

Mikko Sipiläinen

ITSENSÄ JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN MYYNTIORGANISAATIOSSA

Opinnäytetyö

Tradenomi

Liiketalous

2024



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Tradenomi
Tekijä/Tekijät	Mikko Sipiläinen
Työn nimi	Itsensä johtamisen kehittäminen myyntiorganisaatiossa
Toimeksiantaja	Telia Finland
Vuosi	2024
Sivut	65 sivua, liitteitä 1 sivu
Työn ohjaaja(t)	Pia Kaari

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, mitä erilaisia itsensä johtamisen kyvykkyyksiä sekä tiimityöskentelytaitoja tulisi selvittää, jotta löydetään konkreettisia toimenpidesuosituksia. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Telia Finland.

Teoriaosuudessa käsitellään aluksi eri itsensä johtamisen kyvykkyyksiä ja yksilöiden luontaisia kyvykkyyksiä. Tämän jälkeen siirrytään itsensä johtamisen kehittämiseen ja johtamiseen sekä menestyvän tiimin rakentamiseen. Teoriaosuudessa tuodaan esille myös erilaisia malleja itsensä johtamisen osa-alueista sekä niiden kehittämiseksi. Näiden kokonaisuuksien avulla saadaan kokonaiskuva itsensä johtamisen eri osa-alueista sekä vaikutuksista niin yksilöiden kuin tiimien näkökulmasta.

Tutkimus toteutettiin hyödyntäen kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, jossa 48 henkilöä pyydettiin tekemään itsearviointia itsensä johtamisen ja tiimityöskentelyn osa-alueista. Tutkimus teetettiin Microsoftin Forms -ohjelmalla ja tarkoituksena oli luoda samalla testi, jota voi hyödyntää oppimisen seuraamisessa. Tutkimuksessa haluttiin selvittää myös työuran pituuden korrelaatiota eri osa-alueiden tuloksiin.

Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että tiimityöskentelyn osa-alue sai itsensä johtamisen kyvykkyyksien osaa paremmat tulokset. Tulokset olivat kokonaisuudessaan hyvällä tasolla ja osaaminen kunnossa. Ajankäyttö sekä tavoitteellisuus korostuivat itsensä johtamisessa heikoimpina osa-alueina. Tiimityöskentelyn osalta havaittiin, että tavoitteiden ja tuloksien saavuttamisen osa-alue sai heikoimmat tulokset. Luottamuksen osa-alue sai puolestaan parhaan arvion. Työuran pituudella oli osittain vaikutusta tuloksiin.

Tutkimuksen tuloksien perusteella voitiin päätellä, että tärkeimmät kehityskohdat ovat itsensä johtamisen osalta ajanhallinnan kehittäminen ja luontaisten kyvykkyyksien hyödyntäminen. Myös itsensä johtamisen eri kyvykkyyksien oppiminen sekä systemaattinen kehittäminen ovat tärkeitä. Johtaminen sekä tiimityöskentelyn kehittäminen osana arkea nousivat eniten esille tiimien kehittämisen osalta.

Asiasanat: itsensä johtaminen, luontaiset kyvykkyydet, itseohjautuvuus, tiimityöskentely, johtaminen

Degree title	Bachelor of Business Administration
Author	Mikko Sipiläinen
Thesis title	Development of self-management in a sales organization
Commissioned by	Telia Finland
Time	2024
Pages	65 pages, 1 appendix page
Supervisor	Pia Kaari

ABSTRACT

The aim of the thesis was to investigate which different self-management abilities and teamwork skills should be identified when making concrete action recommendations. The thesis was assigned by Telia Finland. The objective was to study the various aspects of self-management and define its effects from the perspectives of individuals and teams. The study also aimed to examine the effect of the length of the working career on the aforementioned abilities and skills.

The conceptual basis comprises self-management skills and the inherent skills of individuals. Also, the concepts of self-management and leadership, are discussed, as well as team-building are examined. In the theory part, various models of the aspects of self-management and their development are also brought to the fore.

The research was to conduct using a quantitative research method, where 48 people were asked to make a self-assessment of their self-management and teamwork skills. In this study Microsoft's Forms was used, and the purpose was to create a test that could be used to monitor learning.

