tukee näin autonomian tunnetta. Itsenäisten päätösten tekemisen mahdollisuus lisää myös sisäistä motivaatiota (Deci & Gagné 2005, 346–347).

Itseohjautuvuutta tukevan johtajan tulee ohjata ja tukea työntekijää tavoitteiden saavuttamisessa antamalla rehellistä palautetta (Martela & Jarenko 2017, 315). Työntekijälle annettu rakentava ja positiivinen palaute on yhteydessä sisäisen motivaation kasvattamiseen (Deci & Gagné 2005, 346–347; Deci ym. 2017, 26–27), itsensä johtamistaitojen kehittymiseen (Poskiparta & Viranta 2018, 8) sekä psykologisten perustarpeiden täyttymiseen (Manganelli ym. 2018, 231–232; Deci ym. 2017, 26–27) ja näin itseohjautuvuuteen.

Itseohjautuvan tiimin johtajalta vaaditaan kykyä jakaa vastuuta ja valtaa. Kun pyritään kohti itseohjautuvaa toimintaa, tulee myös johtajan pohtia omaa toimintaansa; antaako suoria ohjeita tai

vastauksia ja miten esittää omat mielipiteensä. (Martela 2017, 163.) Jotta itseohjautuvuus voisi toteutua, tarvitsevat yksilöt tilaa etsiä itse keinoja ja vastauksia sekä pohtia omia mielipiteitään vapaasti. Toteuttamalla valmentavaa johtamista, voidaan tukea näiden asioiden toteutumista. Tärkeää onkin oman aseman heikentäminen johtajana. (Martela 2017, 163–164). Martelan (2017, 164) mukaan itseohjautuvassa tiimissä johtajuus onkin onnistunut silloin, kun johtaja on tarpeeton.

Osallistamalla henkilöstöä, kuuntelemalla henkilöstön näkökulmia ja tarjoamalla vaihtoehtoja, voi vaikuttaa psykologisten perustarpeiden täyttymiseen ja motivaatioon tukien näin itseohjautuvuutta (Deci ym. 2017, 26–27). Myös Aura ja muut (2021, 12) näkevät, että lähijohtajien tehtävä itseohjautuvuuden tukemisessa on mielipiteiden kuuntelu sekä oma-aloitteisuuden ja itsenäisten ratkaisujen tekemiseen kannustaminen, kuten myös valmentavassa johtajuudessa. Kuitenkin, kuten Aura ja muut (2021, 34) toteavat, tulee lähijohtajalla olla kykyä tehdä tarvittaessa myös itsenäisiä päätöksiä.

## 6 Tutkimuksen toteutus

### 6.1 Määrällinen tapaustutkimus tutkimusmenetelmänä

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui määrällinen tapaustutkimus kyselyn muodossa, mutta aineiston avoimia vastauksia on mahdollista tulkita myös laadullisilla menetelmillä. Tutkimusmenetelmä on valittu suhteessa tutkimuskysymyksiin ja menetelmän valinnassa on arvioitu menetelmän sopivuutta niiden ratkaisuun, kuten mm. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2004, 128) sekä Kothari (2004, 24) esittävät. Tutkimusstrategia on valittu pohtimalla tutkimusongelman muotoa, tutkimuksen tarkoitusta ja sitä, koskeeko tutkimus nykyaikaa vai historiaa. Mm. Hirsjärvi ja muut (2004, 128–129) ehdottavat näiden kysymysten pohtimista tutkimusstrategiaa valittaessa. Myös aineistonkeruumenetelmä on valittu suhteessa tutkimusongelmaan (Kothari 2004, 37). Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa ja kuvata tilastollisesti tiimipäälliköiden itseohjautuvuuden johtamisen ja tukemisen valmiuksia, joka on muodoltaan tyypillinen määrällisen tutkimuksen tavoite (Vilka 2007, 20–21; Hirsjärvi ym. 2004, 129–130). Vilkan (2007, 24) mukaan kartoittavassa tutkimuksessa ei ole tarpeellista asettaa hypoteesia, kuten ei ole tehty tässäkään tutkimuksessa. Koska itseohjautuvuuden johtamisen valmiuksia on tässä tutkimuksessa tutkittu ainoastaan yhden

valikoidun joukon, eli kuntoutusetuuksien ratkaisukeskuksen osalta, on kyseessä tapaustutkimus (Vuori, 2021a).

Määrällisen tutkimuksen tavoitteena on yleistää tutkimustuloksia perusjoukkoon, jolloin oleellista on hyvin valikoitu otanta (Valli 2015, 21). Myös Kothari (2004, 37) nostaa esiin otannan merkityksen tutkimuksessa, joka pyrkii kuvaamaan tiettyä ilmiötä tai asiaa. Koska opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää ja kuvailla Kelan kuntoutusetuuksien ratkaisukeskuksen tiimipäälliköiden valmiuksia itseohjautuvuuden tukemisessa, oli tutkimuksen kohderyhmä nämä 17 tiimipäällikköä. Koska kyseessä on suhteellisen pieni havainnointiyksikkö, ei ollut tarkoituksenmukaista ottaa tutkimuksen kohteeksi perusjoukkoa pienempää havainnointiyksikköjoukkoa. Otantamenetelmäksi valikoitui siis kokonaisotanta, jossa tutkitaan koko perusjoukkoa (Vilka 2007, 54).

Tutkimuksessa perehdyttiin aluksi aiheeseen liittyvään teoreettiseen tietoon ja valittiin sitten teoreettinen viitekehys. Aluksi tutkittavasta ilmiöstä luotiin laaja käsitekartta, jonka perusteella toteutettiin tiedonhaku ja aiheen rajaus. Tiedonhaku toteutettiin Finnassa sekä Google Scholarissa. Hakusanoina käytettiin seuraavia sanoja sekä niiden yhdistelmiä suomeksi ja englanniksi: itseohjautuvuus (self-determination, self-direction), itseohjautuvuusteoria (self determination theory), johtaminen (leadership), johtajuus, valmentava johtaminen (management by coaching), motivaatio (motivation) sekä itsensäjohtaminen (self-leadership). Haussa keskityttiin vertaisarvioituihin ja kansainvälisiin lähteisiin kiinnittäen huomiota lähteiden luotettavuuteen.

Teoreettiset käsitteet ovat oleellisia määrällisessä tutkimuksessa, sillä ne määrittävät mitattavat asiat ja niiden avulla luodaan mittarit - tässä tapauksessa kysymykset. Teoreettisten käsitteiden avulla on mahdollista löytää säännönmukaisuuksia tutkittavien ilmiöiden välillä. (Vilka 2007, 25–26).

## **6.2 Kyselytutkimus aineistonkeruumenetelmänä**

Aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui kyselytutkimus. Kysely on määrällisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä, jossa samat kysymykset esitetään kaikille vastaajille samalla tavalla ja samassa järjestyksessä. Kysymykset ovat siis vakioituja. Kyselylomakkeen käyttö aineistonkeruumenetelmänä on perusteltua havainnointiyksilöllä ja tutkimuksen tarkoituksella. Kuten Vilka (2007, 28) toteaa, kyselylomakkeen käyttö on mahdollista silloin, kun havainnointiyksikkönä on henkilö ja

kyselyn tarkoituksena on tietää häntä koskevia asioita. Näitä asioita voi olla esimerkiksi ominaisuudet, käyttäytyminen tai asenteet. Tämän tutkimuksen tarkoitus oli selvittää havainnointiyksikön valmiuksia johtaa itseohjautuvuutta. Tutkimuksessa haluttiin siis tietää asioita, jotka perustuvat mm. havainnointiyksikön tietoihin, taitoihin, mielipiteisiin ja asenteisiin. Kyseessä on tällöin subjektiivisesti mitattava asia, joka myös Lönnqvistin, Kujansivun ja Antolan (2005, 193) on mitattavissa kyselyllä. Kysely toteutettiin verkossa. Verkkokysely on perusteltavissa kohderyhmällä, joka on totunut työnkuvassaan tottunut työskentelemään verkossa ja vastaamaan samantyyppisiin kyselyihin (Valli & Perkkilä 2018, 119–120).

Aineistonkeruumenetelmän valintaan vaikutti myös kyselytutkimuksen tehokkuus. Kyselytutkimuksella saadaan kerättyä vastauksia laajalta joukolta ja se tarjoaa mahdollisuuden kysyä useita asioita. (Kothari 2004, 100–101.) Arvioin valitun aineistonkeruumenetelmän käyttöä myös suhteessa muihin aineistonkeruumenetelmiin, kuten haastatteluihin. Kuten Kothari (2004, 101) tuo esille, kyselytutkimuksen etuna verrattuna haastatteluun on se, että vastaajan on helpompi vastata omin sanoin ilman tahatonta tai tahallista johdattelua. Ottaen huomioon tutkimuksen tavoite sekä tukittavien ja tutkijan kollegiaalinen suhde, valikoitui anonyymi kysely aineistonkeruumenetelmänä haastattelua luotettavammaksi vaihtoehdoksi.

Menetelmän valinnassa huomioin myös kyselytutkimuksen sisältämät riskit. Kyselytutkimusta tehdessä ei voi varmistua siitä, kuinka huolellisesti vastaajat vastaavat kysymyksiin tai miten hyvin vastaajat ovat perehtyneet asiaan. Kyselylomakkeen laatiminen vaatii lisäksi osaamista, sillä vastaaja voi tehdä kysymyksistä ja vastausvaihtoehdoista virheellisiä tulkintoja. Kyselyyn vastaamattomuus on myös riski. (Hirsjärvi ym. 2004, 184.) Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa otettiin huomioon tutkimuksen otantakoon ja riskin vastaamattomuudesta. Mikäli kyselytutkimus ei olisi tuottanut riittävästi vastauksia, oli kyselylomakkeeseen sisällytetty kysymys halukkuudesta osallistua mahdolliseen jatko haastatteluun. Haastattelujen tarpeen arvio tehtiin kyselyn päättymisen jälkeen arvioimalla vastaajien määrää ja sitä, antavatko vastaukset riittävästi tietoa tutkimuskysymyksiin. Kyselyn aineisto oli riittävä tutkimusongelmaan vastaamiseksi, joten haastattelujen toteuttamista ei nähty tarpeellisena.

Kyselytutkimuksen suunnittelu alkoi tutkimusongelmasta. Kun on tarkennettu, mitä halutaan tietää, on pohdittava, millaisilla kysymyksillä vastaukset on mahdollista saada. (Saris & Gallhofer

2014, 79–80.) Kyselylomake laadittiin tätä metodia käyttäen. Kyselylomake, eli mittaristo, laadittiin itse teorian pohjalta. Kyselylomakkeessa käytettiin sekä avoimia, että monivalintakysymyksiä perustuen siihen, millaista asiaa kullakin kysymyksellä oli tarkoitus selvittää. Kyselyyn oli sisällytetty myös kontrollikysymyksiä, joiden tarkoituksena oli kysyä samaa asiaa toistamiseen tutkimuksen luotettavuuden vuoksi (Valli 2015, 43). Kuten Saris ja Gallhofer (2014, 83–84) huomauttavat, kysymykset laadittiin niin, etteivät ne sisällä kaksoismerkityksiä.

Avoimia kysymyksiä käytettiin kysymyksissä, joissa pyrittiin tarkemmin selvittämään asenteita, tietoutta tai toimintaan vaikuttavia asioita. Perusteena avointen kysymysten valintaan oli se, että avoimet kysymykset mahdollistavat vapaamman vastauksen verrattuna skaaloihin tai monivalintakysymyksiin. Koska avoimet kysymykset eivät ehdota valmiita vastauksia, on vastaajien mahdollista osoittaa oma tietämyksensä aiheesta, ilmaista itseään omin sanoin ja nostaa esiin keskeisiä asioita vastaajien ajatuksista. (Hirsjärvi ym. 2004, 187–190.)

Monivalintakysymykset mahdollistavat vastauksien helpomman vertailun ja myös vastaaminen on helpompaa. (Hirsjärvi ym. 2004, 187–190.) Näistä syistä kyselylomakkeessa käytettiin pääosin monivalintakysymyksiä. Monivalintakysymyksissä käytettävä mittaristo oli nominaalinen tai ordinaalinen, riippuen kysymyksen tarkoituksesta. Nominaaliasteikkoa käytettiin mitattaessa luokiteltavia asioita, kuten työkokemusvuosia tai alaisten määrää. Kyselyssä nominaaliasteikkoa käytettiin taustatietojen kysymisessä.

Ordinaaliasteikko, tarkemmin Likertin asteikko, valikoitui pääsääntöisesti käytettäväksi asteikoksi. Ordinaaliasteikolla eli järjestysasteikolla mitataan asioita, joita voidaan asettaa tietyn arvon mukaiseen järjestykseen. (Saris & Gallhofer 2014, 103–106.) Likertin asteikossa käytetään tavanomaisesti viisiportaista asteikkoa. Myös neliportaisen asteikon käyttö on mahdollista. Likertin asteikossa vastausvaihtoehdot voidaan esittää esim. muodossa: 1= Erittäin huono ja 5= Erittäin hyvä. Kunkin kysymyksen kohdalla pohdittiin sopivat sanamuodot ja ”en osaa sanoa” vastausvaihtoehdon tarpeellisuus arvioitiin erikseen kunkin kysymyksen kohdalla. (Valli 2018, 106–107.) ”En osaa sanoa” tai vastaava vaihtoehto on vaarallinen, koska vastaaja voi valita vaihtoehdon mm. siksi, ettei halua vastata kysymykseen, eivät jaksaa pohtia vastausta tarkemmin ja koska vaihtoehto on helppo valita (Saris & Gallhofer 2014, 107). Kyselylomakkeesta päätettiin jättää tämä vaihtoehto

pois perustuen kysymysten luonteeseen ja kysymysten suhteessa vastaajiin. Kyselylomake on nähtävillä kokonaisuudessaan liitteessä 2.

### 6.3 Kyselyn toteutus

Tutkimusaineiston keräämiseen käytettiin Questback Essentials –tiedonkeruujärjestelmää. Kyseinen tiedonkeruujärjestelmä valikoitui käytettäväksi ohjelmaksi, koska toimeksiantajaorganisaatio Kelassa käytetään ainoastaan kyseistä tiedonkeruujärjestelmää tietoturva- ja tietosuojasyistä. Toimeksiantajaorganisaatiossa ei suositella ulkopuolisten kyselyohjelmien käyttöä. Lisenssiä tiedonkeruujärjestelmän käyttöön ei ole jaettavissa Kelan sisällä, jonka vuoksi kysely rakennettiin yhdessä Kelan digitaalisen tiedonkeruun ryhmän kanssa maaliskuussa 2024. Digitaalisen tiedonkeruun ryhmä osallistui ainoastaan kyselyn tekniseen toteutukseen, ei kysymysten laatimiseen tai kyselyn rakenteeseen.

Mm. Vilka (2007, 78) suosittelee lomakkeen testaamista perusjoukkoa vastaavilla henkilöillä ennen tutkimuksen toteuttamista. Testaamisen avulla on tarkoitus arvioida mittarin toimivuutta, vastausohjeiden ja kysymysten selkeyttä, kysymysten tarkoituksenmukaisuutta sekä kyselyn pituutta ja siihen vastaamiseen kuluva aikaa. Kysely testattiin perusjoukkoa vastaavilla henkilöillä, eli toisen ratkaisukeskuksen tiimipäälliköillä maaliskuussa 2024. Kysely välitettiin testattavaksi sähköpostin välityksellä. Kyselylomakkeeseen ja saatekirjeeseen tehtiin tarpeellisia muutoksia testaamisen jälkeen. Muutoksia tehtiin sanavalintojen yhtenäistämisen ja tiettyjen käsitteiden avaamisen osalta saatujen kommenttien perusteella. Testauksen perusteella kyselylomake ei vaatinut merkittäviä muutoksia.

Varsinainen kysely välitettiin sähköpostitse tutkittavalle joukolle 21.3.2024. Vastaajien määrään seurattiin säännöllisesti ja muistutuksia lähetettiin yhteensä kolme (28.3., 4.4. ja 8.4.2024). Kysely ja muistutukset välitettiin vastattavaksi Kelan digitaalisen tiedonkeruun ryhmän toimesta. Alkuperäisesti kyselyyn vastaaminen oli mahdollista 5.4.2024 saakka, mutta koska vastauksia toivottiin vielä lisää, pidennettiin vastausaikaa 9.4.2024 saakka. Vastausajan pidentämisellä oli positiivinen vaikutus vastausprosenttiin. Vastausajankohdassa ja ajassa huomioitiin pääsiäinen, sekä siihen liittyvät mahdolliset lomat ja arkivapaat. Kyselyyn vastasi 17 tiimipäälliköstä 13, jolloin vastausprosentti oli 76.



## 6.4 Aineiston analysointi

Kyselyn päätyttyä Kelan digitaalisen tiedonkeruun ryhmä välitti kyselyn loppuraportin jatkoanalysointia varten neljässä eri Excel-muodossa arvoina, numeroina, tekstinä ja yhteenlaskettuina. Avoinmet kysymykset olivat kirjallisessa muodossa. Yhteenlasketut tulokset oli kuvattu myös valmiina pylväskaavioina, ja ohjelmisto oli laskenut vastauksista keskiarvon ja prosenttijakauman. Tulokset jatkoanalysointia varten välitettiin arvoina, numeroina, tekstinä ja yhteenlaskettuna. Aineisto analysoitiin käyttäen Exceliä.

Aineiston osalta pyrittiin kuvaamaan tutkimuskysymyksiin liittyviä muuttujia sekä niihin vaikuttavia asioita. Aineiston analysoinnissa keskityttiin merkityksellisiin tuloksiin ja osa aineistosta jätettiin tarkoituksella vähemmälle huomiolle. Aineisto kuvattiin määrälliselle tutkimukselle kuuluen tilastollisin menetelmin ja auki kirjoittaen (Kananen 2008, 52–53). Kuten mm. Valli (2015, 73) esittää, yksittäisiä muuttujia kuvataan taulukoin, graafisesti esitettynä tai tunnusluvuilla (esim. keskiarvot). Yksittäisten muuttujien lisäksi aineistoa kuvattiin eri muuttujien välisten yhteyksien kuvaamisella ja niiden vertaamisella käyttämällä mm. Vallin (2015, 83) mainitsemaa ristiintaulukointia. Aineiston osalta tarkasteltiin ainoastaan jakaumia keskiarvon ja keskihajonnan avulla, eikä aineistoa ole testattu tilastollisesti pienen otoskoon vuoksi. Keskiarvojen avulla pyrittiin kuvaamaan aineiston yleiskuvaa, huomioiden kuitenkin hajonta keskihajonnan avulla.

Valli (2018, 114) esittää avointen vastausten analysoinnin keinoksi luokittelun. Myös avoimet vastaukset analysoitiin tilastollisin menetelmin ensin koodaamalla ja tyypistämällä vastauksia ja sen jälkeen luokittelemalla vastaukset ryhmiksi tarpeen mukaan. Ryhmät luotiin ensin mahdollisimman laajoiksi ja yksityiskohtaisesti, tiivistäen vain sen ollessa tarkoituksenmukaista. Luokittelu tehtiin vastausten perusteella ja vasta aineiston analysointivaiheessa. Alla olevassa kuviossa 1 on havainnollistettu avointen vastausten koodaamista ja luokittelua. Osaa avoimista kysymyksistä ei ollut tarkoituksenmukaista luokitella kysymyksen luoteen vuoksi, joten ne analysoitiin sisällönanalyysin keinoin. Kuten Vuori (2021b) esittää, sisällönanalyysissä pyritään keskittymään siihen, millaista asioista aineisto kertoo. Myös sisällönanalyysissä hyödynnetään koodausta, eli sisällöllisten elementtien nimeämistä.

Taulukko 1. Esimerkki kyselyyn vastanneiden tiimpäällikköjen (n = 13) antamien avointen vastausten analysoinnista.

Alkuperäinen ilmaus	Typistys	Lopullinen muoto
Vastuullisuus, organisointikyky, kokonaiskuvan huomioiminen.	vastuullisuus	vastuullisuus
	organisointikyky	itsensä johtaminen
	kokonaiskuvan huomioiminen	kokonaisuuden hallinta
Motivaatio toimia itseohjautuvasti annetuissa raameissa, ajanhallinnan taito ja tavoitteellinen työote	motivaatio	motivaatio
	ajanhallintataidot	itsensä johtaminen
	tavoitteellisuus	tavoitteellisuus
Omien töiden suunnittelu ja organisointitaidot. Omien taitojen ja vahvuksien tunnistaminen. Vastuullisuus.	vastuullisuus	vastuullisuus
	itsetuntemus	itsensä johtaminen
	organisointitaidot	itsensä johtaminen

## 7 Tulokset

Tässä kappaleessa esitellään aluksi vastaajien taustatiedot. Myöhemmin vastaajista käytetään termiä tiimpäälliköt. Taustatietojen jälkeen tulokset esitellään tutkimuskysymysten mukaisissa osioissa alkaen itseohjautuvuuteen ja sen johtamiseen liittyvistä tiedoista ja käsityksistä. Tämän jälkeen avataan valmentavan johtamisen valmiudet, valmiudet luottamuksen, yhteisöllisyyden ja psykologisen turvallisuuden rakentamisen osalta sekä valmiudet itsenäisten työskentelyn tukemisen sekä osallistamisen kannalta. Viimeiseksi tuloksissa on nostettu esiin tiimpäälliköiden näkemyksiä itseohjautuvuuden kehittämisestä kohdeorganisaatiossa. Kyselyssä ja tuloksissa on käytetty sanaa toimihenkilö, jolla tarkoitetaan tiimpäällikön alaisia.

### 7.1 Vastaajien taustatiedot

Kyselyyn vastanneista 13 tiimpäälliköstä noin puolet (46,2 %) oli toiminut esihenkilötehtävissä 1–3 vuotta (taulukko 2). Vastaajista noin kolmannes (30,8 %) oli toiminut esihenkilötehtävissä yli 7 vuotta. Alle vuoden esihenkilötehtävissä toimineiden (15,4 %) ja 4–7 vuotta esihenkilötehtävissä

toimineiden (7,7 %) vastaajien määrä oli vähäisin. Yli puolet vastanneista (61,5 %) oli käynyt valmentavan johtamisen koulutuksen viimeisen viiden vuoden sisällä. Vastaajista 15,4 prosenttia ei ollut käynyt valmentavan johtamisen koulutusta ja loput 23,1 prosenttia olivat käyneet koulutuksen yli 5 vuotta sitten. Valtaosalla (69,2 %) vastaajista oli alaisenaan 16–20 toimihenkilöä. Noin neljännes (23,1 %) ilmoitti toimihenkilöiden määräksi 10–15. Ainoastaan yhdellä (7,7 %) vastaajista oli yli 20 toimihenkilöä. Suurimmalla osalla (76,9 %) vastanneista tiimipäälliköistä oli erityistehtäviä. Kokemusta itseohjautuvuuden johtamisesta oli 69,2 prosentilla tiimipäälliköistä ja 30,8 prosentilla tiimipäälliköistä eivät osanneet sanoa, oliko heillä kokemusta itseohjautuvuuden johtamisesta.