The results of the study show that the respondents considered their teamwork skills to be better than their self-management abilities. Overall, the results suggested no significant problems in either aspect. Time management and goal orientation were highlighted as the weakest areas in self-management. Regarding teamwork, it was found that achieving common goals and results was the weakest area. The area of the trust got the best rating. The length of the working career had a partial effect on the results.

Based on the results, it could be concluded that the most important development points in terms of self-management are of time management and better utilization of the employees personal abilities. As for self-management abilities in general, systematic learning and development were considered important. In terms of teamwork development, leadership skills and the development of teamwork as part of workplace routines were commonly stated.

Keywords: self management, personal abilities, self-control, teamwork, leadership

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkimuskysymys ja tavoite	7
1.2	Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta	7
1.3	Opinnäytetyön rakenne.....	8
2	ITSENSÄ JOHTAMISEN KYVYKKYYDET	8
2.1	Itsetunnosta itseluottamukseen ja innostumiseen.....	9
2.2	Ongelmien ratkaiseminen ja itsensä kehittäminen.....	10
2.3	Itsereflektointi – vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen	11
2.4	Tavoitteiden asettaminen konkreettiseksi	12
2.5	Ajankäytön ja stressinhallinta	14
3	LUONTAISET KYVYKKYYDET OSANA ITSENSÄ JOHTAMISTA.....	15
3.1	WIDGET – Working Genius	17
3.2	DISC-profiilit.....	18
3.3	Kyvykkyyksien kehittäminen ja johtaminen tiimityöskentelyn edistämiseksi	19
4	ITSENSÄ JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN.....	20
4.1	Turvallinen ja innostunut ympäristö	21
4.2	Itseohjautuvuus ja sen johtaminen.....	21
4.3	Itsensä johtamisen tavat	23
4.4	Johtamisen merkitys itsensä johtamisen mahdollistajana.....	24
5	MENESTYVÄ TIIMI ITSENSÄ JOHTAMISEEN PANOSTAMALLA.....	27
5.1	Toimintahäiriöistä menestyvään tiimiin	28
5.2	Luottamuksen rakentaminen tiimissä.....	30
5.3	Konfliktien välttely	31
5.4	Sitoutumisen puuttuminen	32
5.5	Vastuun välttely	34
5.6	Tulosten huomiotta jättäminen.....	35
6	TOIMEKSIANTAJAN KUVAUS.....	37

7	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSAINIETO	39
8	TULOKSET	41
8.1	Itsensä johtamisen kyvykkyydet	41
8.2	Tiimityöskentely	44
8.3	Tuloksien yhteenveto	47
9	JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDESUOSITUKSET	49
9.1	Johtopäätökset tutkimuksesta	49
9.2	Tutkimuksen tuloksien johtopäätökset	50
9.3	Teoria tuloksien taustalla	52
9.4	Toimenpidesuosituksot	55
9.5	Tutkimuksen arviointi	58
10	YHTEENVETO	59
	LÄHTEET	62
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyössä käsitellään itsensä johtamisen kehittämistä myyntiorganisaatioissa, ja aihe on erityisen tärkeä ajankohtaisuuden sekä tulevaisuuden työelämän kannalta. Aiheessa on myös monistettavuutta eri toimialoille, erityisesti myyntiorganisaatioissa, ja tässä opinnäytetyössä tavoitteena on löytää kehitysehdotuksia itsensä johtamisen kehittämiseksi.

Itsensä johtaminen ja sen kehittäminen tulee olemaan tulevaisuudessa entistä suuremmassa roolissa teknologian kehittymisen myötä, jolloin omaa osaamista tulee osata kehittää aiempaa tehokkaammin. Työelämä tulee muuttumaan tulevaisuudessa muuan muassa tekoälyn myötä, ja itse koenkin todella tärkeäksi, että yritykset panostavat henkilöstön kehittämiseen, jotta tulevaisuuden asettamiin haasteisiin voidaan vastata. Työelämän roolien ja työtehtävien muutoksia ei voi kukaan ennustaa varmasti, mutta itsensä johtamisella voidaan vastata kyvykkyyksiin, jotta oppiminen sekä ajankäyttö työelämässä mahdollistaa menestymisen muuttuvassa arjessa.