Taulukko 2. Kyselyyn vastanneiden tiimipäälliköiden (n = 13) taustatiedot. Taulukko jatkuu seuraavalla sivulla.

	Määrä	Prosentti
<b>Esihenkilökokemus vuosina</b>		
Alle 1 vuoden	2	15,4%
1-3 vuotta	6	46,2%
4-7 vuotta	1	7,7%
Yli 7 vuotta	4	30,8%
<b>Valmentavan johtamisen koulutus</b>		
Kyllä, viimeisen 5 vuoden sisällä	2	15,4%
Kyllä, yli 5 vuotta sitten	6	46,2%
Ei	1	7,7%
En osaa sanoa	4	30,8%
<b>Toimihenkilöiden määrä</b>		
10-15	2	15,4%
16-20	6	46,2%
Yli 20	1	7,7%
<b>Keskustelut toimihenkilöiden kanssa (keskimäärin)</b>		
Päivittäin	3	23,1%
Viikoittain	2	15,4%
2-3 kertaa kuukaudessa	5	38,5%
Kerran kuukaudessa	5	38,5%
Harvemmin	0	0,0%
<b>Keskusteluihin käytetty aika</b>		
Alle 30 minuuttia	6	46,2%

30-60 minuuttia	7	53,8%
Yli tunnin	0	0,0%
Yli 7 vuotta	4	30,8%
<b>Työnkuvaan kuuluvat erityistehtävät</b>		
Kyllä	10	76,9%
Ei	3	23,1%
<b>Kokemus itseohjautuvuuden johtamisesta</b>		
Kyllä	9	69,2%
Ei	0	0,0%
En osaa sanoa	4	30,8%

## 7.2 Tiimipäälliköiden valmentavan johtamisen osaaminen ja valmiudet

Tiimipäälliköt kokivat tietävänsä hyvin (ka. 1,69, keskihajonta 0,48), mitä valmentava johtajuus on (taulukko 3), asteikon ollessa 1= *Erittäin hyvin*, 2 = *hyvin*, 3 = *välttävästi*, 4 = *huonosti*. Myös valmentavan johtamisen osaamisen hyödyntäminen käytännön työssä koettiin hyväksi (ka. 2,08, keskihajonta 0,49). Molemmissa hajonta oli suhteellisen pientä.

Taulukko 3. Kyselyyn vastanneiden tiimipäälliköiden (n = 13) vastaukset valmentavasta johtajuudesta (1= Erittäin hyvin, 2 = hyvin, 3 = välttävästi, 4 = huonosti).

	keskiarvo	keskihajonta
Tiedän, mitä valmentava johtajuus on	1,69	0,48
Osaan hyödyntää valmentavan johtamisen osaamista käytännössä	2,08	0,49

Huomioitavaa on, että ne kaksi (2) vastaajaa, jotka eivät olleet käyneet valmentavan johtajuuden koulutusta, vastasivat osaavansa hyödyntää valmentavaa johtamista työssään hyvin (taulukko 4). Välttävästi valmentavaa johtamista käytännössä hyödyntäviä oli yhteensä kaksi (2) (15,4 %). Nämä vastaajat olivat käyneet valmentavan johtajuuden koulutuksen joko viimeisen 5 vuoden sisällä tai

yli 5 vuotta sitten. Valmentavan johtamisen valmiuksia selvitettiin myös kuvitteellisella tilannekuvauksella. Tiimipäälliköiden tuli valita annetuista vaihtoehdoista se toimintatapa, joka oli heille luontaisin. Vastausten perusteella tiimipäälliköt toimivat yhtenäisesti ja annetuista vaihtoehdoista kaikki (100 %, n = 13) toimisivat valmentavaa johtajuutta hyödyntäen auttaen toimihenkilö ymmärtämään merkityksiä ja auttamaan työhön liittyvissä itsenäisissä valinnoissa. Kysymys vastausvaihtoehtoineen on nähtävillä liitteessä 3, kuvio 9.

Taulukko 4. Kyselyyn vastanneiden tiimipäälliköiden (n = 13) vastaukset valmentavan johtamisen osaamisesta suhteessa valmentavan johtajuuden koulutukseen.

Osaan hyödyntää valmentavaa johtamista käytännössä	Olen käynyt valmentavan johtajuuden koulutuksen			
	En	Viimeisen 5 vuoden sisällä	Yli 5 vuotta sitten	Kaikki yhteensä
Erittäin hyvin	0 % (0)	12,5 % (1)	0 % (0)	7,7 % (1)
Hyvin	100 % (2)	75,0 % (6)	66,7 % (2)	76,9 % (10)
Välttävästi	0 % (0)	12,5 % (1)	33,3 % (1)	15,4 % (2)
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>100 % (n = 2)</b>	<b>100 % (n = 8)</b>	<b>100 % (n = 3)</b>	<b>100 % (n = 13)</b>

Omien kehittämiskohteiden tunnistaminen oli vastausjoukossa hyvää keskiarvon ollessa 1,77 ja keskihajonnan 0,44. Myös kehittämiskohteiden myöntäminen omille esihenkilöille oli hyvällä tasolla (ka. 1,23, keskihajonta 0,44) (Taulukko 5). Kysymyksissä käytetyssä asteikossa 1 = *erittäin hyvin*, 2 = *hyvin*, 3 = *välttävästi*, 4 = *huonosti*. Kyselylomakkeessa selvitettiin tiimipäälliköiden kokemia vahvuuksia, heikkouksia sekä kehittymiskohteita. Annetuista vaihtoehdoista pyydettiin valitsemaan kolme tärkeintä tai merkittävintä. Kysymykset ja vastaukset ovat kokonaisuudessaan nähtävillä liitteessä 3 (kuviot 1-3). Valittuina vahvuusalueina esiin merkittävimpinä nousivat työssäjaksamisen ja työhyvinvoinnin tukeminen (61,5 %, n = 13), työn organisoinnin tukeminen ja sopivien työtehtävien tarjoaminen (46,2 %, n = 13) sekä itsenäisen toiminnan tukeminen ja johtaminen (53,8 %, n = 13). Työn organisoinnin tukeminen ja sopivien työtehtävien tarjoaminen nousi kuitenkin esiin myös yhtenä yleisimpänä (46,2 %, n = 13) heikkoutena annetuista vaihtoehdoista. Lisäksi heikkouksina nousi itseohjautuvuuden johtamisen kannalta merkittävimmin esiin työmotivaation tukeminen ja johtaminen (30,8 %, n = 13) sekä työn organisoinnin tukeminen ja johtaminen sekä sopivien työtehtävien tarjoaminen (46,2 %, n = 13). Kehittymiskohteina eniten esiintyivät tavoitteiden saavuttamisen tukeminen ja johtaminen (61,5 %, n = 13), työmotivaation tukeminen ja johtaminen (53,8 %, n = 13) sekä työssäjaksamisen ja työhyvinvoinnin tukeminen (46,2 %, n = 6).

Taulukko 5. Kyselyyn vastanneiden tiimipäälliköiden (n = 13) vastaukset omista kehittämiskohteista ja niiden myöntämisestä omalle esihenkilölle (1 = erittäin hyvin, 2 = hyvin, 3 = välttävästi, 4 = huonosti).

	keskiarvo	keskihajonta
Tunnistan omat kehittämiskohteeni esihenkilönä	1,77	0,44
Voin myöntää omat kehittämiskohteeni omalle esihenkilölleni	1,23	0,44

### 7.3 Tiimipäälliköiden käsitykset itseohjautuvuudesta, itseohjautuvuuden johtamisesta ja motivaatiosta

Vastausten perusteella (taulukko 6) tiimipäälliköt kuvasivat tietävänsä hyvin (ka 1,92), mitä itseohjautuvuudella tarkoitetaan (asteikko 1 = erittäin hyvin, 2 = hyvin, 3 = välttävästi, 4 = huonosti).

Myös tietämys siitä, mitä itseohjautuvuudella tavoitellaan organisaatiotasolla (ka 2,31) tai ratkaisukeskuksessa (ka 2,23), kuvattiin keskimääräisesti melko hyväksi. Valtaosa vastaajista (76,9 %, n = 10) valitsi annetuista vaihtoehdoista vaihtoehdon ”yksilön kykyä johtaa itseään”, kun kysyttiin mitä itseohjautuvuudella työelämässä tarkoitetaan (kysymys ja vastausvaihtoehdot kokonaisuudessaan nähtävillä liitteessä 1). Vastaukset tukevat näkemystä siitä, että tiimipäälliköt tiesivät hyvin, mitä itseohjautuvuudella tarkoitetaan. Lisäksi vaihtoehdot ”itsenäistä toimintaa annettujen ohjeiden mukaisesti” ja ”yksilön oikeutta päättää määritellyistä työhön liittyvistä asioista itsenäisesti” keräsivät kumpikin yhden (1) vastauksen. Tiedot itseohjautuvan tiimin johtamisesta asettui asteikon keskivälille, asteikon ollessa 1 = erittäin hyvin ja 4 = huonosti. Tämän kysymyksen kohdalla myös keskihajonta oli suurempaa.

Taulukko 6. Kyselyyn vastanneiden tiimipäälliköiden (n = 13) vastaukset liittyen tietoihin itseohjautuvuudesta ja sen johtamisesta (1 = erittäin hyvin, 2 = hyvin, 3 = välttävästi, 4 = huonosti). Taulukko jatkuu seuraavalla sivulla.

	keskiarvo	keskihajonta
Tiedän, mitä itseohjautuvuudella tarkoitetaan (n=13)	1,92	0,49
Tiedän, mitä itseohjautuvuudella tavoitellaan organisaatiotasolla (n=13)	2,31	0,48
Tiedän, mitä itseohjautuvuudella tavoitellaan ratkaisuyksikössä (n=13)	2,23	0,44

Tiedän, mitä itseohjautuvaa tiimiä johdetaan (n=13)	2,46	0,78
Tiedän, millaisia taitoja itseohjautuvuus edellyttää työntekijältä (n=13)	2	0,71
Tiedän, mitkä asiat vaikuttavat yksilön itseohjautuvuuteen (n=13)	2,15	0,69
Saan tukea itseohjautuvuuden johtamiseen omalta esihenkilöltäni (n=12)	2,75	0,87

Huomioitavaa on, että 33,3 prosenttia (n = 3) niistä vastaajista, joilla oli kokemusta itseohjautuvuuden johtamisesta, ilmoitti tietävänsä välttävästi, kuinka itseohjautuvaa tiimiä johdetaan (taulukko 7). Kyselyyn vastanneet tiimipäälliköt myös kuvasivat tietävänsä hyvin, millaisia taitoja itseohjautuvuus edellyttää työntekijältä (ka 2, keskihajonta 0,71). Sama pätee myös tietämykseen siitä, mitkä työympäristöön liittyvät asiat vaikuttavat itseohjautuvuuteen (ka 2,15, keskihajonta 0,69). Eniten vaihtelua vastauksissa ilmeni, kun tiedusteltiin omalta esihenkilöltä saatua tukea itseohjautuvuuden johtamiseen. Keskiarvon ollessa 2,75 ja keskivaihtelun ollessa 0,87 voidaan todeta, että tiimipäälliköiden itseohjautuvuuden johtamiseen samaa tuki kuvattiin välttäväksi.

Taulukko 7. Kyselyyn vastanneiden tiimipäälliköiden (n = 13) tiedot itseohjautuvan tiimin johtamisesta suhteessa kokemukseen itseohjautuvuuden johtamisesta.

Tiedän, miten itseohjautuvaa tiimiä johdetaan	Minulla on kokemusta itseohjautuvuuden johtamisesta		
	En osaa sanoa	Kyllä	Kaikki yhteensä
Erittäin hyvin	0,0 % (0)	11,1 % (1)	7,7 % (1)
Huonosti	25,0 % (1)	0,0 % (0)	7,7 % (1)
Hyvin	25,0 % (1)	55,6 % (5)	46,2 % (6)
Välttävästi	50,0 % (0)	33,3 % (3)	38,5 % (5)
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>100,00 % (n = 4)</b>	<b>100,00 % (n = 9)</b>	<b>100,00 % (n = 13)</b>

Itseohjautuvuuden edellyttämiä yksilön taitoja kysyttiin myös avoimessa kysymyksessä, jonka kaikki vastaukset on koottu liitteessä 3 esitettyyn taulukkoon 29. Ominaisuuksista eniten mainittiin itsensä johtamisen taidot (7), itsetuntemus (4), kokonaisuuden hallinta (4) sekä vastuullisuus (4). Avoimella kysymyksellä kysyttiin vastaavasti itseohjautuvuuteen vaikuttavia asioita työympäristössä (liite 3, taulukko 30). Eniten mainintoja keräsi psykologinen turvallisuus (6), johtaminen (5), viestintä (5) ja työvälit (4). Kun kysyttiin yleisesti itseohjautuvuuteen vaikuttavia asioita (taulukko 8), oli eniten mainittuina motivaatio (5), itsensä johtamisen taidot (5), itseohjautuvuuden mahdollistaminen organisaation taholta (4) sekä psykologinen turvallisuus (4).

Taulukko 8. Kooste kyselyyn vastanneiden tiimipäälliköiden (n = 13) avoimista vastauksista esitettyyn kysymykseen: Mielestäni kolme tärkeintä asiaa, jotka vaikuttavat yksilön itseohjautuvuuteen ovat.

Tärkeimmät itseohjautuvuuteen vaikuttavat asiat	vastausten määrä
itseohjautuvuuden mahdollistaminen organisaation taholta	4
itsensä johtamisen taidot	5
johtaminen	2
joustavuus	2
motivaatio	5
osaaminen	2
psykologinen turvallisuus	4
tavoitteet	3
työkyky	1
viestintä	1
yhteisöllisyys	2

Tiimipäälliköt tiesivät hyvin (keskiarvo 1,92, keskihajonta 0,28), mitkä asiat vaikuttavat yksilön motivaatioon. Avoimissa vastauksissa (taulukko 11) nousi esille etenkin psykologinen turvallisuus (9), merkityksellisyyden tunne (6) sekä osaaminen (4).

*”Eri ihmisillä tämä vaihtelee. On tärkeä selvittää mikä motivoi kutakin eniten. Merkityksellinen työ, yhteisöllisyyden kokemus, kokemus autonomiasta.” Vastaaja 13*

Taulukko 9. Kooste kyselyyn vastanneiden tiimipäälliköiden (n = 12) avoimista vastauksista liittyen motivaatioon vaikuttaviin asioihin.

Motivaation vaikuttavat asiat	vastausten määrä
autonomian tunne	1
esihenkilön tuki	1
merkityksellisyyden tunne	6
osaaminen	4
palaute	2
palkka	1
psykologinen turvallisuus	9
selvät ohjeet	1
tavoitteet	3
työkyky	3
työtilanne	1



*”Toimihenkilön työmotivaatio, kyvykkyyden kokemus, osaaminen ja työn hallinnan tunne paranee. Työt sujuvat ketterämmin ja esihenkilöiden aikaa jää paremmin mm. työhyvinvoinnin johtamiseen.” Vastaaja 13*

*”Työntekijä ei halua kehittää itseään, kun haluaa työskennellä varman päälle. Motivaatio heikkenee.” Vastaaja 8*

Kyselyssä selvitettiin myös tiimipäälliköiden suhtautumista itseohjautuvuuteen avoimilla vastauksilla (taulukko 10). Eniten mainintoja vaihtoehtoista keräsivät motivaation kasvaminen (6), osaamisen tunteen vahvistuminen (6), työtyytyväisyyden paraneminen (6) sekä töiden sujuvuuden ja tuloksellisuuden kasvaminen (5). Itseohjautuvuuden riskeinä (n = 10) vastauksissa nousi esiin vapaamatkustamisen uhka, eli se, että kaikki työntekijät eivät osaamisesta huolimatta anna yhtä suurta panosta tavoitteisiin pääsemiseksi, vaan valikoivat helpoimpia työtehtäviä. Vastauksista kävi ilmi, että osa tiimipäälliköistä kuvasi, etteivät työntekijät joko osaa huomioida kokonaiskuvaa ja työskennellä sen mukaisesti, tai eivät halunneet työskennellä sen mukaisesti. Myös motivaation heikentyminen nousi esiin. Riskinä nähtiin myös se, ettei yksilöllisiä itseohjautuvuustaitoja huomioida, jolloin vaikutus työhyvinvointiin on negatiivinen.

*”Toivon, että itseohjautuvuus kuntoutusetuuksien ratkaisuyksikössä tarkoittaisi sitä, että pystymme esihenkilöinä kirkastamaan mahdollisimman hyvin tavoitteemme, organisaation strategian ja mitä organisaation strategia tarkoittaa meidän keskuksemme toiminnassa. Tämän jälkeen mielestäni työntekijöillä pitäisi olla hyvin vapaat kädet mennä kohti tavoitetta heille parhaiten soveltuvilla toimintatavoilla. Tämä vaatii esihenkilöiltä vallasta luopumista. Luonnollisesti se ei tarkoita sitä, että kaikki toimihenkilöt ”tasapäistettäisiin”, vaan yksilöllisellä johtamisella tulee huomioida, että ketkä myös kaipaavat rinnalla kävelyä ja opastusta joidenkin asioiden osalta enemmän kuin taas toiset.” Vastaaja 10*

Suhtautumista itseohjautuvuuteen haluttiin kyselyssä selvittää myös kysymällä, mitä tiimipäälliköt toivoisivat itseohjautuvuuden tarkoittavan ratkaisukeskuksessa. Vastauksissa (n = 10) nousi esiin työskentelytapa, jossa esihenkilöiden ei tarvitsisi määrätä työtehtäviä, vaan yksilöt ja tiimit voisivat itsenäisemmin päättää työskentelystä työtilanne huomioiden. Esiin nousi myös keskinäisen luottamuksen lisääntyminen sekä yksilöllisten itsensä johtamisen taitojen ja vahvuuksien huomioiminen työskentelyssä. Vastauksissa tuotiin ilmi myös itseohjautuvuuden määrittelyn tärkeys ratkaisukeskuksessa.

Taulukko 10. Kooste kyselyyn vastanneiden tiimipäälliköiden (n = 13) avoimista vastauksista liittyen itseohjautuvuuden mahdollisuuksiin.

Itseohjautuvuudessa nähdyt mahdollisuudet	vastausten määrä
motivaation kasvaminen	6
esihenkilötyössä paremmat mahdollisuudet työhyvinvoinnin johtamiseen keskittymiseen	1
työn merkityksellisyyden tunteen kasvaminen	2
osaamisen tunteen vahvistuminen	6
työhyvinvoinnin paraneminen	4
työilmapiirin paraneminen	4
työtyytyväisyyden paraneminen	6
töiden sujuvuuden ja tuloksellisuuden kasvaminen	5
uusien ideoiden mahdollistaminen	1

#### 7.4 Tiimipäälliköiden valmiudet luottamuksen, yhteisöllisyyden ja psykologisen turvallisuuden rakentamisen osalta

Tiimipäälliköistä kaikki (100 %, n = 13) olivat täysin samaa mieltä siitä, että he uskoivat toimihenkilöiden haluavan suoriutua työstään parhaalla mahdollisella tavalla. Kysyttäessä, luottavatko tiimipäälliköt siihen, että toimihenkilöt tekevät työssään organisaation linjan ja edun mukaisia valintoja, jakaantuivat vastaukset tasaisesti vaihtoehtojen *täysin samaa mieltä* ja *jokseenkin samaa mieltä* välille, kun vastausten keskiarvo oli 1,46 ja keskihajonta 0,52 (taulukko 11).

Taulukko 11. Kyselyyn vastanneiden tiimipäälliköiden (n = 13) vastaukset liittyen toimihenkilöihin luottamiseen (1 = täysin samaa mieltä, 2 = jokseenkin samaa mieltä, 3 = jokseenkin eri mieltä, 4 = täysin eri mieltä).

	keskiarvo	keskihajonta
Uskon toimihenkilöiden haluavan suoriutua työstään parhaalla mahdollisella tavalla	1	0
Luotan toimihenkilöiden tekevän organisaation linjan ja edun mukaisia valintoja	1,46	0,52

Kyselyssä haluttiin myös selvittää, miten tiimipäälliköiden toimihenkilöihin liittyvä luottamus näkyy käytännön työssä kuviteltujen tilanteiden avulla. Kun tarkastellaan kysymystä, jossa selvitettiin tii-

tiimpäälliköiden suhtautumista virheellisiin leimauksiin (kuva 16), esiintyi vastauksissa selvää jakaumaa. Kuvassa on esitetty ainoastaan ne vastausvaihtoehdot, joihin tuli vastauksia. Ainoastaan vaihtoehtoon ”Toimihenkilön toiminta epäilyttää sinua. Pyydät toimihenkilöä selittämään leimausten syyt ja muistutat leimausohjeistuksesta.” ei tullut vastauksia. Yli kolmasosa (38,5 %, n = 13) vastasi kokevansa toimihenkilön toiminnan epäilyttävänä ja jäisivät seuraamaan toimihenkilön leimauksia. Loput vastaajista uskoivat, että virheelliset leimaukset johtuivat unohduksesta, mutta toimintatavoissa oli eroja, kuten yllä olevasta kuvasta ilmenee. Vaikka tiimpäälliköt vastasivat olevansa täysin samaa mieltä siitä, että toimihenkilöt haluavat suoriutua työssään hyvin ja luottavansa toimihenkilöiden tekevän organisaation linjan mukaisia valintoja, kuvasi useampi tiimpäällikkö esitetyn tilanteen epäilyttävänä ja kuvasivat tarvetta toimihenkilön toiminnan tarkemmalle seurannalle. Taulukosta 12 näkyy, että 50 prosenttia (n = 13) tiimpäälliköistä, jotka olivat jokseenkin samaa mieltä väitteen *luotan siihen, että toimihenkilöni tekevät organisaation linjan mukaisia valintoja* kanssa, kuvasivat toiminnan epäilyttävänä ja jäivät seuraamaan toimihenkilön toimintaa. Myös 28,6 prosenttia (n = 13) tiimpäälliköistä, jotka olivat väitteen kanssa täysin samaa mieltä, vastasivat toimivansa tilanteessa samoin.