Toimeksiantajana opinnäytetyössä toimii Telia Finland Oyj, joka on yksi Suomen suurimmista teleoperaattoreista ja ICT-palveluiden tarjoajista. Aiheen rajausta tehtiin myös osaksi tilaajayrityksen johtamisen kehittämisen tämän vuoden tavoitteita ja tukemaan niitä myyntiorganisaation osalta. Organisaatio valikoitui kohteeksi, koska koimme, että itsensä johtamisen kehittämiseksi on paljon potentiaalia asiakasrajapinnassa työskentelevillä henkilöillä.

Itsensä johtamisen kehittäminen on mielestäni todella mielenkiintoista ja halusinkin toteuttaa opinnäytetyöni kyseisessä organisaatioissa, jotta oman työni ohella pääsen seuraamaan kehitystä arjessa. Halusin valita kyseisestä organisaatiosta pienemmän osan (n. 50 henkilöä), jotta teetettävä tutkimus sekä konkreettisten toimenpiteiden vieminen eteenpäin on helpommin hallittavissa. Tuloksien sekä kehitysehdotusten jalkauttaminen muualle organisaatioon on täten helpompi toteuttaa.

1.1 Tutkimuskysymys ja tavoite

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä on seuraava: mitä yrityksen työntekijöiden itsensä johtamisen kyvykkyksiä ja tiimityöskentelytaitoja tulisi selvittää, jotta löydetään itsensä johtamisen kehittämiseen myyntiorganisaatiossa kehitettäviä asioita ja kokonaisuuksia?

Tavoitteena onkin löytää itsensä johtamisen kehittämiseen konkreettisia kehittämis ehdotuksia, joita voidaan jalostaa myöhemmin käytäntöön. Käytännössä tämä tarkoittaa tilaajayrityksen esihenkilöille arkeen tuotavia työkaluja sekä malleja hyödynnettäväksi itsensä johtamisen kehittämässä omilla vastuualueillaan. Näitä käytäntöjä on myöhemmin mahdollista laajentaa yrityksen sisällä eri tiimeissä ja vastuualueilla sekä rooleissa. Teliällä johtamisen kehittäminen on tärkeässä viitekehityksessä osana henkilöstöstrategiaa ja tulevien vuosien aikana teknologian kehittymiseen on tärkeää vastata osaavalla henkilöstöllä. Tässä osassa itsensä johtamisella sekä sen johtamisella on todella suuri merkitys.

1.2 Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta

Tutkimuksen kysymykset pohjautuivat löydettyihin teorioihin itsensä johtamisesta, sen määritelmistä, tiimityöskentelystä sekä erilaisista johtamisen osaluista. Ajatuksena on, että selvitetään lähtötilannetta sekä asioita, joiden pohjalta voidaan tehdä päätelmiä ja kehittämis ehdotuksia. Halutaan myös, että määrällinen tutkimus on toteutettavissa uudestaan samoissa tiimeissä sekä koehenkilöillä, jolloin kehittymistä voidaan seurata ja johtamista kehittää.

Tutkimus teetettiin Microsoft Forms -ohjelmalla, ja siinä on käytetty kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Määrällisellä tutkimuksella tässä opinnäytetyössä selvitetään tutkimushenkilöiden itsensä johtamisen kyvykkyksiä itsearviointina. Itsearviointi teetettiin niin, että jokaisen vastaajan nimi sekä tiimi näkyy eriteltynä, jotta voitiin selvittää yleistilannetta ja lähtötasoa organisaatiossa.

Aineiston hankinnassa on hyödynnetty pääasiassa elektronisia lähteitä ja niiden etsintään on käytetty paljon aikaa eri aihepiirien kanssa. Pääasiallisesti teoria-aineiston aihepiirit rajautuivat tutkimusongelman ympärille, itsensä johtamisen kyvykkyysiin sekä johtamisen eri osa-alueisiin. Osa aineistosta on

myös printattua kirjallisuutta, koska kaikkia teorioita, joita haluttiin hyödyntää, ei ollut saatavilla elektronisista lähteistä. Osa teoksista on englanniksi, ja niitä on käännetty tätä opinnäytetyötä varten.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Keskeisimpinä käsitteinä ovat itsensä johtaminen ja sen kyvykkyydet, itseohjautuvuus, johtaminen, tiimien rakentaminen sekä vahvuuksien hyödyntäminen työelämässä. Luvusta 2 eteenpäin käsitellään näitä asioita teoriaosiossa, luvussa 6 on lyhyt kuvaus toimeksiantajarytyksestä ja luvuissa 7 ja 8 paneudutaan tutkimukseen ja sen tuloksiin. Luvussa 9 käydään läpi johtopäätöksiä ja toimenpide-ehdotuksia.

2 ITSENSÄ JOHTAMISEN KYVYKKYYDET

Mitä itsensä johtaminen tarkoittaa? Sydänmaanlakka (2012, luku 1) kiteyttää teoksessaan itsensä johtamisen oppimisprosessiksi, jossa yksilö opettelee tuntemaan itseään jatkuvasti syvällisemmin ja systemaattisesti kehittämään itsetuntemustaan. Ajatuksien, tekojen sekä tunteiden tietoinen kehittäminen ovat tässä avainasemassa. Toisaalta se on myös vaikuttamista omaan tietoisuuteemme, jossa pyritään koko elämän ajan ohjaamaan sekä kehittämään ajatuksiamme, tekojamme sekä tunteitamme. Itsensä johtaminen on ikään kuin Oy Minä Ab:n toimitusjohtajana toimimista, jossa mieli, tunteet, työ, arvot ja keho toimivat yhdessä. Itsensä johtamisen kyvykkyyksien eri määritelmiä onkin tärkeää pohtia, pyytää palautetta ja arvioita sekä tehdä konkreettista kehityssuunnitelmaa. Vahvuuksien ja kehityskohteiden tunnistamisesta on helppo aloittaa itsensä kehittämisprojekti.

Oman pohdintani ja kokemuksen perusteella itsensä johtamisen kehittämällä, uusien toimintatapojen omaksumisella sekä ratkaisukeskeisellä ajattelulla on suuri merkitys yksilöiden ja tiimien menestymisessä sekä johtamisen tasossa. Mielestäni jokaisen olisi tärkeää pyrkiä kehittämään oman itsensä johtamista, jotta voit olla jokaisena päivänä paras versio itsestäsi. Seuraavissa luvuissa käsitellään tarkemmin erilaisia itsensä johtamisen kyvykkyyksiä ja niiden tunnistamista. Nämä osa-alueet ovat motivaatio, itseluottamus, on-

gelmien ratkaiseminen ja itsensä kehittäminen, omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen sekä stressinhallinta, tavoitteiden asettaminen sekä ajankäyttö ja työn ja vapaa-ajan tasapaino.

2.1 Itsetunnosta itseluottamukseen ja innostumiseen

Hyvä ja vahva itseluottamus lähtee hyvästä itsetuntemuksesta. Itsetunnon määritelmäksi Ajanko (2016) kertoo, että itsetuntemuksella tarkoitetaan yksilöiden omaa ymmärrystä itsestään, ja ilman tätä muiden johtaminen on mahdotonta. Itsetuntemukseen kuuluvat omien mielipiteiden, ajatusten, ideoiden, toimintatapojen sekä tunteiden tunteminen. Itsetunnon kehittämisessä olennaista on tunnistaa omat tarpeet sekä toiveet ja yhtä lailla vahvuudet, heikkoudet, uskomukset, arvot ja uskomukset. Itsetuntemus kehittyy suhteessa muihin ja muista saatujen kokemusten perusteella muodostamme oman näkemymme arvostamme sekä hyvydestämme. (Ajanko 2016, 148, 149.)