Taulukko 12. Kyselyyn vastanneiden tiimpäälliköiden (n = 13) luottamus toimihenkilöihin suhteessa toimintatapaan kuvitellussa tilanteessa.

Huomaat, että toimihenkilösi on viimeisen kuukauden aikana tehnyt lounastauon leimauksen useasti jälkikäteen. Aiemmin leimauksissa ei ole ollut mitään poikkeavaa.	Luotan siihen, että toimihenkilöni tekevät organisaation linjan mukaisia valintoja		
	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Kaikki yhteensä
Toimihenkilö on luultavasti vain unohtanut tehdä leimaukset, muistutat toimihenkilöä leimaamisohjeistuksesta.	16,7 % (1)	14,3 % (1)	15,4 % (2)
Toimihenkilö on luultavasti vain unohtanut tehdä leimaukset, mutta pyydät kuitenkin toimihenkilöä selittämään leimausten syyt ja muistutat leimaamisohjeistuksesta.	33,3 % (2)	57,1 % (4)	46,2 % (6)
Toimihenkilön toiminta epäilyttää sinua. Pyydät toimihenkilöä selittämään leimausten syyt ja muistutat leimausohjeistuksesta. Seuraat jatkossa toimihenkilön leimauksia tarkemmin.	50 % (3)	28,6 % (2)	38,5 % (5)
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>100 % (n = 6)</b>	<b>100 % (n = 7)</b>	<b>100 % (n = 13)</b>

Tilannekuvausten avulla kyselyssä haluttiin selvittää myös tiimpäälliköiden suhtautumista toimihenkilöiden tekemiin virheisiin. Kysymys vastauksineen on nähtävillä kokonaisuudessaan liitteessä 3 (kuviot 4 ja 5). Tiimpäälliköt suhtautuivat virheisiin melko yhteneväisesti. Suurin osa (84,6 %, n =

13) tiimipäälliköistä oli valmiita auttamaan ja tukemaan toimihenkilöitä virheen jälkeen rakentavan palautteen antamisen lisäksi. Yksikään tiimipäällikkö ei vastannut moittivansa virheen teosta. Tiimipäälliköistä kaikki (100 %, n = 13) antoivat rakentavaa palautetta ja tukivat toimihenkilöä virheen sattuessa.

Tiimipäälliköt ottivat heihin kohdistuvan kritiikin vastaan hyvin keskiarvon ollessa 2,08 ja hajonnan 0,28 (asteikko 1 = erittäin hyvin, 2 = hyvin, 3 = välttävästi, 4 = huonosti, taulukko 13). Omien virheiden myöntämistä sekä kritiikin vastaanottamista selvitettiin myös tilannekuvausten avulla (liite 3, kuviot 7 ja 8). Kuvitteellisissa tilanteissa toimiminen kuvautuu olevan linjassa vastauksen kanssa, kun lähes kaikki (92,3 %, n = 13) vastaajista olisi myöntänyt virheensä toimihenkilölle ja lisäksi pyytänyt toimintaansa anteeksi. Ainoastaan yksi (1) (7,7 %, n = 13) vastaaja ei olisi esitettyssä skenaariossa myöntänyt virhettään toimihenkilölle. Myös kritiikki otettiin kuvitteellisen tilanteen vastauksen perusteella vastaan melko yhteneväisesti. Suurin osa (76,9 %, n = 13) olisi kritiikin myötä halukkaita kehittämään omaa toimintaansa ja pyytämään toimintaansa anteeksi. Loput (23,1 %, n = 13) olisivat myös valmiita kehittämään omaa toimintaansa, mutta eivät näkisi anteeksipyyntöä tarpeellisena. Tiimipäälliköt kuvasivat tietävänsä hyvin, miten luottamuksellinen suhde toimihenkilöihin voidaan rakentaa. Vastauksen keskiarvo on 1,54 ja hajonta 0,52, kun vastaukset ovat asteikolla 1 = erittäin hyvin, 2 = hyvin, 3 = välttävästi ja 4 = huonosti. Yhteisöllisyyden tunteen edistämisen osalta vastauksissa oli enemmän hajontaa (0,73), mutta keskiarvo asettuu silti 2,23:n.

Taulukko 13. Kyselyyn vastanneiden tiimipäälliköiden (n = 13) vastaukset liittyen kritiikin vastaanottamisesta, luottamuksellisen suhteen luomiseen ja yhteisöllisyyden edistämiseen (1 = erittäin hyvin, 2 = hyvin, 3 = välttävästi, 4 = huonosti).

	keskiarvo	keskihajonta
Otan vastaan minuun kohdistuvan kritiikin	2,08	0,28
Tiedän, miten luodaan luottamuksellinen suhde toimihenkilöihin	1,54	0,52
Tiedän, miten voin edistää yhteisöllisyyden tunnetta	2,23	0,73

Toimihenkilöiden kanssa kahden kesken käytyjen keskustelujen määrä vaihteli. Suurin osa vastaajista (38,5 %, n = 13) kävi keskusteluja 2–3 kertaa kuukaudessa. Sekä kerran kuussa, että päivittäin keskusteluja käyneiden vastanneiden osuus oli 23,1 prosenttia (n = 13) ja viikoittain keskusteluja

kävi 15,4 % (n = 2) vastanneista. Keskusteluja käytiin tasaisesti joko 30-60 minuutin (53,8 %, n = 13) tai alle 30 minuutin (46,2 %, n = 13) kestoisina. Ristiintaulukoinnista (taulukko 14) on nähtävillä, ettei keskustelut ole suoraan riippuvaisia toimihenkilöiden määrästä. Vastaajien oli mahdollista tarkentaa vastaustaan avoimessa kysymyksessä. Avoimissa vastauksissa nousivat esiin yksikön linjan mukaiset kuukausittaiset keskustelut toimihenkilöiden kanssa. Lisäksi esiin nousi, että keskusteluja käytiin tarpeen mukaan toisten kanssa enemmän ja toisten kanssa vähemmän. Huomiona nousi esiin myös se, ettei osa toimihenkilöistä juuri kaivannut keskusteluja tiimipäälliköiden kanssa, eikä myöskään tiimipäällikkö kokenut keskusteluja tarkoituksenmukaisiksi.

Taulukko 14. Kyselyyn vastanneiden tiimipäälliköiden (n = 13) työntekijöiden määrän vaikutus työntekijöiden kanssa käytyjen keskustelujen määrään ja kesto.

Keskustelut toimihenkilöiden kanssa	Toimihenkilöiden määrä			Kaikki yhteensä
	10–15	16–20	Yli 20	
<b>2–3 kertaa kuukaudessa</b>	<b>0,0 % (0)</b>	<b>44,4 % (4)</b>	<b>100,0 % (1)</b>	<b>38,5 % (5)</b>
30–60 minuuttia	0,0 % (0)	33,3 % (3)	0,0 % (0)	23,1 % (3)
Alle 30 minuuttia	0,0 % (0)	11,1 % (1)	100,0 % (1)	15,4 % (2)
<b>Kerran kuukaudessa</b>	<b>33,3 % (1)</b>	<b>22,2 % (2)</b>	<b>0,0 % (0)</b>	<b>23,1 % (3)</b>
30–60 minuuttia	33,3 % (1)	22,2 % (2)	0,0 % (0)	23,1 % (3)
<b>Päivittäin</b>	<b>33,3 % (1)</b>	<b>22,2 % (2)</b>	<b>0,0 % (0)</b>	<b>23,1 % (3)</b>
30–60 minuuttia	0,0 % (0)	11,1 % (1)	0,0 % (0)	7,7 % (1)
Alle 30 minuuttia	33,3 % (1)	11,1 % (1)	0,0 % (0)	15,4 % (2)
<b>Viikoittain</b>	<b>33,3 % (1)</b>	<b>11,1 % (1)</b>	<b>0,0 % (0)</b>	<b>15,4 % (2)</b>
Alle 30 minuuttia	33,3 % (1)	11,1 % (1)	0,0 % (0)	15,4 % (2)
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>100,0 % (n = 3)</b>	<b>100,0 % (n = 9)</b>	<b>100,0 % (n = 1)</b>	<b>100,0 % (n = 13)</b>

Ristiintaulukoinnin perusteella (taulukko 15) ei voida vetää johtopäätöksiä, joiden perusteella toimihenkilöiden määrällä olisi vaikutusta siihen, kuinka paljon kahdenkeskisiä keskusteluja käytiin. Kuvan 20 ristiintaulukoinnissa on huomioitu tiimipäällikön työtehtävien kuuluvien eritystehtävien vaikutus siihen, kuinka paljon aikaa tiimipäälliköt käyttivät kahdenkeskisiin keskusteluihin alaisensa kanssa. Kuten kuvasta näkyy, vastaukset jakautuivat tasaisesti kaikkien keskustelukertojen ja

keskustelujen kestojen välille silloinkin, kun tiimipäällikön työnkuvaan kuului jokin erityisvastuu-alue. Erityisvastuualue ei myöskään ole näiden kysymysten ja vastausten perusteella vaikuttava tekijä kahdenkeskisten keskustelujen toteutumiselle.

Taulukko 15. Kyselyyn vastanneiden tiimipäälliköiden (n = 13) työnkuvaan kuuluvan erityisvastuualueen vaikutus työntekijöiden kanssa käytyjen keskustelujen määrään ja kestoan.

Keskustelut toimihenkilöiden kanssa	Erityisvastuualue työnkuvassa		
	Ei	Kyllä	Kaikki yhteensä
<b>2–3 kertaa kuukaudessa</b>	<b>33,3 % (1)</b>	<b>40,0 % (4)</b>	<b>38,5 % (5)</b>
30–60 minuuttia	33,3 % (1)	20,0 % (2)	23,1 % (3)
Alle 30 minuuttia	0,0 % (0)	20,0 % (2)	15,4 % (2)
<b>Kerran kuukaudessa</b>	<b>33,3 % (1)</b>	<b>20,0 % (2)</b>	<b>23,1 % (3)</b>
30–60 minuuttia	33,3 % (1)	20,0 % (2)	23,1 % (3)
<b>Päivittäin</b>	<b>33,3 % (1)</b>	<b>20,0 % (2)</b>	<b>23,1 % (3)</b>
30–60 minuuttia	0,0 % (0)	10,0 % (1)	7,7 % (1)
Alle 30 minuuttia	33,3 % (1)	10,0 % (1)	15,4 % (2)
<b>Viikoittain</b>	<b>0,0 % (0)</b>	<b>20,0 % (2)</b>	<b>15,4 % (2)</b>
Alle 30 minuuttia	0,0 % (0)	20,0 % (2)	15,4 % (2)
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>100,0 % (n = 3)</b>	<b>100,0 % (n = 10)</b>	<b>100,0 % (n = 13)</b>

Tiimipäälliköt kuvasivat tuntevansa toimihenkilöiden osaamisen tason keskimääräisesti hyvin (2,08) keskihajonnan ollessa suhteellisen pieni (0,49) (taulukko 16). Kokemusta vahvistaa vastaukset tietämyksestä toimihenkilöiden itseohjautuvuustaidoista, kehittymisarpeista ja kehittymishaluista.

Taulukko 16. Kyselyyn vastanneiden tiimipäälliköiden (n = 13) vastaukset liittyen työntekijöiden tuntemiseen (1 = erittäin hyvin, 2 = hyvin, 3 = välttävästi, 4 = huonosti).

	keskiarvo	keskihajonta
Tunnen toimihenkilöiden osaamistason	2,08	0,49
Tiedän, millaiset itseohjautuvuustaidot toimihenkilölläni on	2,08	0,28
Tiedän, missä asioissa toimihenkilöni haluavat kehittyä	2	0
Tiedän, millaisia kehittymistarpeita toimihenkilölläni on	2,08	0,28

Vastausten perusteella tiimipäälliköt olivat kiinnostuneita toimihenkilöiden työhyvinvoinnista sekä työhön liittyvistä tavoitteista, kehittymistarpeista ja kiinnostuksenkohteista, kun vastaukset esitettiin väitteisiin asettuvat pääsääntöisesti vaihtoehtoon *täysin samaa mieltä* (taulukko 17). Vaihtoehdot *jokseenkin eri mieltä* ja *täysin eri mieltä* eivät keränneet lainkaan vastauksia. Toimihenkilöiden tuntemiseen liittyviä kysymyksiä tarkasteltiin myös ristiintaulukoinnin avulla suhteessa työskentelyvuosiin esihenkilönä. Muuttujalla ei ollut ristiintaulukoinnin perusteella yhteyttä siihen, kuinka hyvin tiimipäälliköt kuvasivat tuntevansa toimihenkilöt. Ristiintaulukointeja itsessään ei esitellä, jottei vastauksia voida yhdistää vastaajiin.

Taulukko 17. Kyselyyn vastanneiden tiimipäälliköiden (n = 13) vastaukset liittyen työntekijöitä koskevaan kiinnostukseen.

Olen kiinnostunut toimihenkilöiden...	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä
Työhyvinvoinnista	100%	0%
Työhön liittyvistä tavoitteista	92,3%	7,7%
Työhön liittyvistä kehittymistarpeista	84,6%	15,4%
Työhön liittyvistä kiinnostuksenkohteista	84,6%	15,4%

## 7.5 Tiimipäälliköiden valmiudet itsenäisen työskentelyn tukemisen ja osallistamisen osalta

Tiimipäälliköiden osaaminen sopivien työtehtävien tarjoamisessa ja työn tekemisen tukemisessa kuvautui olevan hyvää (taulukko 18). Vastausten perusteella tiimipäälliköt kuvasivat tukevansa sekä toimihenkilöiden itsenäistä toimintaa että työn tekoa hyvin (keskiarvo 1,77, keskihajonta 0,44, taulukko 19). Rakentavan palautteen antaminen kuvattiin olevan välttävällä tasolla (keskiarvo 2,54, keskihajonta 0,52).

Taulukko 18. Kyselyyn vastanneiden tiimipäälliköiden (n = 13) vastaukset liittyen työn tukemiseen. (1= Erittäin hyvin, 2 = hyvin, 3 = välttävästi, 4 = huonosti)

	keskiarvo	keskihajonta
Osaan tarjota toimihenkilöilleni sopivan vaihtelevia työtehtäviä	2,38	0,51
Osaan vahvistaa toimihenkilöiden tietämystä työn arvosta ja merkityksestä	2,15	0,69
Autan toimihenkilöitä kehittymään urallaan	2,23	0,44
Tiedän, millaisia resursseja toimihenkilöt tarvitsevat suoriutuakseen työstään	2,15	0,55

Taulukko 19. Kyselyyn vastanneiden tiimipäälliköiden (n = 13) vastaukset koskien itsenäisen toiminnan tukemista ja palautteen antamista (1= Erittäin hyvin, 2 = hyvin, 3 = välttävästi, 4 = huonosti).

	keskiarvo	keskihajonta
Tuen toimihenkilöiden itsenäistä toimintaa	1,77	0,44
Tuen toimihenkilöitä omassa työssään	1,77	0,44
Annan rakentavaa palautetta	2,54	0,52

Tiimipäälliköistä yli puolet (61,5 %, n = 13) kuvasivat annetuista vaihtoehtoista tärkeimmäksi kehittymiskohteeksi tavoitteiden saavuttamisen tukemisen ja tavoitejohtamisen. Kysymyksessä vastaajien tuli valita annetuista vaihtoehtoista kolme tärkeintä. Kysymyksen vastaukset ovat nähtävillä kokonaisuudessaan liitteessä 3. Huomioitavaa on, että tavoitejohtamisen nähtiin tärkeänä kehittymiskohteena myös silloin, kun se oli lueteltu yhdeksi vahvuudeksi, kuten ristiintaulukoinnista (taulukko 20) ilmenee. Niistä henkilöistä, jotka olivat valinneet tavoitejohtamisen yhdeksi vahvuudekseen 37,5 % (n = 8), näkivät sen myös kehittymiskohteena.

Taulukko 20. Kyselyyn vastanneiden tiimipäälliköiden (n = 13) vahvuuksien ja kehittämiskohteiden vastauksien suhteessa toisiinsa tavoitejohtamisen osalta.

Tavoitteiden saavuttamisen tukeminen ja johtaminen Vahvuutena	Kehittymiskohteena Kyllä
Ei	62,5 % (5)
Kyllä	37,50 % (3)
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>100,00 % (n = 8)</b>



Tiimipäälliköt olivat keskimäärin hyvin samaa mieltä siitä toiveesta, että toimihenkilöillä olisi ratkaisukeskuksessa mahdollisuus osallistua päätöksentekoon keskiarvon ollessa 1,38 ja keskihajonnan 0,51 (n = 13) asteikon ollessa 1 = *täysin samaa mieltä*, 2 = *jokseenkin samaa mieltä*, 3 = *jokseenkin eri mieltä*, 4 = *täysin eri mieltä* (taulukko 21). Tiimipäälliköt olivat keskimäärin jokseenkin samaa mieltä siitä, että jos mahdollista, he osallistaisivat työntekijöitä päätöksentekoon (keskiarvo 1,54, keskihajonta 0,52) sekä antaisivat työntekijöiden vaikuttaa työn tavoitteisiin (keskiarvo 1,77, keskihajonta 0,73) ja työn tekemisen keinoihin (keskiarvo 1,55, keskihajonta 0,38). He olivat myös keskimäärin jokseenkin eri mieltä siitä, että antaisivat toimihenkilöille suoria ohjeita työn tekemiseen liittyen. Keskiarvon ollessa 2,92 keskihajonta oli kuitenkin 0,64. Huomioitavaa on siis, että vastaajista 2 (15,4 %, n = 13) oli väitteen kanssa jokseenkin samaa mieltä.

Taulukko 21. Kyselyyn vastanneiden tiimipäälliköiden (n = 13) vastaukset liittyen työntekijöiden osallistamiseen (1 =täysin samaa mieltä, 2 = jokseenkin samaa mieltä, 3 = jokseenkin eri mieltä, 4 = täysin eri mieltä).

Jos mahdollista...	keskiarvo	keskihajonta
Osallistan toimihenkilöitä työtä koskevien päätösten tekemiseen	1,54	0,52
Annan toimihenkilöiden vaikuttaa työnsä tavoitteisiin	1,77	0,73
Annan toimihenkilöiden vaikuttaa työn tekemisen keinoihin	1,15	0,38
Annan toimihenkilöille suoria ohjeita liittyen työn tekemisen tapoihin	2,92	0,64

Ristiintaulukoinnissa (taulukko 22) on tarkasteltu, miten valmentavan johtajuuden koulutus ja kokemus käytännön osaamisessa näkyi työtavoissa suorien ohjeiden antamisen osalta. Huomattavaa on, että vastausvaihtoehdon "*jokseenkin samaa mieltä*" (23 %, n = 13) valinneet tiimipäälliköt kuvasivat osaavansa hyödyntää valmentavan johtamista käytännön työssä erittäin hyvin tai hyvin. Nämä vastaajat olivat käyneet valmentavan johtajuuden koulutuksen viimeisen 5 vuoden sisällä.

Taulukko 22. Valmentavan johtamisen osaamisen hyödyntäminen käytännön työssä suhteessa suorien ohjeiden antamiseen.

Osaan hyödyntää valmentavan johtamisen osaamista käytännön työssä	Jos mahdollista, annan toimihenkilöille suoria ohjeita liittyen työn tekemisen tapoihin			
	Olen käynyt valmentavan johtajuuden koulutuksen	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin eri mieltä
<b>Erittäin hyvin</b>	<b>0,0 % (0)</b>	<b>33,3 % (1)</b>	<b>0,0 % (0)</b>	<b>7,7 % (1)</b>
Kyllä, viimeisen 5 vuoden sisällä	0,0 % (0)	33,3 % (1)	0,0 % (0)	7,7 % (1)
<b>Hyvin</b>	<b>87,5 % (7)</b>	<b>66,7 % (2)</b>	<b>50,0 % (1)</b>	<b>76,9 % (10)</b>
En	25,0 % (2)	0,0 % (0)	0,0 % (0)	15,4 % (2)
Kyllä, viimeisen 5 vuoden sisällä	37,5 % (3)	66,7 % (2)	50,0 % (1)	46,2 % (6)
Kyllä, yli 5 vuotta sitten	25,0 % (2)	0,0 % (0)	0,0 % (0)	15,4 % (2)
<b>Välttävästi</b>	<b>12,5 % (1)</b>	<b>0,0 % (0)</b>	<b>50,0 % (1)</b>	<b>15,4 % (2)</b>
Kyllä, viimeisen 5 vuoden sisällä	12,5 % (1)	0,0 % (0)	0,0 % (0)	7,7 % (1)
Kyllä, yli 5 vuotta sitten	0,0 % (0)	0,0 % (0)	50,0 % (1)	7,7 % (1)
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>100 % (n = 8)</b>	<b>100 % (n = 3)</b>	<b>100 % (n = 2)</b>	<b>100 % (n = 13)</b>

Taulukossa 23 on esitetty ristiintaulukoituna vastaukset kysymykseen, jossa tiimipäälliköiden tuli valita annetuista vaihtoehtoista toimintaansa parhaiten kuvaava vaihtoehto. Kuvassa on esitetty vain ne vaihtoehdot, jotka ovat saaneet vastauksia. Kaikki vastausvaihtoehdot ovat nähtävillä liitteenä olevassa kyselylomakkeessa. Myös näiden vastausten perusteella voidaan todeta, että tiimipäälliköt antavat toimihenkilöiden vaikuttaa työnsä tavoitteisiin, kun lähes kaikki (92,3 %, n = 13) päättäisi tavoitteista yhdessä toimihenkilön kanssa.

Taulukko 23. Työntekijöiden osallistaminen tavoitteiden asettamiseen suhteessa toimintatapaan kuvitelussa tilanteessa.