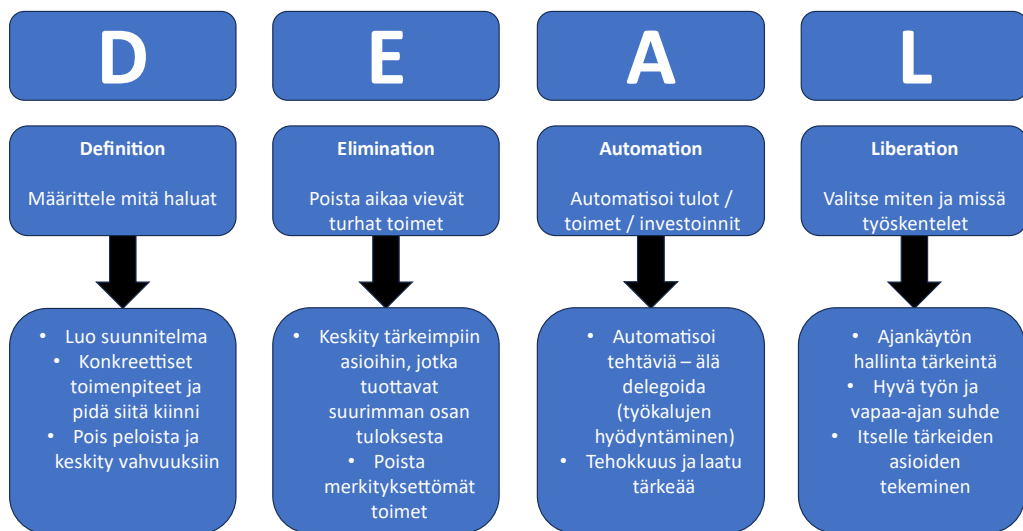
Parpei (2018) tiivistää mielestäni hyvin itseluottamuksen kahteen osa-alueeseen: minäpysyvyyteen sekä sisäiseen kontrollin tunteeseen. Nämä pohjautuvat henkilökohtaisiin uskomuksiin siitä, mikä on itselle mahdollista. Psykkiset esteet asettavat rajoituksia olettamuksien tai aikaisempien epäonnistumisten kautta. Näitä tiedostamattomia ajatusmalleja muodostuu luonnostaan, jolloin tulkinta sekä itsereflektointi nousee tärkeään asemaan yhdessä hyvän johtamisen kanssa, jolla tilannetta voi muuttaa huomattavasti. Itseluottamuksen puute jättää valtavasti potentiaalia hyödyntämättä ja ehkä meidän tulisikin ajatella, että ”onnistumisen vastakohta ei ole epäonnistuminen vaan oppiminen”. Tämä mahdollistaa motivaation kasvamisen työelämässä. (Parpei 2018, 138–140.)

Innostunut työntekijä voi hyvin ja tuottaa draivia, joka on niin työnantajan kuin työntekijän kannalta paras tila. Se tuottaa myös tuloksellista tekemistä ja tehokkuutta kestävästi. Motivaatio mahdollistaa innostumisen, ja sitä on pohjimiltaan niin ulkoista kuin sisäistä. Lisäksi nämä voidaan jakaa vielä sisäsyntyiseen sekä sisäistettyyn ja ulkoiseen kontrolliin sekä sisään otettuun kontrolliin. Olennaista olisikin työelämässä ymmärtää johtamisessa työntekijöiden poh-

jimmainen motivaatio työn tekemistä kohtaan sekä pyrkiä vahvistamaan ja lisäämään sisäisen motivaation hetkiä. Toisaalta jokaisen työntekijän olisi tärkeää tunnistaa omat motivaatiotekijät. (Martela ym. 2015, 30–35.)

2.2 Ongelmien ratkaiseminen ja itsensä kehittäminen

Kallonen (2021, 17–19) kertoo yleisestä osaamisen kasvusta kertovasta mallista, jossa suhteella 70–20–10 osaaminen kehittyy töitä tekemällä (70), työyhteisön vuorovaikutuksesta (20) ja ohjatussa koulutuksessa (10). Tärkeimpinä osaamisina, joita tulevaisuuden työelämässä tarvitaan, ovat osaamisen tunnistaminen ja itsensä kehittäminen, joustavuus sekä itsensä johtaminen. Ketterä oppiminen tarkoittaaakin epäonnistumisten sietämistä ja ongelmanratkaisukykyä: jos et onnistu, kokeile jotain toista tapaa, ja vaativissa aivotöissä tämä on välttämätön kyky.



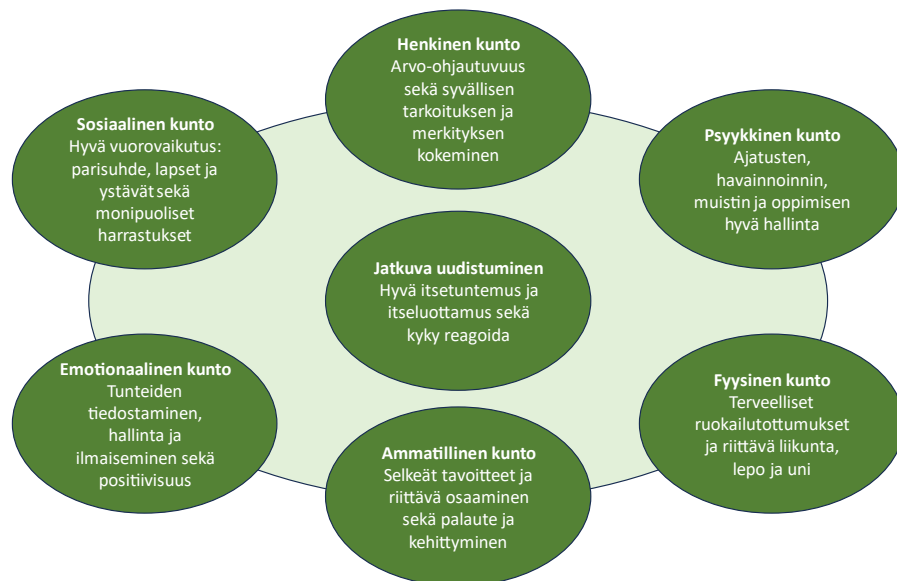
Kuva 1. DEAL-malli (mukaillen Ferriss 2007)

Vaihtoehtoisena mallina ongelmien ratkaisuun ja itsensä kehittämiseen voisi soveltaa Ferrissin (2007) kuvaamaa DEAL – mallia (D = definition, E = elimination, A = automation ja L = liberation). Alkuperäisessä mallissa ideana on saavuttaa yrittäjänä mahdollisimman vapaa tilanne työtaakan minimoimiseksi ja samaan aikaan tienata mahdollisimman paljon. Tämä malli näin vapauttaa aikaa kaikelle muulle, jota yksilö itse haluaa tehdä. Mikäli ylimääräistä aikaa jäisikin ja aikatauluja ei ole luotu itselle riittävän tehokkaiksi, ihmiset tuppavaat

täyttämään tyhjän ajan jollain muulla ja tehokkuus jää saavuttamatta. Vapauttamalla aikaa töiden tekemisestä voi sitä ohjata elämän muille osa-alueille. Seuraavissa luvuissa käydään tarkemmin läpi konkretiaa tästä mallista ja sen osa-alueista.

2.3 Itsereflektointi – vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen

Sydänmaanlakka (2022, 22) kertoo itsensä johtamisen taitojen, kuten aktiivisen oppimisen, resilienssin, stressinsietokyvyn sekä joustavuuden merkityksestä. Oy Minä Ab:n toimitusjohtajina tulisi jokaisen oppia hallitsemaan ja johtamaan itseään. Kuten kuvasta 2 nähdään, niin kuusi perusosastoa ovat keho, mieli, tunteet, arvot, ihmissuhteet ja työ ja tärkeä elementti, joka näitä kaikkia yhdistää, on jatkuva uudistuminen. Se edellyttää hyvää itsetuntemusta, itseluottamusta ja itsereflektointitaitoja eli syvällistä pohdintaa oman itsensä kanssa. (Sydänmaanlakka 2022, 27–29.)