Ratkaisuyksikössä ei ole määritelty, miten tavoitteet tulee asettaa. Olet määrittämässä toimihenkilölle tavoitteita tulevalle vuodelle	Jos mahdollista, annan toimihenkilöiden vaikuttaa työnsä tavoitteisiin			Kaikki yhteensä
	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
Keskustelet tavoitteista toimihenkilön kanssa, päättätte tavoitteista yhdessä.	100 % (2)	100 % (6)	80 % (4)	92,3 % (12)
Kysyt toimihenkilöltä hänen omista tavoitteistaan ja otat ne huomioon, ennen kuin teet päätöksen tavoitteista.	0 % (0)	0 % (0)	20 % (1)	7,7 % (1)
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>100 % (n = 2)</b>	<b>100 % (n = 6)</b>	<b>100 % (n = 5)</b>	<b>100 % (n = 13)</b>

Tiimipäälliköiden halua osallistaa toimihenkilöitä työtä koskevien päätösten tekemiseen pyrittiin selvittämään myös kuvitteellisen tilanteen avulla. Taulukossa 24 esitettyinä ne vastausvaihtoehdot, jotka keräsivät vastauksia. Vaihtoehto ”*Pohdit sopivia keinoja itse ja kysyt niihin mielipidettä toimihenkilöiltä. Viet ehdotukset työpajaan.*” ei kerännyt yhtään vastauksia. Kuten vastauksista näkyy, suurin osa tiimipäälliköistä (79,9 %, n = 13) pyytäisi ehdotuksia myös toimihenkilöiltä ja 15,4 % (n = 13) pohtisi keinoja yhdessä toimihenkilöiden kanssa. Huomioitavaa on, että yksi (1) tiimipäällikkö, joka oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että osallistaa toimihenkilöitä työtä koskevien päätösten tekemiseen, ei olisi tilanteessa kuullut toimihenkilöiden mielipidettä lainkaan.

Taulukko 24. Työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon suhteessa toimintatapaan kuvitellussa tilanteessa.

Valmistaudut työpajaan, jonka tarkoituksena on löytää keinoja työn sujuvoittamiseksi. Työpajaan osallistuu ainoastaan Kuntoutusetuuksien ratkaisukeskuksen tiimipäälliköt, ryhmäpäälliköt ja keskuspäällikkö.	Jos mahdollista, osallistan toimihenkilöitä työtä koskevien päätösten tekemiseen		
	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Kaikki yhteensä
Pohdit keinoja yhdessä toimihenkilöiden kanssa ja viet ehdotukset työpajaan.	0,0 % (0)	33,3 % (2)	15,4 % (2)
Pohdit sopivia keinoja etukäteen itse ja viet ne ehdotuksena työpajaan.	14,3 % (1)	0,0 % (0)	7,7 % (1)
Pyydät toimihenkilöitä miettimään keinoja työn sujuvoittamiseksi. Omien ehdotusten lisäksi viet myös toimihenkilöiden ehdotukset eteenpäin.	85,7 % (6)	66,7 % (4)	76,9 % (10)
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>100 % (n = 7)</b>	<b>100 % (n = 6)</b>	<b>100 % (n = 13)</b>

Kuten taulukosta 25 näkyy, tiimipäälliköt kuvasivat ottavansa toimihenkilöiden ajatukset huomioon päätöksenteossa joko hyvin tai erittäin hyvin. Asiaa pyrittiin selvittämään myös kuvitellulla tilanteella, joka näkyy myös yllä olevan kuvan ristiintaulukoinnista. Kuvassa esitetty ne vastausvaihtoehdot, jotka keräsivät vastauksia. Ainoastaan vastaus ”*Annat toimihenkilöiden päättää, milloin tiimipäivää vietetään.*” ei kerännyt yhtään vastausta. Huomioitavaa on, että yhtä (1) lukuun ottamatta kaikki tiimipäälliköt ottivat toimihenkilöiden ajatukset jollain tapaa huomioon päätöksenteossa.

Taulukko 25. Toimihenkilöiden ajatusten huomioon ottaminen päätöksenteossa suhteessa toimintatapaan kuvitellussa tilanteessa.

Olet järjestämässä ensi kuussa tiimpäivää toimistolla. Suuri osa toimihenkilöistä työskentelee säännöllisesti etänä. Sinulla on mahdollisuus mennä toimistolle ensi kuussa minä tahansa päivänä.	Otan toimihenkilöiden ajatukset huomioon päätöksenteossa		
	Riviotsikot	Erittäin hyvin	Hyvin
Annat toimihenkilöille mahdollisuuden esittää sopivia päivämääriä ja valitset päivämääristä sen, joka sopii parhaiten mahdollisimman monelle.	0,0 % (0)	58,3 % (7)	53,8 % (7)
Annat toimihenkilöille muutamia vaihtoehtoja ja annat toimihenkilöiden äänestää, minä päivänä tiimpäivää vietetään.	0,0 % (0)	41,7 % (5)	38,5 % (5)
Ilmoitat toimihenkilöille päivän, jolloin tiimpäivä pidetään.	100,0 % (1)	0,0 % (0)	7,7 % (1)
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>100,0 % (n = 1)</b>	<b>100,0 % (n = 12)</b>	<b>100,0 % (n = 13)</b>

Kyselyssä pyrittiin selvittämään tiimpäälliköiden suhtautumista vallan ja vastuun jakamiseen (taulukko 26). Kysymyksissä käytetty asteikko on 1 = erittäin kielteisesti, 2 = kielteisesti, 3 = neutraalisti, 4 = myönteisesti, 5 = erittäin myönteisesti. Kun kyseessä on päätösten tekeminen, kaikista myönteisimmin tiimpäälliköt suhtautuivat päätösten tekemiseen yhdessä toimihenkilöiden ja esihenkilöiden kesken keskiarvon ollessa 4,31 ja hajonnan 0,48. Huomioitavaa on myös, että vaikka päätösten tekemiseen ryhmäpäällikkötasolla suhtauduttiin keskiarvon (3,31) mukaan neutraalisti, oli keskihajonta 0,85.

Taulukko 26. Kyselyyn vastanneiden tiimpäälliköiden (n = 13) vastaukset liittyen päätöksen tekemiseen (1 = erittäin kielteisesti, 2 = kielteisesti, 3 = neutraalisti, 4 = myönteisesti, 5 = erittäin myönteisesti).

Suhtautuminen päätösten tekemiseen...	keskiarvo	keskihajonta
tiimpäällikkötasolla	3,77	0,73
ryhmäpäällikkötasolla	3,31	0,85
toimihenkilötasolla	3,69	0,75
yhdessä toimihenkilöiden ja esihenkilöiden kesken	4,31	0,48

Myös työn kehittämisen osalta (taulukko 27) esiin nousi hieman poikkeavana tekijänä työn kehittäminen ryhmäpäällikkötasolla, joka keskiarvon (3,77) mukaan kuvataan myönteisenä, mutta hajonta oli suurta (1,09). Työn kehittäminen yhdessä toimihenkilöiden ja esihenkilöiden kesken kuvattiin vaihtoehtoista myös selvästi myönteisimpänä keskiarvon ollessa 4,69 ja keskihajonnan 0,48.

Taulukko 27. Kyselyyn vastanneiden tiimipäälliköiden vastaukset liittyen työn kehittämiseen (1 = erittäin kielteisesti, 2 = kielteisesti, 3 = neutraalisti, 4 = myönteisesti, 5 = erittäin myönteisesti).

Suhtautuminen työn kehittämiseen...	keskiarvo	keskihajonta
Tiimipäällikkötasolla	4,15	0,69
Ryhmäpäällikkötasolla	3,77	1,09
Toimihenkilötasolla	4,31	0,48
Yhdessä toimihenkilöiden ja esihenkilöiden kesken	4,69	0,48

Vastausten perusteella tiimipäälliköt suhtautuivat myönteisesti myös vastuun jakamiseen (taulukko 28), keskiarvon ollessa yli 4 kaikilla seuraavilla osa-alueilla; vastuullisten tehtävien delegointi toimihenkilöille sekä vastuun jakaminen toimihenkilöille. Tiimipäälliköt tekivät vastuullisia tehtäviä mielellään myös itse (keskiarvo 4,15, keskihajonta 0,55), mutta kun kysyttiin suhtautumista vastuun ottamiseen yksin, suhtautuminen oli neutraalia (keskiarvo 3,23) mutta hajonta oli suurta (0,93). Vallan ja vastuun jakamiseen liittyviä kysymyksiä tarkasteltiin myös ristiintaulukoinnin avulla suhteessa työskentelyvuosiin esihenkilönä sekä valmentavan johtajuuden koulutuksen käymiseen sekä kokemukseen käytännön osalta. Näillä muuttujilla ei ollut ristiintaulukoinnin perusteella yhteyttä vallan ja vastuun jakamiseen. Ristiintaulukointeja itsessään ei esitellä, jottei vastauksia voida yhdistää vastaajiin.

Taulukko 28. Kyselyyn vastanneiden tiimpäälliköiden vastaukset liittyen vastuuseen (1 = erittäin kielteisesti, 2 = kielteisesti, 3 = neutraalisti, 4 = myönteisesti, 5 = erittäin myönteisesti).

Suhtautuminen	keskiarvo	keskihajonta
Vastuullisten tehtävien delegointi toimihenkilöille	4,23	0,44
Vastuullisten tehtävien tekeminen itse	4,15	0,55
Vastuun jakaminen toimihenkilöille	4,38	0,51
Vastuun ottaminen yksin tiimpäällikkötasolla	3,23	0,93

Tiimpäälliköiden suhtautumista vastuun jakamiseen toimihenkilöille haluttiin kysyä myös tilannekuvauksen kautta (taulukko 29). Taulukossa on esitetty ne vastausvaihtoehdot, jotka keräsivät vastauksia. Vaihtoehdot ”seuraat työtilannetta aktiivisesti itse ja pyrit vaikuttamaan toimihenkilöiden päätöksiin” ja ”seuraat työtilannetta aktiivisesti itse ja tuot esiin omat mielipiteesi ennen toimihenkilöitä” eivät keränneet yhtään vastauksia. Myös kuvitteellisen tilannekuvauksen perusteella tiimpäälliköt olivat valmiita antamaan vastuuta työstä toimihenkilöille, kun suurin osa (84,6 %, n = 13) vastaajista ottaisi osaa päätösten tekemiseen vain tarvittaessa.

Taulukko 29. Suhtautuminen vastuun jakamiseen suhteessa toimintatapaan kuvitellussa tilanteessa.

Riviotsikot	Suhtautuminen: vastuun jakaminen toimihenkilöille		
	Erittäin myönteisesti	Myönteisesti	Kaikki yhteensä
Kuntoutusetuuksien ratkaisuyksikössä aloitetaan kokeilu, jossa toimihenkilöt päättävät itse, mitä etuuslajeja ja työtynpejä painotetaan. Tiimpäällikön roolia kokeilussa ei ole määritelty.			
Seuraat myös itse työtilannetta ja arvioit toimihenkilöiden ratkaisuja. Tuot esiin myös mielipiteesi.	0,00 % (0)	25,00 % (2)	15,38 % (2)
Seuraat myös itse työtilannetta. Tuet ja autat toimihenkilöitä päätöksenteossa tarvittaessa.	100,00 % (5)	75,00 % (6)	84,62 % (11)
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>100 % (n = 5)</b>	<b>100 % (n = 8)</b>	<b>100 % (n = 13)</b>

## 7.6 Tiimipäälliköiden näkemykset itseohjautuvuuden johtamisen kehittämistä

*”Me ohjeistamme liian tarkalla tasolla tekemistä. Mitä enemmän ohjeistamme, sitä enemmän ohjeistusta (pikkuasioihinkin) vaaditaan. Ei toimihenkilöille jää mahdollisuuksia itseohjautuvuuteen. Tapamme itseohjautuvuuden kehittämisen.” Vastaaja 5*

*”Työtilanteen pitäminen hallinnassa aiheuttaa jatkuvia ohjeistuksia työn tekemiseen. Paljon ja jatkuvalla syötöllä tulevia ohjeistuksia, lyhyelläkin varoitusajalla hoidettavaa. Toimenkuvat ja ratkaisumäärätavoitteet ovat tiukasti määriteltä.” Vastaaja 13*

Tiimipäälliköiltä kysyttiin avoimella kysymyksellä, mitkä asiat heidän mielestään vaikuttavat itseohjautuvuuden johtamiseen työyksikössä. Itseohjautuvuuden johtamiseen vaikuttavia asioita nousi esiin useita. Itseohjautuvuuden ymmärtäminen terminä, sen määrittelyn ja sille asetettujen tavoitteiden puuttuminen nähtiin yhtenä vaikuttavana tekijänä. Myös alueellisesti eroavat johtamistavat sekä kulttuurit nostettiin esille todeten, ettei yhteisiä pelisääntöjä ole asetettu. Esihenkilöiden keskinäinen luottamus nähtiin myös itseohjautuvuuteen vaikuttavana tekijänä. Tiimipäälliköt nostivat esiin myös voimassa olevat hierarkian ketjut, joiden kuvattiin heikentävän itseohjautuvuuden mahdollisuutta niin esihenkilö, kuin toimihenkilötasolla. Esihenkilötasolla kuvattiin, että nykyinen toimintatapa, jossa tietyille esihenkilöille on jaettu erilaisia vastuita, sulkee osan tiimipäälliköistä ulkopuolella ja vähentää itseohjautumisen mahdollisuutta. Vaikuttavina tekijöinä esiin nousi myös työtilanne, kiire, resurssit ja työnkuva. Liiallinen ohjeistaminen nähtiin myös itseohjautuvuuden johtamista heikentävänä tekijänä. Kuvattiin, että toimihenkilöille ei jää mahdollisuutta itseohjautuvuuteen ja ohjeistaminen saa toimihenkilöt myös vaatimaan ohjeita myös pieniin asioihin.

*”Toimihenkilöt voisivat osallistua enemmän työn tekemiseen liittyvään suunnitteluun. Tuetaan erilaisiin projekteihin osallistumista. Avoin vuorovaikutus ja luottamus esihenkilöiden kesken, työparityöskentely, arvostetaan ja hyödynnetään kunkin vahvuuksia.” Vastaaja 8*

*”Esihenkilöiden tulisi saavuttaa kirkas yhtenäinen kuva siitä mitä haluamme itse/yhteisöohjautuvuudella tavoitella ja saavuttaa. Tähän liittyy myös vallasta luopuminen. Erittäin hyvä toimintaa ohjaava kysymys on esimerkiksi ”Ovatko kaikki tahot osallistuneet päätöksentekoon, joita tämä asia koskettaa”, sillä tämä ei meillä usein arjessa toteudu eikä sille oikeastaan ole mitään pätevää syytä miksi se ei voisi toteutua.” Vastaaja 10*

*”Vaikutusmahdollisuuksia on todellisuudessa aika vähän. Jos raamit olisivat selkeitä ja sen sisällä olisi todellisuudessa mahdollista vaikuttaa työhönsä. Työvälit tukisi itseohjautuvaa tekemistä ja resurssit olisivat kohdillaan, että mahdollisuuksia itseohjautua olisi.” Vastaaja 13*



Avoimella kysymyksellä kysyttiin myös, miten itseohjautuvuuden johtamista voitaisiin kehittää. Vastauksissa nousi esiin samoja teemoja, kuin edellä esitettyyn kysymykseen. Esiin nousi itseohjautuvuuden määrittely yksikössä niin toimihenkilö- kuin esihenkilötasolla. Oleellisena nähtiin myös toimihenkilöiden osallistaminen työn suunnittelun ja päätösten tekemiseen sekä itseohjautuvuuden aito mahdollistaminen. Tärkeänä nähtiin myös se, että toimihenkilöille jaettaisiin tietoa avoimesti ja että heillä olisi samanlainen osaaminen ja mahdollisuudet seurata työtilannetta, kuin esihenkilöillä, jotta he voisivat toimia itseohjautuvasti.

## 8 Johtopäätökset

Tämän monialaisen kuntoutuksen ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää ja kuvata kuntoutusetuuksien ratkaisukeskuksen tiimipäälliköiden valmiuksia itseohjautuvuuden johtamisen ja tukemisen osalta. Kyselytutkimuksen avulla pyrittiin vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millaiset valmentavan johtamisen valmiudet tiimipäälliköillä on liittyen itseohjautuvuuden johtamiseen?
2. Millaiset käsitykset tiimipäälliköillä on itseohjautuvuudesta, itseohjautuvuuden johtamisesta ja motivaatiosta?
3. Millaiset valmiudet tiimipäälliköillä on luottamuksen, yhteisöllisyyden ja psykologisen turvallisuuden rakentamisen osalta?
4. Millaiset valmiudet tiimipäälliköillä on itsenäisen työskentelyn tukemisen sekä osallistamisen osalta?

Tässä kappaleessa tutkimusaineistoa on tarkasteltu suhteutettuna teoretietoon sekä aikaisempiin kohdeorganisaatiossa (kaikki organisaatiotasot huomioiden) tehtyihin tutkimuksiin. Kohdeorganisaatiosta on saatavilla myös aiheeseen liittyviä tutkimuksia, joiden vertailu ei kuitenkaan ole ollut mahdollista, koska aineistoa ei voi käyttää julkisessa opinnäytetyössä. Johtopäätökset esitellään mainitussa tutkimuskysymysten järjestyksessä.

Yhteenvedona voidaan todeta, että valmentavan johtamisen osaaminen sekä itseohjautuvuuden johtamisen valmiudet olivat kuntoutusetuuksien ratkaisukeskuksessa osin hyvällä tasolla. Tiimipäälliköillä oli aineiston perusteella tarvittavat tiedot liittyen itseohjautuvuuteen ja motivaatioon. He osoittivat aineiston perusteella olevansa kiinnostuneita toimihenkilöidensä työstä ja työskentelystä sekä tuntevansa heidät hyvin. Tiimipäälliköillä oli valmiuksia edistää psykologisesti turvallisen ilmapiirin syntymistä, huomioiden kuitenkin ristiriitaiset tulokset luottamuksen osalta, sekä tukea

toimihenkilöiden itsenäistä työskentelyä. Lisäksi he osoittivat aineiston perusteella olevansa valmiita jakamaan valtaa ja vastuuta. Kaikista myönteisimmin tiimipäälliköt suhtautuivat päätösten tekemiseen ja työn kehittämiseen yhdessä toimihenkilöiden ja esihenkilöiden kesken. Puutteita kuvautui olevan luottamuksen sekä rakentavan palautteen antamisen osalta. Myös työmotivaation tukeminen kuvautui tiimipäällikköjen heikkouksina ja kehittymiskohteina. Tiimipäälliköiden omilta esihenkilöiltä saama tuki itseohjautuvuuden johtamiseen oli välttävällä tasolla.

## **8.1 Tiimipäälliköiden valmentavan johtamisen osaaminen ja valmiudet**

Tutkimusaineiston perusteella valmentavan johtamisen osaaminen oli pääosin hyvällä tasolla. Osaaminen kuvautui hyvänä myös silloin, kun valmentavan johtajuuden koulutusta ei ollut käyty. Tilannekuvausten osalta valmentavan johtamisen osaamisessa oli vaihtelua suorien ohjeiden antamisen ja luottamuksen osalta. Keskeinen tapa toteuttaa valmentavaa johtajuutta on oivaltavien kysymysten esittäminen ja suorien ohjeiden välttäminen (Gabriel ym. 2014, 58; McCarthy & Milner 2013, 771.) Suoria ohjeita olisi antaneet sellaiset tiimipäälliköt, jotka olivat käyneet valmentavan johtajuuden koulutuksen ja jotka vastasivat osaavansa hyödyntävän sitä käytännössä joko hyvin tai erittäin hyvin. Toisaalta kuvitteellista tilannetta koskevissa vastauksissa näkyi, ettei suoria ohjeita olisi annettu. Luottamus liittyy valmentavaan johtajuuteen ja tutkimustulosten perusteella tiimipäälliköiden luottamuksessa toimihenkilöihin oli puutteita. Luottamusta käsitellään tässä kappaleessa tarkemmin myöhemmin.

## **8.2 Tiimipäälliköiden käsitykset itseohjautuvuudesta, itseohjautuvuuden johtamisesta ja motivaatiosta**

Tietous itseohjautuvuudesta, sen johtamisesta ja motivaatiosta oli tutkimustulosten mukaan vähintäänkin hyvällä tasolla ja avoimet vastaukset tukivat tätä tulkintaa. Aura ja muut (2021, 34) nostavat esille, että itseohjautuvuuden johtamisen kannalta on oleellista tietää yleisesti itseohjautuvuudesta, motivaatiosta ja itsensä johtamisen taidoista sekä myös siitä, mitä itseohjautuvuus tarkoittaa organisaatiotasolla. Yksi keskeisin itseohjautuvuuteen liittyvä taito on itsensä johtamisen taito, jonka pohjalla on vahvasti hyvä itsetuntemus (Poskiparta & Viranta 2018, 3–4). Kysyttäessä itseohjautuvuuden edellyttämiä yksilön taitoja itsensä johtamisen taidot sekä itsetuntemus nousivatkin tiimipäälliköiden vastauksissa kahtena yleisimpänä vastauksena. Myös kaikki muut

vastaukset yhdistyivät itseohjautuvuuteen mm. Decin & Ryanin (2017) esittelemien psykologisten perustarpeiden ja sisäisen motivaation kautta.

Olennaista itseohjautuvuuden toteutumiselle on se, kuinka paljon yksilö voi aidosti vaikuttaa omaan työhönsä (Savaspuro 2019, 27), eli miten paljon valtaa on jaettu ja kenellä on valtaa (Martela ym. 2021, 16). Huomion arvoista on, että avoimissa vastauksissa nousi ainoastaan kahdesti itseohjautuvuutta tukeva kulttuuri, joten yksilön mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä ei juuri nähty ainakaan keskeisimpänä itseohjautuvuuteen vaikuttava asiana ympäristössä. Sen sijaan avoimissa vastauksissa eniten mainintoja keräsi psykologinen turvallisuus itseohjautuvuuteen vaikuttavana ympäristön tekijänä, joka on myös mm. Gabrielin ja muiden (2014, 61–62) mukaan yksi itseohjautuvuutta edistävä tekijä. Myös johtaminen mainittiin avoimissa vastauksissa useita kertoja. Vaikka toisaalta on niin, että mitä itseohjautuvampi organisaatio on, sitä vähemmän esihenkilö johtaa työtä, johtajaa tarvitaan ohjaamaan yksilöitä samaan suuntaan (Martela & Jarenko 2017, 311–314). Myös muut vastaukset olivat yhdistettävissä itseohjautuvuuteen, mutta organisaation tarjoamat mahdollisuudet, eli vallan ja vastuun jakaminen ei juuri näkynyt vastauksissa.