Kuva 2. Kokonaisvaltainen hyvinvointi (Sydänmaanlakka 2022, 33)

Henkisen kunnan osalta tärkeimpinä kohtina ovat arvo-ohjautuvuus yhdessä syvällisen merkityksen ja tarkoituksen kokemisen kanssa. Psyykkinen kunto määritellään ajatusten, havainnoinnin, muistin sekä oppimisen hyvän hallinnan kautta. Terveellinen ruokailu, levon, unen sekä riittävän liikunnan tasapaino muodostavat fyysisen kunnan määritelmän. Ammatillinen kunto muodostuu puolestaan omasta osaamisesta, tavoitteista sekä palautekulttuurista ja kehittymisestä. Omien tunteiden tiedostaminen ja hallinta sekä niiden ilmaiseminen

yhdessä positiivisen elämänasenteen kanssa muodostavat emotionaalisen kunnon. Hyvät vuorovaikutustaidot, perhesuhteet ja ystävät yhdessä vapaa-ajan harrastusten kanssa muodostavat sosiaalisen kunnon osa-alueen. Uudistumisen osa-alueella tarkoitetaan sitä, että kaikilla eri edellä mainituilla kunnon osa-alueilla uudistutaan, pyritään menemään mukavuusalueen ulkopuolelle ja haastetaan itseämme. (Sydänmaanlakka 2022, 33–34.)

Hyvä itsetuntemus auttaa tunnistamaan omat vahvuudet sekä kehityskohteet. Yksilö tarvitsee myös itseluottamusta ja rohkeutta venymisalueelle hakeutumiseen, jossa tehtävien haasteet ylittävät normaalit rajat ja joudumme ponnistelemaan oppiaksemme uudet asiat. Uudistuminen on oppimista sekä oppimisen esteiden poistamista, jossa keskiössä ovat ihmettely sekä uteliaisuus. Reflektointi mahdollistaa ymmärryksen, jonka voi sitten viedä käytäntöön. (Sydänmaanlakka 2022, 125.) Itsereflektointi on itsensä johtamisen kulmakivi. Se tarkoittaa toiminnan perusteiden ja seuraamusten arviointia sekä kokemusten systemaattista analysointia. Tämä mahdollistaa jatkuvan uudistumisen. (Sydänmaanlakka 2022, 127.)

DEAL-mallin mukaan tulisi arjesta poistaa kaikki asiat, jotka eivät edesauta tavoitteen saavuttamista (Elimination) ja saada tehtyä oikeita asioita, ei vain paljon asioita. Keskittymällä niihin 20 %:iin tehtävistä, jotka tuottavat 80 % kasvusta, saadaan paljon enemmän tehokkaasti aikaiseksi. Itsereflektoinnin ja oman työn johtamisen kannalta olisi hyvä kysyä seuraavaa: Mitkä 20 % syistä aiheuttavat 80 % ongelmistani ja pahasta olostani? Mitkä 20 % syistä tuottavat tulokseksi 80 % toivotuista seurauksista ja onnesta? (Ferriss 2007, 75–80.)

2.4 Tavoitteiden asettaminen konkreettiseksi

Tärkeässä osassa itsensä johtamisessa on tavoitteiden asettaminen. Tavoitteiden asettamisessa tärkeää onkin tietää, miten hyviä tavoitteita asetetaan. SMART-periaate on yleisesti käytössä oleva työkalu tavoitteiden asettamiseen, ja se tulee sanoista Specific (konkreettinen), Measurable (mitattavissa oleva), Achievable (toteutettavissa oleva), Relevant (merkityksellinen) ja Time bound (ajallinen). (Doran 1981.) Näitä kohtia hyödyntämällä tavoitteista on mahdollista tehdä konkreettisempia, jolloin tekemistä on helpompi ohjata oikeisiin asioihin tavoitteiden saavuttamiseksi. (Opiskelukoulu 2021.)

S	Specific (Konkreettinen)	Mahdollisimman tarkka, mitä halutaan, miksi, kuka / ketkä, missä, mitä rajoituksia?
M	Measurable (Mitattavissa oleva)	Pitää pystyä mittaamaan edistymistä ja tavoitteiden saavuttamista, kuinka paljon / monta
A	Achievable (Toteutettavissa oleva)	Tavoitteiden pitää olla realistisia nykytasoon nähden. Kuinka tavoitteen voi saavuttaa?
R	Relevant (Merkityksellinen)	Luomasi tavoitteen pitää olla sinulle merkityksellinen. Tavoittelun arvoinen, oikea aika, omat resurssit?
T	Time Bound (Ajallinen)	Tavoitteiden pitää olla aina aikaan sidottuja. Miloin, eteneminen, mitä voin tehdä jo tänään?