Kun taas kysyttiin yleisesti itseohjautuvuuteen vaikuttavia asioita, nousi vahvimpina esiin motivaatio (mainittuna kerran myös sisäinen motivaatio), mainitut itsensä johtamisen taidot ja psykologinen turvallisuus sekä itseohjautuvuuden mahdollistaminen organisaation taholta, jota ei nähty keskeisenä ympäristötekijänä. Motivaation näkeminen yhtenä tärkeimpänä itseohjautuvuuteen vaikuttavana tekijänä oli positiivinen huomio, sillä itseohjautuvuusteorian mukaan etenkin sisäinen motivaatio on yhteydessä itsensä johtamisen taitoihin (Stewart ym 2011, 197) sekä itseohjautuvuuden toteutumiseen (Deci & Gagné 2005, 334). Tiimipäälliköt näkivät itseohjautuvuuden riskinä työntekijöiden osaamiseen liittyvät asiat. Aura ja muut (2021, 33–34) ovat myös tuoneet esiin sitä, kuinka yksilöiden itseohjautuvuustaidot voivat erota toisistaan ja kuinka näiden taitojen tunnistaminen ja tukeminen vaatii esihenkilöltä ensinnäkin tietoutta siitä, mitä taitoja ja ominaisuuksia itseohjautuvuus edellyttää, mutta myös työntekijöiden tuntemista. Itsensä johtamisen taitoihin liittyvät riskit osoittivat tietoutta itseohjautuvuudesta.

Tiimipäällikön tiedot motivaatiosta olivat myös hyvällä tasolla ja suuri osa avoimista vastauksista tuki tätä havaintoa liittyessään juuri psykologisten perustarpeiden täyttymiseen ja sisäiseen moti-

vaatioon. Vastauksista yksittäinen poikkeava käsite oli palkka, jota ei voida yhdistää sisäiseen motivaatioon. Palkka tai palkkio toimii yksilöä motivoivana tekijänä ulkoisen säätelyn tasolla, joka on motivaatiotyypeistä vähiten itseohjautuvuutta tukeva (Deci & Gagné 2005, 334). Palkka toimii siis motivaatiotekijänä, mutta se ei ole itseohjautuvuuden kannalta tehokas. Avointen vastausten perusteella oli kuitenkin nähtävissä, että tiimipäälliköt osasivat nimetä juuri sisäiselle motivaatiolle olennaisia edellytyksiä ja osaaminen itseohjautuvuuden kannalta merkityksellisen motivaation osalta oli hyvällä tasolla. Huomioitavaa on, että tiimipäälliköistä kolmannes (30,8 %, n = 13) kuvasi työmotivaation tukemisen ja johtamisen esitetyistä vaihtoehdoista yhdeksi heikkoudeksi ja yli puolet (53,8 %, n = 13) kuvasi tämän vastaavasti tärkeimmäksi kehittymiskohteeksi.

Itseohjautuvan tiimin johtamiseen liittyvän osaamisen osalta hajonta oli suurempaa, vaikka tietous itseohjautuvuudesta kuvattiinkin hyväksi. Mielenkiintoisena tutkimustuloksena nousi esiin se, että tiimipäälliköt kuvasivat tietävänsä keskiarvoisesti hyvin, mitä itseohjautuvuudella tavoitellaan ratkaisukeskuksessa, kun ratkaisukeskuksessa ei ole määritelty sitä, mitä itseohjautuvuudella tarkoitetaan. Tämä kävi ilmi myös avoimista vastauksista, kun tiedusteltiin, mitkä asiat vaikuttavat itseohjautumisen johtamiseen ja miten sitä voitaisiin kehittää.

Martelan ja muiden (2021, 33) mukaan johtajan tulee myös itse olla sitoutunut itseohjautuvuuteen. Lisäksi johtajan tulisi olla tietoinen myös itseohjautuvuuden eduista ja olla itseohjautuvuutta tukeva ja kannustava (Deci & Gagné 2005, 346–347). Jos itseohjautuvuuden hyötyjä ei näe, ei myöskään voi aidosti johtaa itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuudessa nähtiin avointen vastausten perusteella paljon hyviä asioita. Esiin nostettiin sellaisia asioita, jotka ovat myös tutkitusti itseohjautuvuuden tarjoamia hyötyjä (Martela ym. 2021, 22; Deci ym. 2017, 24–25; Deci & Gagné 2005, 345–346; Deci ym. 2017, 21–22; Gabriel ym. 2014, 59). Näistä eniten mainintoja saivat osaamisen tunteen vahvistuminen, työtyytyväisyyden paraneminen, töiden sujumuuden ja tuloksellisuuden kasvaminen sekä motivaation kasvaminen.

### **8.3 Tiimipäälliköiden valmiudet luottamuksen, yhteisöllisyyden ja psykologisen turvallisuuden rakentamisen osalta**

Tiimipäälliköillä oli valmiuksia edistää yhteisöllisyyttä ja psykologisesti turvallista ilmapiiriä. Tiimipäälliköiden luottamuksen puute toimihenkilöitä kohtaan oli jossain määrin nähtävissä aineistossa, joten ei voida sanoa, että valmiudet luottamuksen, yhteisöllisyyden ja psykologisen turvallisuuden

rakentamisen osalta olisi täysin hyvällä tasolla. Vastauksista kuvautui, että kaikki tiimipäälliköt eivät ole täysin luottavaisia sen suhteen, että kaikki työntekijät toimisivat yhdessä sovitun mukaisesti. Suhtautuminen itseohjautuvuuteen näyttäytyi positiivisena kysyttäessä itseohjautuvuuden tarjoamia mahdollisuuksia, mutta kysyttäessä riskeistä, nousi esiin epäluottamus työntekijöitä kohtaan. Luottamuksen puute nähtiin itseohjautuvuuden toteutumisen esteenä myös Koivistoisen (2022, 67) Kelaa koskevassa pro gradu –tutkielmassa. Henkilöstötilinpäätös 2023:n (n.d, 30) mukaan kuitenkin 87 % vastaajista kuvasi oman esihenkilönsä luottavan siihen, että työ tehdään hyvin ilman jatkuvaa tarkkailua. Kyseessä on kuitenkin koko Kelan tasoinen tilasto. Raka-Meholli (2022) on opinnäytetyössään selvittänyt itseohjautuvuuden toteutumista ja sitä edistäviä toimenpiteitä Kelassa. Tutkimustuloksista on noussut tarve luottamuskulttuurin edistämiseksi (Raka-Meholli 2022, 64). Luottamuskulttuurin kehittämisen tarve nousee esiin siis useammassa kohdeorganisaatiota koskevissa tiedoissa, vaikka se näyttäytyy osin olevan hyvällä tasolla.

Avoimet vastaukset paljastivat ristiriidan sen kanssa, että kaikki tiimipäälliköt vastasivat olevansa täysin sitä mieltä, että uskovat toimihenkilöiden haluavan suoriutua työstään parhaalla mahdollisella tavalla. Tiimipäälliköt olivat myös samaa mieltä sen väitteen kanssa, että he luottavat toimihenkilöiden tekevän organisaation linjan ja edun mukaisia valintoja. Itseohjautuvuuden johtamisessa luottamus työntekijöihin on keskeisessä asemassa, kun itseohjautuvuus perustuu vallan jakamiseen (Martela ym. 2021, 33–34; Aura ym. 2021, 32). Toisaalta luottamus on myös yhteydessä itseohjautuvuuteen psykologisten perustarpeiden täyttymisen ja sisäisen motivaation saavuttamisen näkökulmasta (Magnanelli ym. 2017, 233).

Luottamus toimii Savaspuron (2019, 48) mukaan myös psykologisesti turvallisen ilmapiiriin perustana ja psykologisesti turvallisen ilmapiirin luominen on osa itseohjautuvuuden johtamista (Aura ym. 2021, 34). Vaikka luottamuksen taso näyttäytyi psykologisesti turvalliseen ilmapiiriin negatiivisesti vaikuttavana tekijänä, oli tiimipäälliköillä myös aineiston perusteella kykyä edistää psykologisesti turvallisen ilmapiirin rakentumista. Aineiston perusteella tiimipäälliköt suhtautuvat virheisiin valmentavaan johtajuuteen kuuluun rakentavasti. Tiimipäälliköt edistävät myös omalla toiminnallaan psykologisesti turvallisen ilmapiirin rakentumista ottamalla kritiikin vastaan hyvin, myöntämällä myös omat virheensä ja myös osoittamalla olevansa niistä pahoillaan sekä olemalla valmiita kehittämään omaa toimintaansa kritiikin perusteella. Psykologiseen turvallisuuteen yhdistyy Gabrielin ja muiden (2014, 65–67) mukaan luottamuksen lisäksi myös yhteisöllisyyden tunne, jonka

edistämisen osalta tiimipäälliköiden osaaminen oli myös hyvällä tasolla, vaikka hajonta osoitti, että osa tiimipäälliköistä kuvasi osaamisensa välttävänä. Psykologisen turvallisuuden lisäksi yhteisöllisyyden tunne liittyy itseohjautuvuuteen myös sisäisen motivaation ja psykologisten perustarpeiden kautta (Gabriel ym. 2014, 65–67). Työyhteisön toimivuuden varmistaminen nousi tärkeänä kehittymiskohteena esiin noin kolmanneksella (30,8 %, n = 4) vastaajista. Henkilöstötilinpäätös 2023 (n.d., 30) mukaan 80 % vastaajista kuvasi esihenkilön edistävän kulttuuria, jossa virheet on sallittuja ja 80 % kuvasi esihenkilön vahvistavan työyhteisön avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä. Tilastot ovat koko Kelan tasolta, mutta ne ovat linjassa tutkimustulosten kanssa psykologisesti turvallisen ilmapiirin luomisen osalta sekä yhteisöllisyyden tukemisen osalta.

#### **8.4 Tiimipäälliköiden valmiudet itsenäisen työskentelyn tukemisen ja osallistamisen osalta**

Tiimipäälliköillä oli osin valmiuksia tukea työntekijöiden itsenäistä työskentelyä ja osallistaa heitä työn kehittämiseen ja päätöksen tekoon. Rakentavan palautteen antamisen osalta osaaminen oli välttävällä tasolla. Lisäksi tiimipäälliköiden saama tuki omilta esihenkilöiltä liittyen itseohjautuvuuden johtamiseen oli välttävää. Tiimipäälliköt tunsivat toimihenkilöt ja heidän tarpeensa hyvin sekä olivat kiinnostuneita heidän työhönsä liittyvistä tarpeistaan ja työhyvinvoinnista. Tämä on Poskiparran ja Virannan (2018, 10–11) mukaan keskeistä itsensä johtamisen tukemisessa ja itseohjautuvuuden johtamisessa. Keskeiseksi he ovat nostaneet ajan, joka esihenkilöillä on käytettävänä ihmisten kohtaamiseen. Keskusteluja toimihenkilöiden kanssa käytiin hyvin vaihtelevasti, mutta avointen vastausten perusteella keskusteluja käytiin tarpeen mukaisesti. Aineisto ei antanut merkejä siitä, että tiimin koolla tai tiimipäällikön erityisvastuilla olisi vaikutusta siihen, kuinka paljon heidän on mahdollista antaa aikaa toimihenkilöiden kanssa keskusteluun. Kuitenkin, kun kyselyssä kysyttiin avoimella kysymyksellä sitä, kuinka itseohjautuvuuden johtamista voitaisiin yksikössä kehittää, nousi vastauksissa esiin toive mahdollisuudesta käyttää enemmän aikaa työhyvinvoinnin johtamiseen. Aineiston perusteella näyttäytyi, että toimihenkilöiden kanssa keskustelemiseen käytetty aika oli riittävä toimihenkilöiden tuntemisen ja itseohjautuvuuden tukemisen kannalta, mutta toisaalta avoimista vastauksista oli myös nähtävissä, että yhteiselle ajalle oli myös enemmän tarvetta.

Oikeanlaiset työtehtävät ja niissä tukeminen liittyy psykologisista perustarpeista omaehtoisuuden ja kyvykkyyden tunteen täyttymiseen (Rigby & Ryan 2018, 139). Myös Aura ja muut (2021, 32) näkevät, että kyvykkyyden tunteen vahvistaminen on johtajan tehtävä ja Gabriel ja muut (2014, 62–63) nostavat esiin valmentavan johtajuuden hyödyntämisen. Aineiston perusteella tiimipäälliköt osasivat tukea toimihenkilöitä työn teossa keskimäärin hyvin tarjoamalla sopivan vaihtelevia työtehtäviä, vahvistamalla tietämystä työn merkityksestä ja arvosta, tukemalla urakehityksessä sekä tietämällä työn vaatimista resursseista. Työn organisoimisen tukeminen ja johtaminen sekä sopivien työtehtävien tarjoaminen esiintyi tärkeimpänä kehittymiskohteena 30,8 % (n = 13) vastaajista. Toisaalta noin puolet (46,2 %, n = 13) kuvasi tämän yhdeksi vahvuuksistaan ja samoin noin puolet (46,2 %, n = 13) heikkouksiksiin. Henkilöstötilinpäätös 2023 (n.d., 30) mukaan työsuhteisiin liittyvistä asioista huolehtiminen (89 %) sekä työhyvinvoinnin ja työkyvyn huomioiminen työjärjestelyissä (87 %) kuvattiin pääosin toteutuvan hyvin.

Niin valmentavan johtajuuden kuin itseohjautuvuuden kannalta tärkeitä ovat yksilölliset tavoitteet, jotka on asetettu yhdessä työntekijän kanssa (Gabriel ym. 2014, 57–58; Hagen & Williams 2019, 213). Keskeistä on myös se, että työntekijä saa itse päättää keinoista, joilla tavoitteet ovat saavutettavissa. Johtajan rooli on itsenäiseen toimintaan tukeva ja kannustava (Deci & Cagné 2005, 346–347.) Tiimipäälliköt tukivat aineiston mukaan toimihenkilöiden itsenäistä toimintaa ja työssä suoriutumista pääsääntöisesti hyvin. Väitettä tukee myös se, että yli puolet (53,8 %, n = 13) tiimipäälliköistä kuvasi itsenäisen toiminnan tukemisen yhdeksi vahvuuksistaan. Myös henkilöstötilinpäätös 2023 (n.d., 30) mukaan 77 % vastaajista kuvasi esihenkilön kanssa käytyjen keskustelujen auttavan tavoitteiden saavuttamisessa ja työssä kehittymisessä. Vaikka tilasto on koko Kelan tasoinen, tukee se kuitenkin tämän tutkimuksen havaintoja. Kuitenkin, kun rakentava palaute on Martelan ja Jarenkon (2017, 315) mukaan tärkeä keino tavoitteiden saavuttamisen tukemisessa, osaaminen rakentavan palautteen antamisen osalta oli välttävää.

Itseohjautuvan tiimin johtajan tulee mm. Martelan (2017, 163) mukaan omata kykyä jakaa valtaa ja vastuuta. Tähän liittyy henkilöstön osallistaminen (Deci ym. 2017, 26–27), oma-aloitteisuuteen ja itsenäisiin ratkaisuihin kannustaminen, mutta myös kyky tehdä itsenäisiä päätöksiä (Aura ym. 2021, 12; 34). Tiimipäälliköt olivat aineiston mukaan valmiita jakamaan vastuuta ja osallistamaan toimihenkilöitä työtä koskevien päätösten tekemiseen. Lähes kaikki tiimipäälliköt osoittivat aihe-

seen liittyvissä kuvitteellisissa tilanteissa toimivansa toimihenkilöitä osallistaen. Tilannekuvauksissa yhtään vastausta ei kuitenkaan keränneet ne vaihtoehdot, jossa vastuu olisi annettu täysin toimihenkilöille ja tiimipäällikön rooli olisi ollut olematon. Vastauksista kävi kuitenkin ilmi myös se, etteivät tiimipäälliköt olleet halukkaita kantamaan vastuuta täysin yksin. Kaikista myönteisimmin tiimipäälliköt suhtautuivat päätösten tekemiseen ja työn kehittämiseen yhdessä toimihenkilöiden ja esihenkilöiden kesken. Mitä ylemmäs hierarkia-asteikolla noustiin, sitä negatiivisemmaksi suhtautuminen muuttui ja sitä suurempi oli myös hajonta. Hierarkia nousi esiin myös avoimissa vastauksissa itseohjautuvuutta estävänä tekijänä. Henkilöstötilinpäätös 2023 (n.d., 30) mukaan 75 prosenttia vastaajista kuvasi esihenkilön tukevan tiimien yhteisöohjautuvuutta. Tutkimusaineiston perusteella voidaan todeta, että tiimipäälliköt ovat halukkaita osallistamaan toimihenkilöitä työtä koskevien päätösten tekemiseen ja työn kehittämiseen, eli jakamaan vastuuta.

Tiimipäälliköt kuvasivat tunnistavansa omat kehittymiskohteensa hyvin ja pystyivät myöntämään ne omille esihenkilöilleen. Tiimipäälliköiden ja heidän esihenkilöidensä välisissä suhteista huomioiden arvoista on, että itseohjautuvuuden johtamiseen saatu tuki kuvattiin välttäväksi. Itseohjautuvuuden johtaminen edellyttää taitoja ja asenteita, jotka eivät ole ominaisia perinteiselle johtamiselle (Martela & Jarenko 2017, 314) Esihenkilöt tarvitsevat tukea myös omilta esihenkilöiltään itseohjautuvuuden johtamisessa (Aura ym. 2021, 34).

## **9 Pohdinta**

### **9.1 Eettisyys**

Tutkimusetiikka eli hyvä tieteellinen käytäntö kuuluu tutkimuksen jokaiseen vaiheeseen ja tutkimuseettisiä valintoja joutuu tekemään jatkuvasti tutkimuksen edetessä. Tutkijalla on vastuu tutkimusetiikan toteutumisesta. (Johansen & Frederiksen 2020, 281) Hyvällä tieteellisellä käytännöllä tarkoitetaan sitä, että tutkija noudattaa eettisiä ja asianmukaisia tiedon-hallinta- ja tutkimusmenetelmiä, on työssään rehellinen ja huolellinen, on tarkka lähteiden käytössä sekä suunnittelee, toteuttaa ja raportoi tutkimuksen vaiheet laadukkaasti. (Vilka 2015, 41–45; HTK 2021; Johansen & Frederiksen 2020, 281) Tutkimukseen liittyen on tehty kirjallinen suunnitelma ja tutkimuksen vaihe on raportoitu kirjallisesti, jotta hyvä tieteellinen käytäntö toteutuu. Lisäksi on huomioitu tarvittavat tutkimusluvut (HTK 2021).



Tutkimuslupa haettiin kohdeorganisaatio Kelasta sen määrittämien ohjeiden mukaisesti. Opinnäytetyösopimus laadittiin kohdeorganisaation ja oppilaitoksen kanssa. Tutkimusluvan myöntänyt taho arvioi opinnäytetyön ennen julkaisua Kelaa koskevien osuuksien osalta ja valmiista opinnäytetyöstä ilmoitettiin Kelan kirjastoon kohdeorganisaation ohjeistuksen mukaisesti. Salassapitosopimus ei ole ollut tarpeellinen.

Kyselylomakkeen mukana lähetettiin hyvän tieteellisen käytännön mukainen saatekirje (Liite 1), jotta tutkimukseen osallistuva saisi riittävät tiedot tutkimuksesta ja siihen osallistumisesta (Vilkkä 2015, 190). Kuten Kuula (2011, 121) ohjeistaa, saatekirjeeseen kirjattiin tutkimuksen tavoite, osallistumisen vapaaehtoisuus, tutkimukseen osallistumisen arvioitu aika, tutkijan yhteystiedot ja taustaorganisaatio sekä aineiston käyttötarkoitus. Lisäksi kyselylomakkeeseen liitettiin tietosuojaseloste.

Tutkimuseettisesti on tärkeää, että tutkimukseen liittyvien tahojen yksityisyyttä arvostetaan ja aineistoa käsitellään luottamuksellisesti ja arvostavasti (Johansen & Frederiksen 2020, 282). Tutkimusaineistoa käsitellessä huomioitiin tietosuoja ja aineiston käsittely tapahtui anonymisti. Tutkimusaineiston keruu ei sähköpostin käytön vuoksi onnistunut anonymisti, mutta anonymiteetti säilyi hyvän tutkimuskäytännön mukaisesti aineiston analysoinnissa ja tutkimusraportissa (Valli & Perkkilä 2018, 119). Tutkimukseen liittyvä tietosuoja tarkoittaa sitä, että tutkimukseen osallistuvien yksityisyydensuojaa ei loukata ja henkilötiedot suojataan (Vilkkä 2007, 95). Lisäksi, kuten Kuula (2011, 64) esittää, tutkimusaineisto raportoitiin niin, ettei yksittäiset vastaajat ole tunnistettavissa. T

## 9.2 Luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen arviointiin liittyy esimerkiksi tutkimuksen laatu, luotettavuus, tieteellisyys ja hyödynnettävyys (Vilkkä 2015, 188–189.) Pätevyydellä eli validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimusmenetelmä mittaa sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaiset valmiudet kuntoutusetuuksien ratkaisukeskuksen tiimipäälliköillä on johtaa ja tukea itseohjautuvuutta. Koska valmista mittaria ei ollut, kyselylomake on laadittu itse teorian tietoon perustuen. Kyselylomakkeen tarkka laatiminen on Hirsjärven ja muiden (2004, 187) mukaan osa tutkimuksen validiteettia ja kyselylomake onkin pyritty laatimaan tätä ohjetta noudattaen. Suunnitteluvaiheessa

pätevyys on huomioitu Vilkan (2014, 193–194) esityksen mukaisesti käsitteiden tarkalla määrittelyllä ja huomioimalla, että esitetyt kysymykset kattaisivat koko tutkimusongelman. Kyselylomake kattoi kaikki teoriasta nousseet osa-alueet, mutta aineiston analysointivaiheessa oli nähtävillä, että aineistoa eri aihealueiden välillä kertyi epätasaisesti. Tähän vaikutti avointen kysymysten käyttäminen. Hirsjärven ja muiden (2004, 191) huomioiden mukaisesti kyselylomakkeessa on pyritty käyttämään sanoja, jotka ovat helposti ymmärrettävissä ja jotka eivät sisällä kaksoismerkityksiä. Kysymyksiin on myös tarvittaessa lisätty tarkentavia selitteitä, jotta validiteetti ei vaarantuisi väärin tulkintojen vuoksi.

Luotettavuudella eli reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimus olisi toistettavissa samoin tuloksin huomioiden tutkimuksen aika ja paikka (Vilka 2015, 194). Tuleekin huomioida, ettei Kelan kuntoutusetuuksien ratkaisukeskuksen tiimipäälliköille kohdennetun kyselyn tuloksia voida suoraan viivaisesti hyödyntää muissa Kelan yksiköissä. Tutkimuksessa luotettavuutta voi heikentää kyselylomakkeen epäselvyyden lisäksi tutkijan omat tulkintavirheet tai ennako-oletukset aiheeseen liittyen (Vilka 2015, 194). Ennako-oletukset ja asenteet on huomioitu etenkin siitä näkökulmasta, että tutkija toimi päätyössään kohderyhmän kollegana. Vaikka tutkimukseen osallistuminen oli anonymia, on kuitenkin mahdollista, että tutkijan ja tutkittavien välinen kollegiaalinen suhde olisi voinut vaikuttaa vastauksiin tai niiden tulkintaan. Tutkimustuloksia on käsitelty avoimesti ja rehellisesti, vaikka kyseessä oli omaa organisaatiota koskeva tutkimus. Myös avoimet vastaukset on käsitelty tarkasti ja tasapuolisesti. Tutkijan oman aseman tai tavoitteiden organisaatiossa ei annettu vaikuttaa tutkimustulosten analysointiin ja raportointiin. Tutkimuksen tulokset on johdettu ainoastaan kyselytutkimuksen aineistosta ja kirjoittaessa on huomioitu, ettei teksti sisällä omia asenteita, oletuksia tai näkemyksiä muista, kuin ulkopuolisen tutkijan näkökulmasta.

Reliabiliteettia arvioidessa huomioidaan se, miten otos edustaa perusjoukkoa, mikä on vastausprosentti ja mittaako kyselyn tulokset kattavasti tutkittavia asioita (Vilka 2007, 150). Myös reliabiliteetti on huomioitu kyselylomaketta laatiessa sekä siinä, onko vastausprosentti ollut riittävä tutkimusongelmaan vastaamisen kannalta. Vastausprosentin ollessa 75 % (n = 17), voidaan todeta, että vastausprosentti on ollut riittävä tutkimusongelmaan nähden. On kuitenkin pohdinnan arvoista, mikä vaikutus vastaamalla jättäneillä on ollut tutkimustulokseen. Onko tutkimukseen jättäneet vastaamatta esimerkiksi sellaiset esihenkilöt, joiden suhtautuminen itseohjautuvuuteen on negatiivista tai joiden itseohjautuvuuden osaaminen on heikompaa esimerkiksi sen vuoksi, ettei aihe

ole heistä kiinnostava tai mielekäs? Joka tapauksessa tutkimusaineiston voidaan todeta edustavan hyvin perusjoukkoa vastausprosentin perusteella. Sisäistä johdonmukaisuutta on testattu vertailemalla saman aihealueen kysymyksiin liittyvää aineistoa, kuten Valli (2018, 112–113) kuvaa. Lisäksi samaa asiaa on kysytty voitu kysyä useammassa eri kohdassa Vallin (2015, 139) mainitsemilla kontrollikysymyksillä.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että laadittu mittari on ollut toimiva suhteessa tutkimusongelmaan, sillä mittarilla kerätyn aineiston perusteella on saatu vastaus tutkimusongelmaan. Koska tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa selvitys ajantasaisesta tilanteesta, oli kyselytutkimus aineistonkeruumenetelmänä riittävä. Mikäli aiheeseen liittyen haluttaisiin syvempää ymmärrystä, olisi sitä tarkoituksenmukaista kerätä esimerkiksi haastattelututkimuksella. Aineiston tulkinnessa tulee huomioida myös se, että vastaajat ovat kyselyssä arvioineet omaa osaamistaan. Kyseessä on tällöin subjektiivinen kokemus ja vastauksissa voi tästä syystä olla eroavaisuuksia. Lisäksi on mahdollista, että vaikka kysymykset on pyritty esittämään niin, ettei kohdeorganisaation voimassa olevat käytännöt, säännöt tai toimintatavat ohjaisi vastauksia, saattoi niillä olla vaikutusta tiimipäälliköiden vastauksiin.

### **9.3 Jatkotutkimustarpeet ja kehittämisehdotukset**

Kohdeorganisaatiossa itseohjautuvuuden johtamisen kannalta tärkeintä olisi ensiksi määritellä se, mitä itseohjautuvuudella kuntoutusetuuksien ratkaisukeskuksessa tarkoitetaan ja varmistaa, että kaikilla on riittävä ymmärrys aiheesta. Lisäksi Koivistoisen (2022) pro gradu –tutkielmassa, jonka tavoitteena oli selvittää itseohjautuvuuden ja sen johtamisen edistämistä Kelan eteläisessä asiakaspalveluyksikössä, nousi esiin itseohjautuvuuden määrittely tekemisen tasolle. Aineistosta nousi esiin se, että itseohjautuvuus ilmiönä oli jäänyt puheen tasolle, jota toiminta ei vastannut. (Koivistoisen 2022, 67–69.) Sen lisäksi, että itseohjautuvuus ja sen tavoitteet ja toimintaraamit määritellään, olisi myös tärkeää varmistaa, että sovitut toimintatavat siirtyvät myös käytännön työhön.

Itse- ja yhteisöohjautuvuuden kehittäminen on yksi kohdeorganisaation tavoitteista vuodelle 2024. Tutkimusaineiston perusteella kuntoutusetuuksien ratkaisuyksikön tiimipäälliköillä oli itseohjautuvuuden johtamiseen liittyvää osaamista. Avoimista vastauksista kuitenkin ilmeni, että itseohjautuvuuden johtamisen toteutumiseen vaikuttavat organisaation toimintatavat tai rakenteet.

Koivistoisen (2022, 65) pro gradu -tutkielmassa on noussut myös esiin Kelan hierarkkinen johtamismalli itseohjautuvuuden ja sen johtamisen esteenä. Myös Raka-Mehollin (2022, 63) tutkimustuloksissa on noussut esiin hierarkkisuus ja byrokratia Kelassa itseohjautuvuuden toteutumisen esteenä. Itseohjautuvuuden kehittämisen kannalta olisi hyvä tarkemmin tutkia, mitkä asiat organisaatiossa estävät ja mitkä asiat edistävät itseohjautuvuuden toteutumista ja sen johtamista. Uskon, että tämän tutkimuksen kohderyhmää haastattelemalla voisi aiheesta saada arvokasta tietoa.

Itseohjautuvuuden ja sen johtamisen kehittämisen näkökulmia nousi esiin myös tiimipäälliköiden avoimista vastauksista. Edellä mainittujen lisäksi niissä näkyi tarve yhtenäistää kuntoutusetuuksien ratkaisukeskuksen johtamiskulttuuria, pelisääntöjä ja tiimipäälliköiden keskinäistä luottamusta. Luottamus nousi siis esiin myös avoimissa vastauksissa, mutta koski tiimipäälliköiden keskinäistä luottamusta. Itseohjautuvuuden toteutumisen kannalta merkittävä huomio oli se, että voimassa olevat toimintatavat ja rakenteet eivät tarjoa aitoa mahdollisuutta itseohjautuvuudelle toimihenkilö tai tiimipäällikkötasolla. Itseohjautuvuuden mahdollistamisen ja kehittämisen kannalta luottamukseen vaikuttavia asioita olisi hyvä tarkastella tarkemmin ja pyrkiä lisäämään luottamusta tiimipäälliköiden ja toimihenkilöiden välillä. Keskinäisen luottamuksen lisääminen oli yksi ratkaisukeskuksen tavoitteista vuodelle 2024.

Tiimipäälliköiden valmiuksia tukea ja johtaa itseohjautuvia tiimiä tarkasteltiin tässä tutkimuksessa tiimipäälliköiden omasta, eli subjektiivisesta näkökulmasta. Vaikka aineistoa oli jossain määrin mahdollista peilata kohdeorganisaatiossa kerättyyn muuhun tietoon, olisi tärkeää kerätä myös tiimipäälliköiden alaisten, eli tässä tutkimuksessa toimihenkilöiden näkemyksiä siitä, kuinka tiimipäälliköiden osaaminen itseohjautuvuuden johtamisen osalta näkyy käytännössä. Toimihenkilönäkökulman huomioiminen toisi itseohjautuvuuden johtamisen osaamisesta tarkempaa tietoa. Tutkimuksessa voisi hyödyntää muunnellen tämän tutkimuksen kyselylomaketta.

Lisäksi tutkimuksen aineisto osoitti, että tiimipäälliköt kuvasivat saavansa tukea itseohjautuvuuden johtamiseen omilta esihenkilöiltään välttävästi. Aineiston perusteella tiimipäälliköt tarvitsevat itseohjautuvuuden johtamiseen enemmän tukea omilta esihenkilöiltään. Tutkimusaineistosta nousi tarkemmin esiin tuen tarve motivaatioon liittyvään johtamiseen sekä rakentavan palautteen antamiseen, mutta ensin olisi hyvä kartoittaa, millaista tukea tiimipäälliköt aiheisiin liittyen tarvitsevat.

Valmiuksia johtaa itseohjautuvuutta olisi hyvä tutkia myös ryhmä- ja keskuspäällikkötasolla sekä myös ylemmän johdon osalta, sillä itseohjautuvuutta tukevan kulttuurin tulisi näkyä jokaisella tasolla. Tässä tutkimuksessa itseohjautuvuuden johtamista tutkittiin ainoastaan kuntoutusetuuksien ratkaisukeskuksen osalta. Koska kohdeorganisaatiossa on yhteinen johtamisjärjestelmä, olisi mielenkiintoista tutkia, kuvautuuko osaaminen itseohjautuvuuden johtamisen osalta samanlaisena Kelan muissa yksiköissä ja kaikilla johtamistasoilla. Itseohjautuvuuden johtamista tutkimalla ja kehittämällä voidaan edistää itseohjautuvuuden mahdollistamien hyötyjen saavuttamista.

## Lähteet

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T., & Ilmarinen, J. 2021. Itseohjautuvuuden johtaminen 2020 tutkimusraportti. Ossi Aura Consulting. Viitattu 14.1.2024. [https://www.ossi-aura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/itseohjautuvuuden\\_johtaminen\\_2020\\_www.pdf](https://www.ossi-aura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/itseohjautuvuuden_johtaminen_2020_www.pdf).

Carlsson, M. & Forssell, F. 2017. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Tal- linna: Tekijät ja Tietosanoma Oy.

Deci, E. L. & Gagné, M. 2005. Self-determination theory and work motivation. Julkaisussa: Journal of Organizational Behavior. 26, 331–362. Viitattu 6.2.2024. [https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2005\\_GagneDeci\\_JOB\\_SDTtheory.pdf](https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2005_GagneDeci_JOB_SDTtheory.pdf).

Deci, E.L. & Ryan, R.M. 2000. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. Julkaisussa: Psychological Inquiry 2000, Vol. 11, No. 4, 227–268. Viitattu 6.2.2024. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01).

Deci, E.L. & Ryan, R.M. 2002. Handbook of Self-Determination Research. Suffolk: The University of Rochester Press. [Handbook of Self-determination Research - Google-kirjat](#)

Deci, E.L., Olafsen, A.H. & Ryan, R.M. 2017. Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. Julkaisussa: Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. Viitattu 6.2.2024. <https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>.

Deci, R.L. & Ryan, R.M. 2017. Self-Determination Theory. Basic psychological needs in motivation, development and wellness. New York: The Guilford Press. [Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation ... - Richard M. Ryan, Edward L. Deci - Google-kirjat](#)

Druskat, V. U. & Wheeler, J. V. 2004. How to Lead a Self-Managing Team. MIT Sloan management review, 45(4), p. 65. Viitattu 6.2.2024. <http://ezproxy.jamk.fi:2048/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/how-lead-self-managing-team/docview/224964640/se-2?accountid=11773>.

Gabriel, A.S., Moran, C.M. & Gregory, J.B. 2014. How can humanistic coaching affect employee well-being and performance? An application of self-determination theory. Julkaisussa: Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice. Viitattu 6.2.2024. [https://www.researchgate.net/publication/271672923\\_How\\_can\\_humanistic\\_coaching\\_affect\\_employee\\_well-being\\_and\\_performance\\_An\\_application\\_of\\_self-determination\\_theory](https://www.researchgate.net/publication/271672923_How_can_humanistic_coaching_affect_employee_well-being_and_performance_An_application_of_self-determination_theory).

Grover, S. & Furnham, A. 2016. Coaching as a Developmental Intervention in Organisations: A Systematic Review of Its Effectiveness and the Mechanisms Underlying It. Systematic Review of Its Effectiveness and the Mechanisms Underlying It. PLoS ONE 11(7): e0159137. Viitattu 6.2.2024. <https://www.proquest.com/docview/1804472586?parentSessionId=B9jOmGOQISidoSWpdalOm-nYMQMyKHb7e3uY1R9%2BIYew%3D&accountid=11773>.

Hagen, S. M. 2012. Managerial Coaching: A Review of Literature. Julkaisussa: Performance Improvement Quarterly Volume 24, Issue 4 p. 17-39. Viitattu 22.2.2024.  
<https://doi.org/10.1002/piq.20123>.

Harsu, K. 2024. Kuntoutusetuuksien ratkaisukeskuksen keskuspäällikkö. Kela. Haastattelu 20.2.2024.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). 2021. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). Viitattu 5.4.2024. <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>.

Johansen, M. & Frederiksen, J. 2020. Ethically important moments – a pragmatic-dualist research ethics. Julkaisussa: Journal of Academic Ethics (2021). Viitattu 20.12.2023.  
<https://www.proquest.com/docview/2537864074/fulltextPDF/C626FFFBA2B24E64PQ/1?accountid=11773>.

Kananen, J. 2008. Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu: Suomen Yliopistopaino.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyötä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu: Suomen Yliopistopaino.

Kelan palvelutoiminta 2024. Dia-esitys 16.2.2024. Kela. Asiakirja Kelan sisäisessä verkossa.

Hellemäki, E-M. & Hippeläinen, T. 2019. Itseohjautuvan tiimin johtaminen. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu 16.5.2024. Saatavilla: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/264957/itseohjautuvan%20tiimin%20johtaminen.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.

Henkilöstötilinpäätös 2022. 2023. Kela. Viitattu 9.5.2024. Saatavilla <https://www.kela.fi/documents/20124/410408/Henkilostotilinpaaotos-2022.pdf/12244c5a-7efa-a8be-b3d4-b8d18aaa647f?t=1677832399728>.

Henkilöstötilinpäätös 2023. N.d. Kela. Viitattu 30.4.2024. Saatavilla [https://www.kela.fi/documents/d/guest/henkilostotilinpaaotos\\_2023](https://www.kela.fi/documents/d/guest/henkilostotilinpaaotos_2023).

Koivistoinen, S-M. 2022. Itseohjautuvuuden ja sen johtamisen edistäminen. Case Kela, eteläinen asiakaspalveluyksikkö. Kauppatieteiden pro gradu –tutkielma. Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT. Viitattu 30.4.2024. Saatavilla [https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/164366/Gradu\\_Koivistoinen.pdf;jsessionid=26E2D3A2386DB9A241C3261517F83CA6?sequence=3](https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/164366/Gradu_Koivistoinen.pdf;jsessionid=26E2D3A2386DB9A241C3261517F83CA6?sequence=3).

Kothari, C.R. 2004. Research Methodology: Methods and Techniques. New Age International Ltd. (E-Kirja) Viitattu 15.3.2024. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/detail.action?docID=431524>.

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Bookwell Oy.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Tampere: Tammerpaino Oy.

Manganelli, L., Thibault-Laundry, A., Forest, J. & Carpentier, J. 2018. Self-Determination Theory Can Help You Generate Performance and Well-Being in the Workplace: A Review of the Literature. Julkaisussa: *Advances in Developing Human Resources* Volume 20, Issue 2, May 2018, Pages 227–240. Viitattu 6.2.2024. <https://doi-org.ezproxy.jamk.fi:2443/10.1177/1523422318757210>.

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

Martela, F. 2017. Mitä bakteerit ja kaljurotat opettavat meille itseorganisoitumisesta? Julkaisussa *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Toim. F. Martela & K. Jarenko. Helsinki: Alma Talent, 123–170.

Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työnhyvinvoinnin vai –pahoinvoinnin lähde? Kansallisesti edustavaan aineistoon (N = 2000) perustuva tutkimus. Aalto university publication series. *Business + economy* 3/2021. Viitattu 8.1.2024. <https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2021-04/itseohjautuvuusJaTyonImuSuomessa.pdf>.

McCarthy, G. & Milner, J. 2013. Managerial coaching: challenges, opportunities and training. Julkaisussa: *The Journal of management development* 2013-07, Vol.32 (7), p.768-779. Viitattu 22.2.2024. <https://www.proquest.com/docview/1373220433?parentSessionId=H%2BTW%2FW0KR6N1y3HkyFgck02wtjsVui%2BlMDSRccp3%2FAG%3D&accountid=11773&sourcetype=Scholarly%20Journals>.

Poskiparta, H. & Viranta, T. 2018. Ytimessä - Esimies itsensä johtamisen mahdollistajana. Tutkimusraportti. Novetos Oy.

Rigby, C.S. & Ryan, R.M. 2018. Self-determination theory in human resource development: New directions and practical considerations. Julkaisussa: *Advances in Developing Human Resources* 2018, Vol. 20(2) 133–147. Viitattu 12.2.2024. <https://doi.org/10.1177/1523422318756954>.

Raka-Meholli, M. 2022. Itseohjautuvuuden kehittäminen Kelan organisaatiossa. Liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen YAMK-opinnäytetyö. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu. Viitattu 9.5.2024. Saatavilla <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/744735/Master%20-%20tutkinnon%20opinn%20a4ytety%c3%b6%202022.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2018. Valmentava johtajuus. Helsinki: Alma Talent.

Saari, T. 2022. Itseohjautuvien tiimien johtaminen digi- ja väestötietovirastossa. Opinnäytetyö. Turun Ammattikorkeakoulu. Viitattu 16.5.2024. Saatavilla: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/786242/Saari\\_Tuija.pdf?sequence=2](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/786242/Saari_Tuija.pdf?sequence=2).

Saris, W. E. & Irmtraud N. G. 2014. *Design, Evaluation, and Analysis of Questionnaires for Survey Research*, John Wiley & Sons, Incorporated. (E-Kirja) Viitattu 7.3.2024. ProQuest Ebook Central,



<https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/detail.action?docID=1602919>.

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

Stewart G. L., Courtright, S. H. & Manz, C. C. 2011. Self-Leadership: A Multilevel Review. Julkaisussa: Journal of Management Vol. 37 No. 1, January 2011 185–222. Viitattu 27.2.2024. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.jamk.fi:2443/doi/abs/10.1177/0149206310383911>.

Toiminta. 2024. Kansaneläkelaitos. Viitattu 11.3.2024. <https://www.kela.fi/toiminta>.

Tulosityksiköt. 2024. Kansaneläkelaitos. Viitattu 20.1.2024. <https://www.kela.fi/tulosityksikot>.

Valli, R. & Perkkilä, P. 2018. Sähköinen kyselylomake ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Julkaisussa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Toim. R. Valli. Jyväskylä: PS-Kustannus, 117–128.

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Valli, R. 2018. Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Julkaisussa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Toim. R. Valli. Jyväskylä: PS-Kustannus, 92–116.

Van den Broeck, A., Ferris, D.L., Chang, C-H. & Rosen, C.C. 2016. A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. Julkaisussa: Journal of Management Volume 42, Issue 5 Jul 2016 s.1037–1403. Viitattu 12.2.2024. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>.

Vansteenkiste, M., Niemiec, C.P. & Soenens, B. 2010. The development of the five mini-theories of self-determination theory: an historical overview, emerging trends, and future directions. Julkaisussa: Advances in Motivation and Achievement 16 Part A: 105-165. Viitattu 16.2.2024. [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S0749-7423\(2010\)000016A007/full/html](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S0749-7423(2010)000016A007/full/html)

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Juva: Bookwell.

Vuori, J. 2021a. Tapaustutkimus. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Toim. J. Vuori. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 19.4.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tapaustutkimus/>.

Vuori, J. 2021b. Laadullinen sisällönanalyysi. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Toim. J. Vuori. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 17.4.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallanalyysi/>.



## Liitteet

### Liite 1. Saatekirje

Hei!

Teen tutkimusta, jonka tarkoituksena on selvittää, millaisia itseohjautuvuuden johtamisen valmiuksia Kuntoutusetuuksien ratkaisuyksikön tiimipäälliköillä on. Tavoitteena on tuottaa selvitys ajantasaisesta tilanteesta ja kehittää itseohjautuvuuden johtamista sekä itseohjautuvuutta ratkaisuyksikössä.

Tutkimus liittyy Jyväskylän Ammattikorkeakoulun Sosiaal- ja terveystieteiden YAMK -tutkinnon Kelalle tehtävään opinnäytetyöhön.

Vastauksesi on erittäin tärkeä itseohjautuvuuden johtamisen kehittämisen ja tutkimuksen onnistumisen kannalta.

Tutkimuksella saatavia tietoja käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja niitä käytetään vain tämän tutkimuksen tarkoituksiin. Tutkimustulokset julkaistaan niin, ettei niitä voida yhdistää yksittäiseen vastaajaan. Vastaathan kyselyyn mahdollisimman rehellisesti. Kyselyyn osallistuminen on vapaaehtoista.

Vastaaminen kestää noin 20 minuuttia, Vastaathan viimeistään 5.4.2024 mennessä.

[Vastaa kyselyyn TÄSTÄ](#)

Iso kiitos etukäteen kaikille vastaajille!

Ystävällisesti,  
Ronja Tuhkanen

## Liite 2. Kyselylomake

# Itseohjautuvuuden johtaminen ja tukeminen – Tiimipäälliköiden valmiudet Kelan kuntoutusetuuksien ratkaisuyksikössä

## Taustatiedot

Ohje: Kyselyssä käytetään sanaa toimihenkilö. Toimihenkilöllä tarkoitetaan sinun tiimiisi kuuluvia ratkaisuasiantuntijoita eli alaisiasi.

### 1) Olen ollut esihenkilötehtävissä

- Alle 1 vuoden
- 1–3 vuotta
- 4–7 vuotta
- Yli 7 vuotta

### 2) Olen käynyt valmentavan johtamisen koulutuksen

- Kyllä, viimeisen 5 vuoden sisällä
- Kyllä, yli 5 vuotta sitten
- En
- En osaa sanoa

### 3) Toimihenkilöiden määrä. Ilmoita kokonaismäärä. Kokonaismäärään lasketaan myös ne toimihenkilöt, jotka eivät tällä hetkellä ole työssä.

- 10–15
- 16–20
- Yli 20

### 4) Käyn kahdenkeskisiä keskusteluja toimihenkilöideni kanssa keskimäärin

- Päivittäin
- Viikoittain

- 2–3 kertaa kuukaudessa
- Kerran kuukaudessa
- Harvemmin

**5) Tarkenna halutessasi:**

**6) Käytän keskusteluihin aikaa keskimäärin**

- Alle 30 minuuttia
- 30–60 minuuttia
- Yli tunnin

**7) Tarkenna halutessasi:**

**8) Työnkuvaani kuuluu yleisten tiimipäällikön tehtävien lisäksi joku nimetty erityisvastuualue**

- Kyllä
- Ei

**9) Minulla on kokemusta itseohjautuvuuden johtamisesta**

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

**Alaiseni ovat minuun yhteydessä eniten liittyen...** Valitse seuraavista vaihtoehtoista 3

- Työmotivaatioon
- Työn organisointiin
- Työtehtäviin ja työtehtävien sisältöön
- Työn tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen
- Työssäjaksamiseen tai työhyvinvointiin
- Palauteeseen; kehittämisehdotukset ja epäkohdat
- Osaamiseen ja koulutustarpeisiin
- Työaikaan, sairauspoissaoloihin, lomiin tai muihin vapaisiin

**Seuraavista vaihtoehtoista olen vahvimmillani...** Valitse seuraavista vaihtoehtoista 3

- Työn organisoinnin tukemisessa ja johtamisessa sekä sopivien työtehtävien tarjoamisessa
- Työn sisältöön liittyvien asioiden tukemisessa ja johtamisessa (substanssiosaaminen)
- Koulutustarpeiden ja osaamisen tunnistamisessa ja tarjoamisessa
- Tavoitteiden saavuttamisen tukemisessa ja johtamisessa
- Työmotivaation tukemisessa ja johtamisessa
- Itsenäisen toiminnan tukemisessa ja johtamisessa
- Työyhteisön toimivuuden varmistamisessa
- Kehittämisehdotusten ja palautteen vastaanottamisessa ja eteenpäin viemisessä
- Työssäjaksamisen ja työhyvinvoinnin tukemisessa

**12) Tiedän, mitä itseohjautuvuudella tarkoitetaan**

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Välttävästi
- Huonosti

**Itseohjautuvuudella työelämässä tarkoitetaan...** Valitse se vaihtoehto, joka kuvaa itseohjautuvuutta mielestäsi parhaiten.

- Yksilön oikeutta päättää kaikista työhön liittyvistä asioista itsenäisesti
- Yksilön oikeutta päättää määritellyistä työhön liittyvistä asioista itsenäisesti
- Organisaatiota, jossa on mahdollisimman vähän hierarkian ketjuja
- Yksilön kykyä päättää kaikista työhön liittyvistä asioista itsenäisesti
- Yksilön kykyä johtaa itseään
- Työn organisoimista ja koordinoimista yhdessä tiimin kanssa
- Itsenäistä toimintaa annettujen ohjeiden mukaisesti

**14) Itseohjautuvuus**

	Erittäin			
	hyvin	Hyvin	Välttävästi	Huonosti
Tiedän, mitä itseohjautuvuudella tavoitellaan Kelassa organisaatiotasolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, mitä itseohjautuvuudella tavoitellaan Kuntoutusetuuksien ratkaisuyksikössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, miten itseohjautuvaa tiimiä johdetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tukea itseohjautuvuuden johtamiseen omalta esihenkilöltäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, millaisia taitoja itseohjautuvuus edellyttää työntekijältä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, mitkä asiat vaikuttavat yksilön itseohjautuvuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**15) Toivon, että itseohjautuvuus Kuntoutusetuuksien ratkaisuyksikössä tarkoittaisi...**

**16) Näen itseohjautuvuudessa seuraavia mahdollisuuksia...**

**17) Näen itseohjautuvuudessa seuraavia riskejä...**

**Mielestäni kolme keskeisintä yksilön taitoa tai ominaisuutta itseohjautuvuuden kannalta ovat...**

**Mielestäni kolme tärkeintä asiaa, jotka työympäristössä vaikuttavat yksilön itseohjautuvuuteen vaikuttavat ovat...**

Työympäristöllä tarkoitetaan itseohjautuvuuteen vaikuttavia ulkoisia tekijöitä, jotka eivät ole yksilön taitoja tai ominaisuuksia.

**20) Mielestäni kolme tärkeintä asiaa, jotka vaikuttavat yksilön itseohjautuvuuteen ovat...**

**21) Tiedän, mitkä asiat vaikuttavat yksilön motivaatioon**

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Välttävästi
- Huonosti

**22) Mielestäni kolme tärkeintä motivaatioon vaikuttavaa asiaa ovat...**

**23) Valmentava johtajuus**

	Erittäin hyvin	Hyvin	Välttävästi	Huonosti
Tiedän, mitä valmentava johtajuus on	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan hyödyntää valmentavan johtamisen osaamista käytännön työssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***Tässä osiossa esitellään kuviteltuja tilanteita. Valitse vaihtoehdoista se, joka vastaa eniten sinulle luontaisinta toiminta- tai ajattelutapaa.***



**25) Toimihenkilö lähettää sinulle sähköpostin, jossa hän kysyy sinulta apua. Toimihenkilö luettelee useita keskeneräisiä työtehtäviä ja kysyy sinulta, mikä työtehtävä hänen tulisi tehdä ensin loppuun.**

- Vastaat toimihenkilölle sähköpostilla, jossa kerrot, mikä työtehtävä hänen tulisi tehdä ensin loppuun.
- Lähetät toimihenkilölle sähköpostin, jossa pyydät häntä itse pohtimaan, mikä työtehtävä on tärkein.
- Soitat toimihenkilölle ja kerrot, mistä syistä ja millä tavoin tärkeitä eri keskeneräiset työtehtävät ovat. Annat toimihenkilön itse päättää, mikä työtehtävä hänen tulisi tehdä ensin loppuun.
- Soitat toimihenkilölle ja autat häntä ymmärtämään työtehtävien tärkeyttä sekä miettimään järkevää järjestystä työtehtävien tekemiseen.

**26) Ratkaisuyksikössä ei ole määritelty, miten tavoitteet tulee asettaa. Olet määrittämässä toimihenkilölle tavoitteita tulevalle vuodelle.**

- Asetan tavoitteet itse ja ilmoitan ne toimihenkilölle.
- Kysyt toimihenkilöltä hänen omista tavoitteistaan ennen kuin teet päätöksen tavoitteista.
- Kysyt toimihenkilöltä hänen omista tavoitteistaan ja otat ne huomioon, ennen kuin teet päätöksen tavoitteista.
- Annat toimihenkilön päättää tavoitteistaan itse.
- Keskustele tavoitteista toimihenkilön kanssa, päätätte tavoitteista yhdessä.

**27) Huomaat, että toimihenkilösi on viimeisen kuukauden aikana tehnyt lounastauon leimauksen useasti jälkikäteen. Aiemmin leimauksissa ei ole ollut mitään poikkeavaa.**

- Toimihenkilö on luultavasti vain unohtanut tehdä leimaukset, muistutat toimihenkilöä leimaamisohjeistuksesta.
- Toimihenkilö on luultavasti vain unohtanut tehdä leimaukset, mutta pyydät kuitenkin toimihenkilöä selittämään leimausten syyt ja muistutat leimaamisohjeistuksesta.
- Toimihenkilön toiminta epäilyttää sinua. Pyydät toimihenkilöä selittämään leimausten syyt ja muistutat leimaamisohjeistuksesta.
- Toimihenkilön toiminta epäilyttää sinua. Pyydät toimihenkilöä selittämään leimausten syyt ja muistutat leimaamisohjeistuksesta. Seuraat jatkossa toimihenkilön leimauksia tarkemmin.

**28) Toimihenkilö soittaa sinulle ja kertoo, että on vahingossa lähettänyt asiakkaan henkilökohtaisia tietoja sisältävän asiakirjan ulkopuoliselle henkilölle.**

- Tuet toimihenkilöä tilanteessa antaen rakentavaa palautetta ja autat tarpeen mukaan toimihenkilöä tekemään tarvittavat jatkotoimenpiteet.

- Kiität toimihenkilöä virheen myöntämisestä ja ohjaat toimihenkilöä tekemään tarvittavat jatkotoimenpiteet.
- Moittit toimihenkilöä tapahtuneesta ja ohjaat toimihenkilöä tekemään tarvittavat jatkotoimenpiteet.
- Moittit toimihenkilöä tapahtuneesta ja käsket toimihenkilöä tekemään tarvittavat jatkotoimenpiteet.

**29) Huomaat, että yksi toimihenkilöistäsi on tehnyt useita samanlaisia virheellisiä etuuspäätöksiä.**

- Kerrot toimihenkilölle huomiostasi sanoen, ettei vastaavia päätöksiä saa jatkossa tehdä.
- Kerrot toimihenkilölle huomiostasi ja neuvot, millaisia päätösten pitäisi olla.
- Keskustelet huomiostasi toimihenkilön kanssa ja neuvot, mistä toimihenkilö löytää ohjeet oikeiden päätösten tekemistä varten.
- Keskustelet huomiostasi toimihenkilön kanssa ja kysyt, millaista tukea toimihenkilö tarvitsee, jotta hän jatkossa voisi tehdä päätökset oikein.

**30) Huomaat, että olet unohtanut lähettää toimihenkilöni opintovapaahakemuksen eteenpäin ja hakemus on siksi myöhässä. Lähetät opintovapaahakemuksen heti eteenpäin. Saat samalla tietää, ettei myöhästyminen vaikuta hakemuksen käsittelyyn.**

- Et ilmoita virheestäsi toimihenkilölle.
- Ilmoitat toimihenkilölle, että opintovapaahakemus on lähetetty nyt eteenpäin.
- Ilmoitat toimihenkilölle, että opintovapaahakemus on lähetetty eteenpäin vasta nyt, koska olit unohtanut lähettää sen aiemmin.
- Ilmoitat toimihenkilölle, että opintovapaahakemus on lähetetty eteenpäin vasta nyt, koska olit unohtanut lähettää sen aiemmin. Pyydät toimihenkilöltä anteeksi.

**31) Olet järjestämässä ensi kuussa tiimipäivää toimistolla. Suuri osa toimihenkilöistä työskentelee säännöllisesti etänä. Sinulla on mahdollisuus mennä toimistolle ensi kuussa minä tahansa päivänä.**

- Ilmoitat toimihenkilöille päivän, jolloin tiimipäivä pidetään.
- Annat toimihenkilöille muutamia vaihtoehtoja ja annat toimihenkilöiden äänestää, minä päivänä tiimipäivää vietetään.
- Annat toimihenkilöille mahdollisuuden esittää sopivia päivämääriä ja valitset päivämääristä sen, joka sopii parhaiten mahdollisimman monelle.
- Annat toimihenkilöiden päättää, milloin tiimipäivää vietetään.

**32) Valmistaudut työpajaan, jonka tarkoituksena on löytää keinoja työn sujuvoittamiseksi. Työpajaan osallistuu ainoastaan Kuntoutusetuuksien ratkaisukeskuksen tiimipäälliköt, ryhmäpäälliköt ja keskuspäällikkö.**

- Pohdit sopivia keinoja etukäteen itse ja viet ne ehdotuksena työpajaan.
- Pohdit sopivia keinoja itse ja kysyt niihin mielipidettä toimihenkilöiltä. Viet ehdotukset työpajaan.
- Pohdit keinoja yhdessä toimihenkilöiden kanssa ja viet ehdotukset työpajaan.
- Pyydät toimihenkilöitä miettimään keinoja työn sujuvoittamiseksi. Omien ehdotusten lisäksi viet myös toimihenkilöiden ehdotukset eteenpäin.

**33) Kuntoutusetuuksien ratkaisuyksikössä aloitetaan kokeilu, jossa toimihenkilöt päättävät itse, mitä etuuslajeja ja työtyyppejä painotetaan. Tiimipäällikön roolia kokeilussa ei ole määritelty.**

- Seuraat työtilannetta aktiivisesti itse ja pyrit vaikuttamaan toimihenkilöiden päätöksiin.
- Seuraat työtilannetta aktiivisesti itse ja tuot esiin omat mielipiteesi ennen toimihenkilöitä.
- Seuraat myös itse työtilannetta ja arvioit toimihenkilöiden ratkaisuja. Tuot esiin myös mielipiteesi.
- Seuraat myös itse työtilannetta. Tuet ja autat toimihenkilöitä päätöksenteossa tarvittaessa.

**34) Saat palautetta omalta ryhmäpäälliköltä. Usea toimihenkilö tiimistäsi on ollut yhteydessä ryhmäpäällikköön ja kertonut, että kokee tiimissä epätasa-arvoista kohtelua sinun taholtasi. Mielestäsi olet ollut kaikkia kohtaan aina tasapuolinen.**

- Kiellät tapahtuneen ja ihmettelet toimihenkilöiden antamaa palautetta.
- Pyydät tarkennusta tilanteesta, jotta voisit selittää toimintaasi palautteen antaneille toimihenkilöille sekä ryhmäpäällikölle.
- Kiität palautteesta ja pyydät tarkennusta tilanteista, jotta voisit kehittää omaa toimintaasi.
- Kiität palautteesta. Pyydät tarkennusta tilanteista, jotta voisit kehittää omaa toimintaasi. Pyydät tiimiltä anteeksi.

**35) Tunnistan omat kehittämiskohteeni esihenkilönä**

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Välttävästi
- Huonosti

**Seuraavista vaihtoehtoista koen, että minun on tärkeintä kehittyä... Valitse kolme tärkeintä**

- Työn organisoinnin tukemisessa ja johtamisessa sekä sopivien työtehtävien tarjoamisessa

- Työn sisältöön liittyvien asioiden tukemisessa ja johtamisessa (substanssiosaaminen)
- Koulutustarpeiden ja osaamisen tunnistamisessa ja tarjoamisessa
- Tavoitteiden saavuttamisen tukemisessa ja johtamisessa
- Työmotivaation tukemisessa ja johtamisessa
- Itsenäisen toiminnan tukemisessa ja johtamisessa
- Työyhteisön toimivuuden varmistamisessa
- Kehittämisehdotusten ja palautteen vastaanottamisessa ja eteenpäin viemisessä
- Työssäjaksamisen ja työhyvinvoinnin tukemisessa

**Seuraavista vaihtoehtoista koen, että olen heikoin... Valitse kolme heikointa**

- Työn organisoinnin tukemisessa ja johtamisessa sekä sopivien työtehtävien tarjoamisessa
- Työn sisältöön liittyvien asioiden tukemisessa ja johtamisessa (substanssiosaaminen)
- Koulutustarpeiden ja osaamisen tunnistamisessa ja tarjoamisessa
- Tavoitteiden saavuttamisen tukemisessa ja johtamisessa
- Työmotivaation tukemisessa ja johtamisessa
- Itsenäisen toiminnan tukemisessa ja johtamisessa
- Työyhteisön toimivuuden varmistamisessa
- Kehittämisehdotusten ja palautteen vastaanottamisessa ja eteenpäin viemisessä
- Työssäjaksamisen ja työhyvinvoinnin tukemisessa

**38) Voin myöntää omat kehittämiskohteeni omalle esihenkilölleni**

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Välttävästi
- Huonosti

**39) Tiedän, miten luodaan luottamuksellinen suhde toimihenkilöihin**

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Välttävästi
- Huonosti

**40) Mielestäni kolme tärkeintä asiaa luottamuksellisen suhteen luomisessa on...**

**41) Toimihenkilöiden tukeminen**

	Erittäin hyvin	Hyvin	Välttävästi	Huonosti
Tiedän, miten voin edistää yhteisöllisyyden tunnetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen toimihenkilöiden osaamistason	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, millaiset itseohjautuvuustaidot toimihenkilölläni on	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan vahvistaa toimihenkilöiden tietämystä työn arvosta ja merkityksestä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, missä asioissa toimihenkilöni haluavat kehittyä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, millaisia resursseja toimihenkilöt tarvitsevat suoriutuakseen työstään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, millaisia kehittymistarpeita toimihenkilölläni on	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 42) Olen kiinnostunut toimihenkilöiden

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Työhyvinvoinnista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavoitteista työhön liittyen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työhön liittyvistä kehittymistarpeista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työhön liittyvistä kiinnostuksenkohteista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 43) Miten suhtaudut seuraaviin asioihin

	Erittäin kielteisesti	Kielteisesti	Neutraalisti	Myönteisesti	Erittäin myönteisesti
Vastuullisten tehtävien delegointi toimihenkilöille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastuullisten tehtävien tekeminen itse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastuun jakaminen toimihenkilöille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastuun ottaminen yksin tiimipäällikkönä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päätösten tekeminen tiimipäällikkö tasolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Erittäin kielteisesti	Kielteisesti	Neutraalisti	Myönteisesti	Erittäin myönteisesti
Päätösten tekeminen ryhmäpäällikkötasolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päätösten tekeminen toimihenkilötasolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päätösten tekeminen yhdessä toimihenkilöiden ja esihenkilöiden kesken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn kehittäminen tiimipäällikkötasolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn kehittämien ryhmäpäällikkötasolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn kehittäminen toimihenkilötasolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn kehittäminen yhdessä toimihenkilöiden ja esihenkilöiden kesken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 44) Suhtautuminen

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Toivon, että toimihenkilöillä olisi Kuntoutusetuuksien ratkaisuyksikössä mahdollisuus osallistua päätöksentekoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskon, että toimihenkilöni haluavat suoriutua työstään parhaalla mahdollisella tavalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotan siihen, että toimihenkilöni tekevät työssään organisaation linjan ja edun mukaisia valintoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 45) Toimintatavat

	Erittäin hyvin	Hyvin	Välttävästi	Huonosti
Otan toimihenkilöiden ajatukset huomioon päätöksenteossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otan vastaan minuun kohdistuvan kritiikin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Erittäin hyvin	Hyvin	Välttävästi	Huonosti
Osaan tarjota toimihenkilöilleni sopivan vaihtelevia työtehtäviä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuen toimihenkilöitteni itsenäistä toimintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuen toimihenkilöitä omassa työssään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autan toimihenkilöitani kehittymään urallaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annun rakentavaa palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 46) Toimintatavat

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Jos mahdollista, osallistan toimihenkilöitä työtä koskevien päätösten tekemiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jos mahdollista, annan toimihenkilöiden vaikuttaa työnsä tavoitteisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jos mahdollista, annan toimihenkilöiden vaikuttaa työn tekemisen keinoihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jos mahdollista, annan toimihenkilöille suoria ohjeita liittyen työn tekemisen tapoihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 47) Mitkä asiat mielestäsi vaikuttavat itseohjautuvuuden johtamiseen työyksikössäsi?

#### 48) Miten itseohjautuvuuden johtamista voitaisiin mielestäsi kehittää työyksikössäsi?



Opinnäytetyöhön liittyen tutkijalla saattaa olla tarve haastatella kohderyhmää. Mahdolliset haastattelut toteutettaisiin haastateltavalle sopivana ajankohtana huhtikuun 2024 aikana.

**Haastatteluun osallistujaa ei voida yhdistää kyselyssä annettuihin vastauksiin.**

**49) \* Voin tarvittaessa osallistua haastatteluun**

- Kyllä  
 Ei

**Tämä ruutu näkyy ainoastaan esikatselutilassa.**

Seuraavien ehtojen on täyttyvä, jotta tämä kysymys olisi näkyvissä

Jos kysymys Voin tarvittaessa osallistua haastatteluun sisältää minkä tahansa seuraavista

- Kyllä

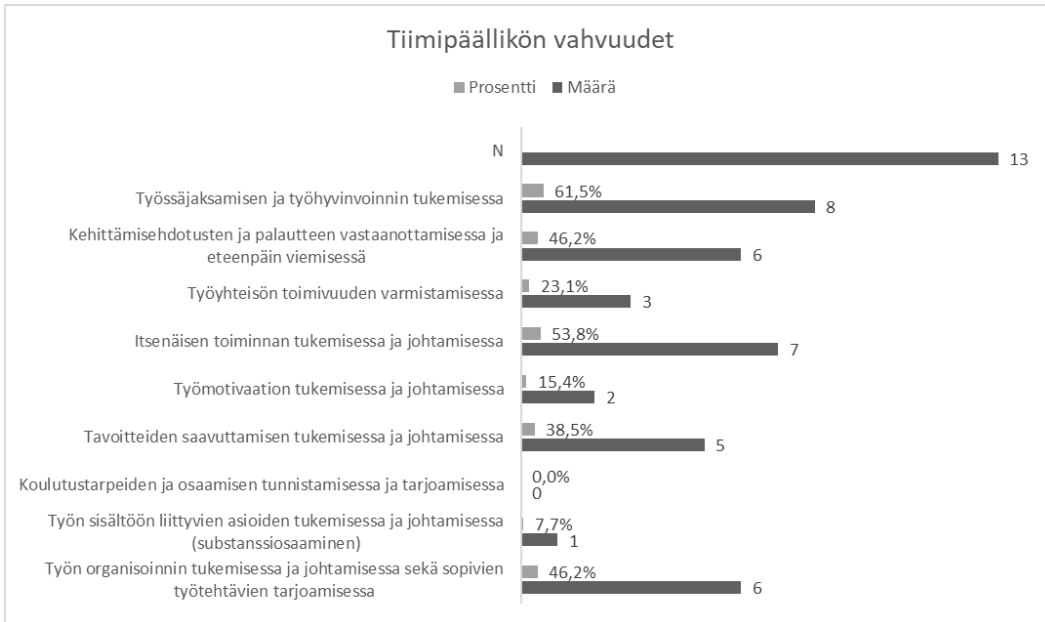
**50) Kirjoita tähän sähköpostiosoitteesi, mikäli sinua saa tarvittaessa haastatella aiheeseen liittyen. Sähköpostiosoitettasi ei yhdistetä antamiisi vastauksiin tai kyselylomakkeeseen. Mahdolliset haastattelut toteutetaan huhtikuun 2024 aikana ja haastattelun ajankohta on sovittavissa.**

**51) Kysely on päättynyt, ja voit lähettää vastauksesi.**

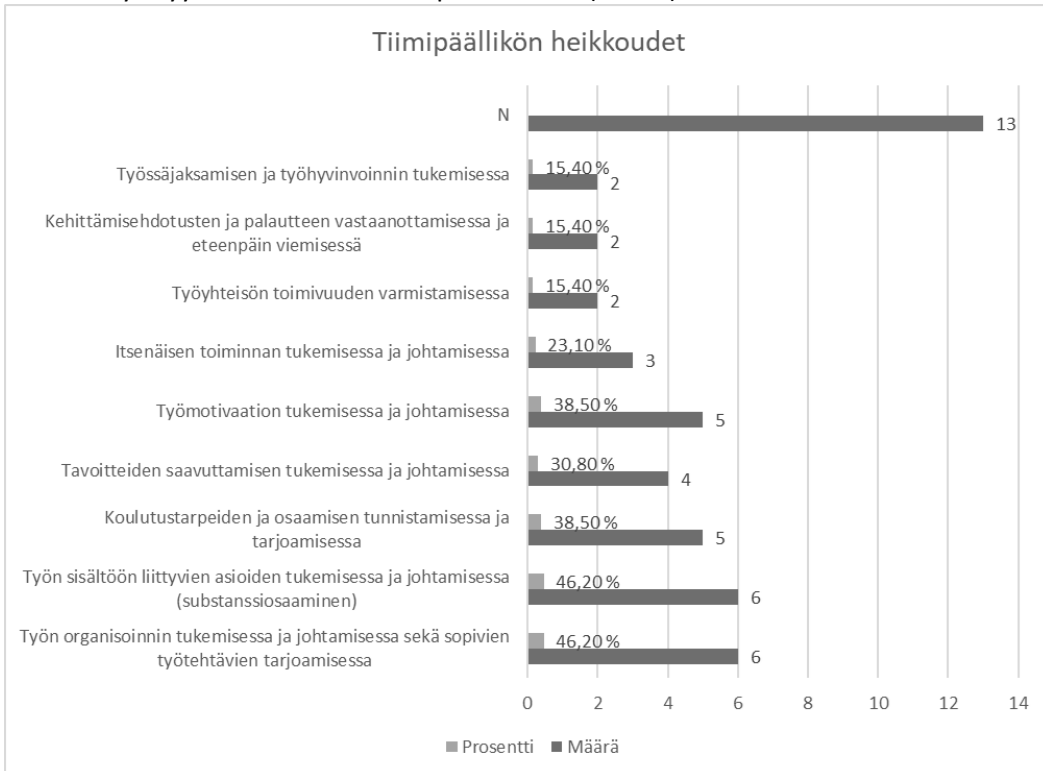
### Liite 3. Kyselyaineistosta valittujen muuttujien jakaumat



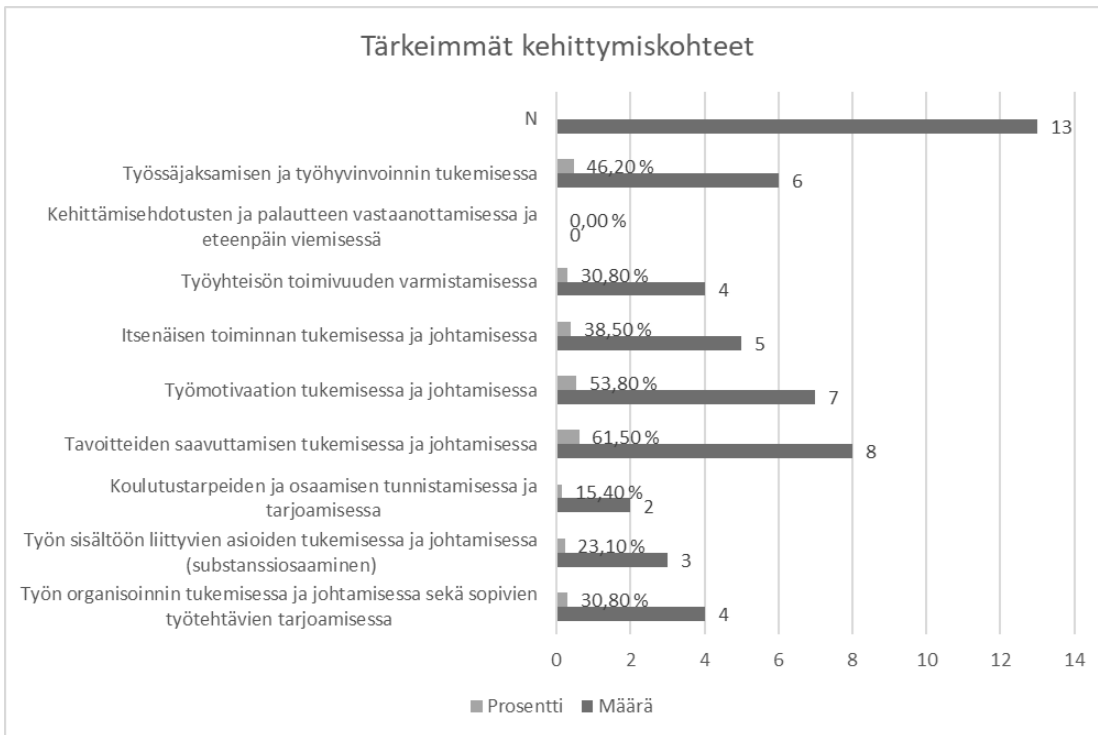
Kuvio 1. Kyselyyn vastanneiden tiimipäälliköiden (n = 13) antamat vastaukset omista vahvuusalueista.



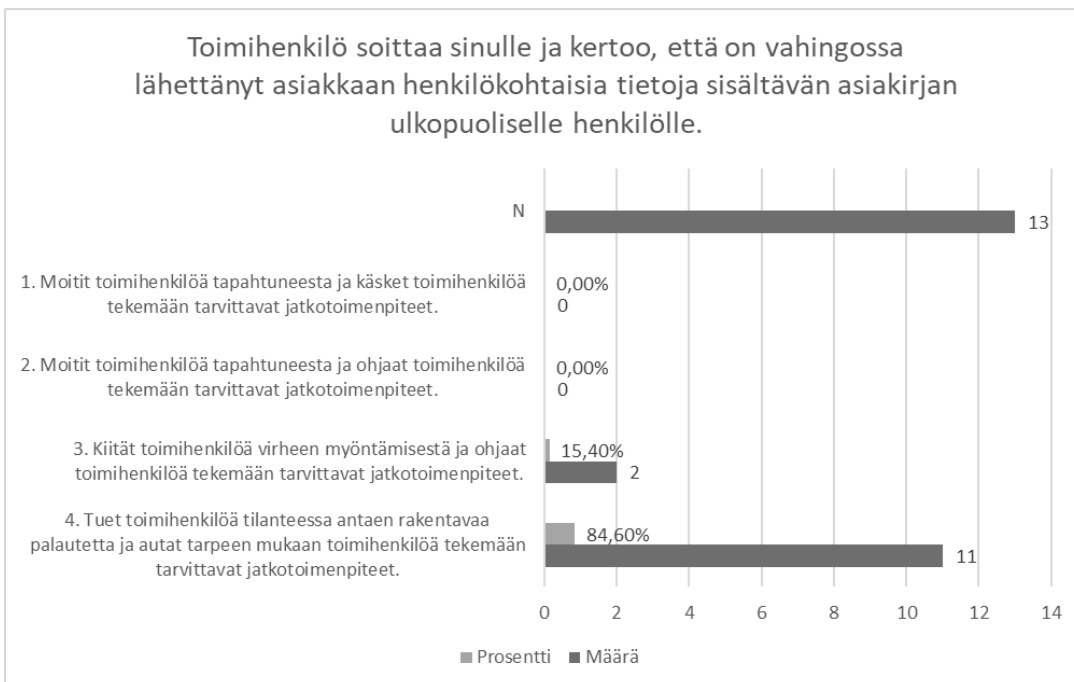
Kuvio 2. Kyselyyn vastanneiden tiimipäälliköiden (n = 13) antamat vastaukset omista heikkouksista.



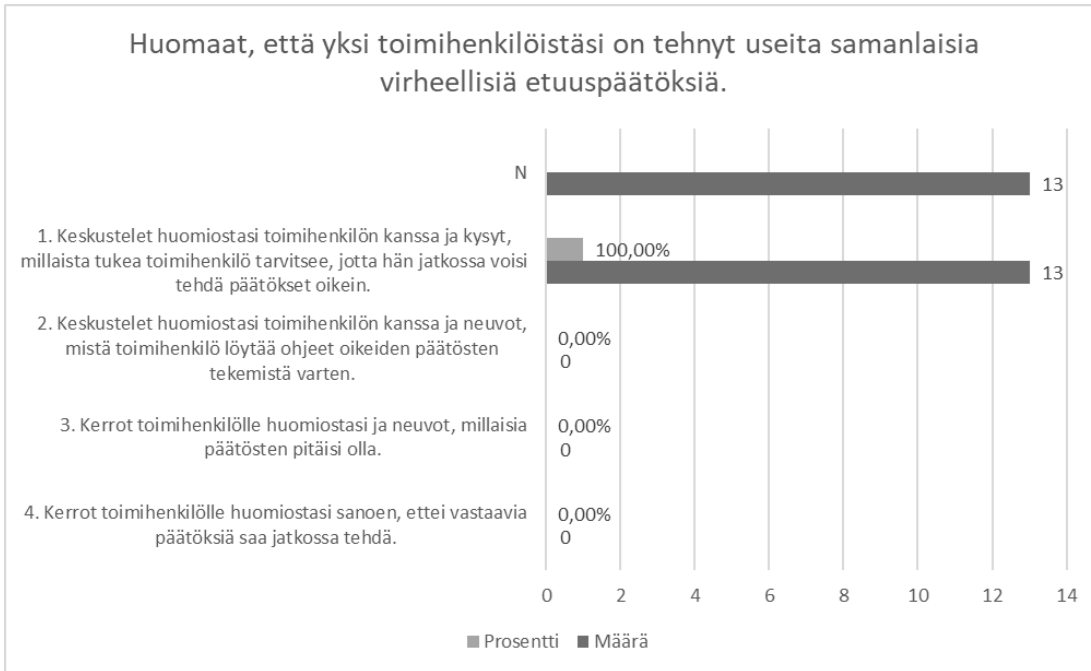
Kuvio 3. Kyselyyn vastanneiden tiimpäälliköiden (n = 13) antamat vastaukset tärkeimmistä kehittymiskohteista.



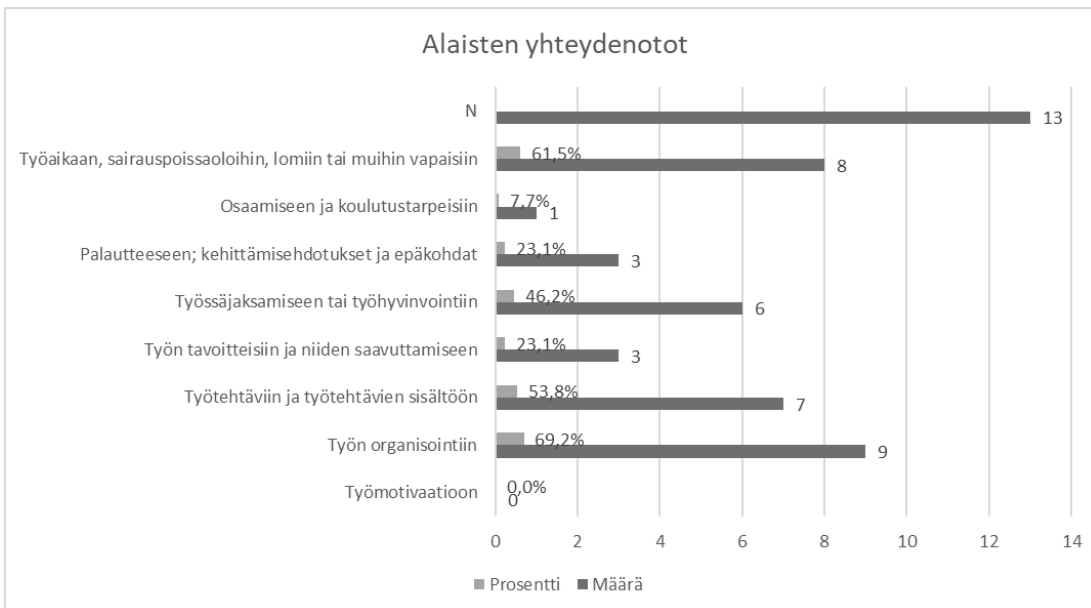
Kuvio 4. Kyselyyn vastanneiden tiimpäälliköiden (n = 13) toimintatavat kuvitellussa tilanteessa.



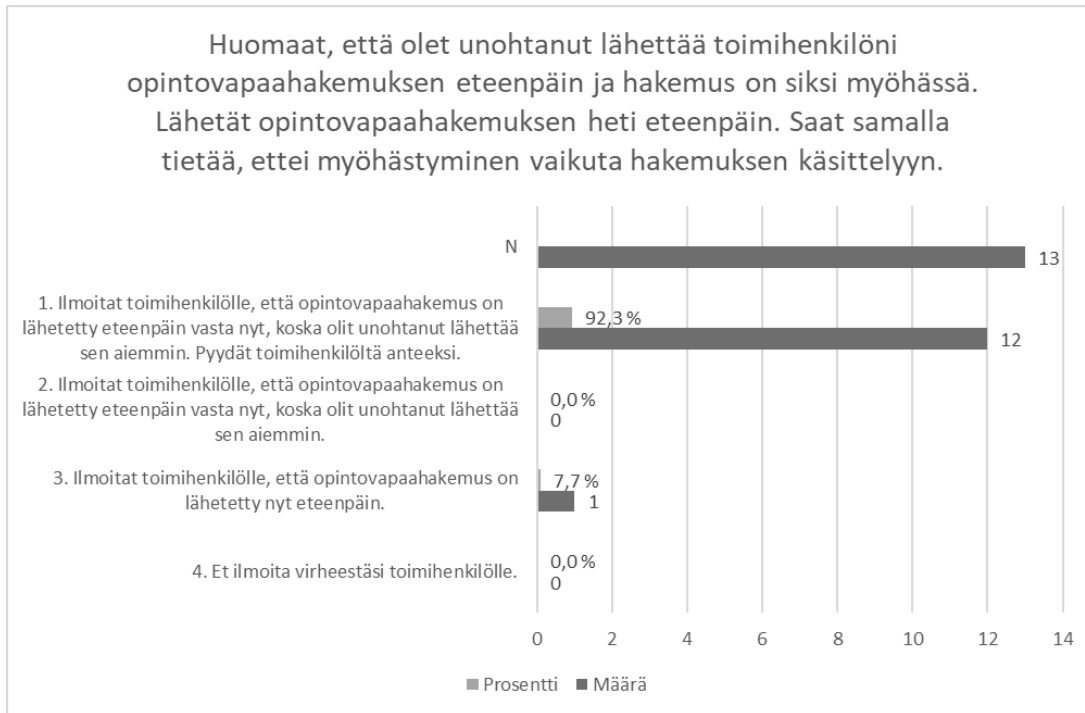
Kuvio 5. Kyselyyn vastanneiden tiimpäälliköiden (n = 13) toimintatavat kuvitellussa tilanteessa.



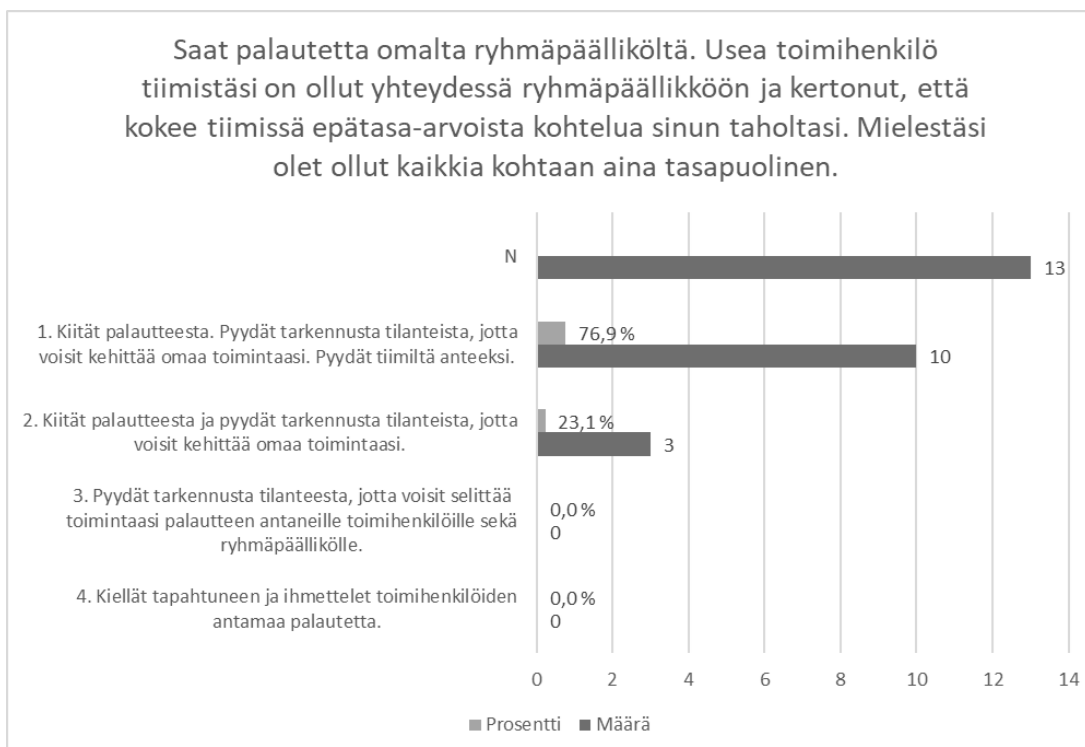
Kuvio 6. Kyselyyn vastanneiden tiimpäälliköiden (n = 13) vastaukset, kun kysyttiin mihin 3 aiheeseen alaisen yhteydenotot eniten liittyvät.



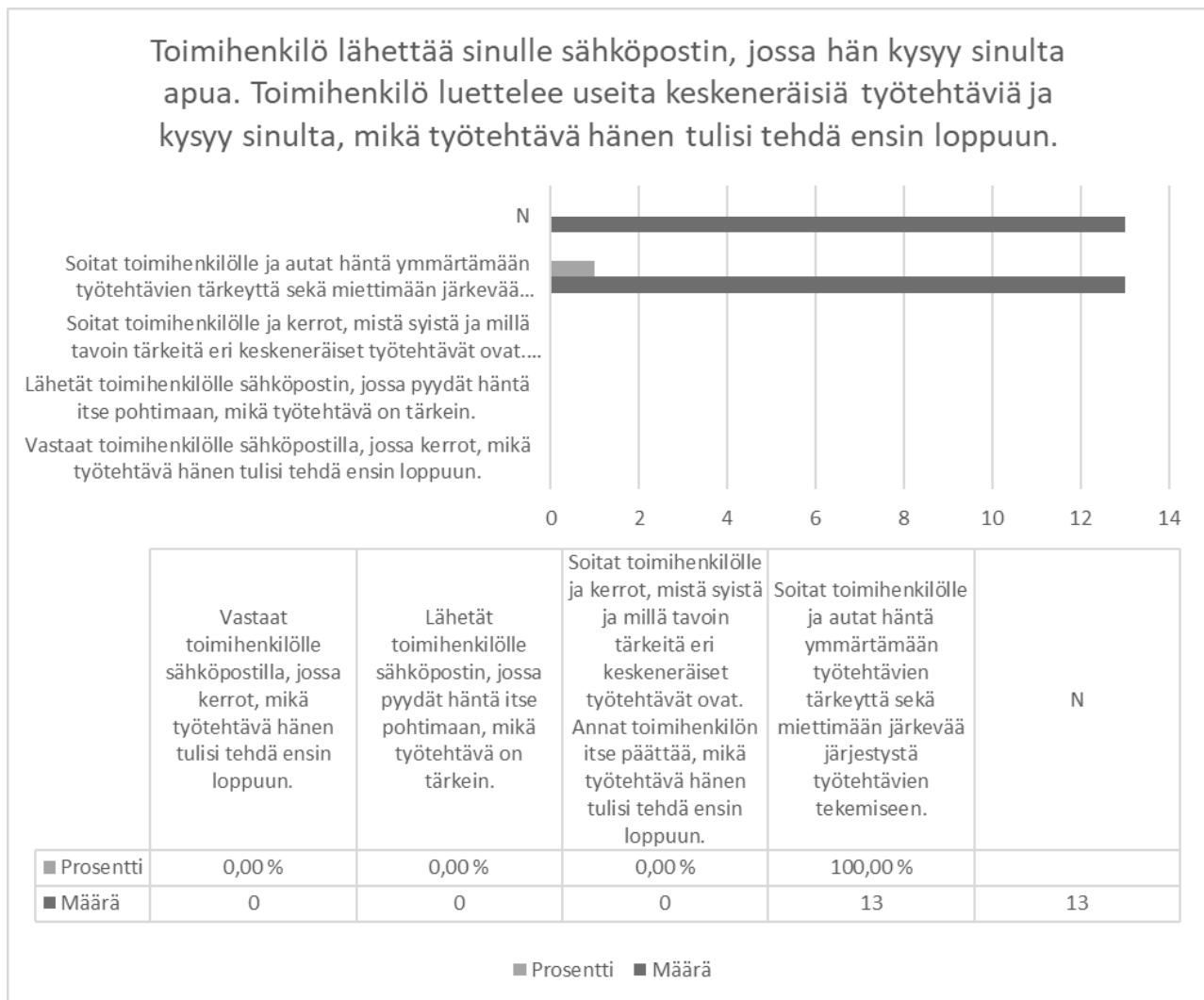
Kuvio 7. Kyselyyn vastanneiden tiimpäällikköiden (n = 13) toimintatavat kuvitellussa tilanteessa.



Kuvio 8. Kyselyyn vastanneiden tiimpäällikköiden (n = 13) toimintatavat kuvitellussa tilanteessa.



Kuvio 9. Kyselyyn vastanneiden tiimpäälliköiden (n = 13) vastaukset liittyen kuvitteellisessa tilanteessa käytettyihin toimintatapoihin.



Taulukko 29. Kooste kyselyyn vastanneiden tiimpäälliköiden (n = 13) avoimista vastauksista esitettyyn kysymykseen: mielestäni kolme keskeisintä yksilön taitoa tai ominaisuutta itseohjautuvuuden kannalta ovat.

Itseohjautuvuuden kannalta keskeiset taidot tai ominaisuudet	vastausten määrä
aktiivisuus	2
ammattillinen osaaminen	1
avoimuus	1
itsensä johtamisen taidot	7
itsetuntemus	4
joustavuus	3
kehittymishalu	2
kokonaisuuden hallinta	4
motivaatio	3
tavoitteellisuus	1

vastuullisuus	4
---------------	---

Taulukko 30. Kooste kyselyyn vastanneiden tiimipäälliköiden (n = 13) avoimista vastauksista esitettyyn kysymykseen: Mielestäni kolme tärkeintä asiaa, jotka työympäristössä vaikuttavat yksilön itseohjautuvuuteen vaikuttavat ovat.

<b>Itseohjautuvuuteen vaikuttavat keskeiset asiat työympäristössä</b>	<b>vastausten määrä</b>
itseohjautuvuutta tukeva kulttuuri	2
johtaminen	5
psykologinen turvallisuus	6
tavoitteet	2
tiedon hallittavuus	1
työhön liittyvän tiedon riittävyys	1
työvälineet	5
viestintä	4
yhteisöllisyys	3