Kuva 3. SMART-periaate tavoitteiden asettaminen (mukaillen Opiskelukoulu 2021)

Kuvassa 3 esitettyä SMART-periaatetta noudattamalla tavoitteiden tulisi olla mahdollisimman konkreettisia. Mitä halutaan, miksi, kuka ja ketkä ovat mukana, missä ja mitä rajoituksia tavoitteen saavuttamisessa on? Mitattavaa kehitystä eli tavoitteen saavuttamista ja etenemistä pitää pystyä mittamaan ja mistä tiedetään, että tavoite on saavutettu. Toteutettavissa olevalla tarkoitetaan, että tavoitteiden tulee olla realistisia nykytasoon nähden ja tulee olla myös huomioituna, kuinka tavoitteen voi saavuttaa. Luodun tavoitteen tulee olla tavoiteltavan arvoinen (motivoiva), ja tässä kohtaa on tärkeää huomioida myös omat resurssit ja aika tavoitteen suorittamiselle. Tavoitteen tulee olla myös aikaan sidottuna, millä tarkoitetaan sitä, että eteneminen sekä välitavoitteet ja niiden aikataulu tulee olla selkeä. Miten edetään ja mitä tehdään milloinkin? (Opiskelukoulu 2021.)

Ferrissin (2007) mukaan (D = Defination) tavoitteiden asettamisessa on samoja piirteitä kuin SMART-periaatteessa ja tärkeää onkin tehdä tavoite selkeäksi sekä määrittää aito motivaatiotekijä. Ferriss (mt.) kertoo tavoitteiden määrittämisen jälkeen tapahtuvasta aikajanan luomisesta. On tärkeää määrittää konkreettiset toimet, jotka vievät tavoitteita kohti. Sopii siis luoda suunnitelma. Tässä omien vahvuuksien korostaminen on tärkeämpää kuin heikkouksien korjaaminen. Tavoitteiden asettamisessa tulisi myös huomioida, että epäonnistumisen pelko on yksi suurimmista haasteista onnistumisten tiellä. Mitä tekisit, jos sinulla ei olisi pelkoa epäonnistumisesta? (Ferriss 2007, 65.)

2.5 Ajankäytön ja stressinhallinta

Itsensä johtamisen kyvykkyyksien olennaisena osana on oman ajankäytön hallinta sekä stressinhallinta. Tavoitteena näiden hallinnassa on saavuttaa mahdollisimman hyvä työn ja vapaa-ajan suhde. Tällöin yksilö voi aidosti käyttää aikaa elämän muihin osa-alueisiin kuin työhön. Myös töiden tekeminen tulee valinnaksi (Liberation) tai laatu ja ajankäyttö muuttuu tai tehostuu. (Ferriss 2007, 293–299.)

Työn ja vapaa-ajan tasapaino on viime vuosina muuttunut ajatustyön lisääntyessä, ja tasapaino onkin yksilöllinen, subjektiivinen kokemus, eikä sen mittaaminen ole helppoa. Kun mittarina ei ole vain työaika vaan myös laatu, tulisikin tasapainossa huomioida sekä myös työn joustavuus sekä kuormittavuuden näkyväksi tekeminen. Oman työn johtamisen kyvykkyydet tulevatkin tässä entistä merkityksellisemmiksi, kun työn ja vapaa-ajan rajat hämärtyvät. (Mellanen & Mellanen 2020, luku 7.)

Distressillä tarkoitetaan kielteistä käymistilaa alkaen psyykkisestä reaktiosta, joka pitkittyessään saattaa johtaa jopa fyysisiin oireisiin. Johtajien distressin aiheuttajina ovat tutkimustuloksien perusteella enimmäkseen oman työn organisointi, priorisointi sekä vääristynyt työnkuva, joka tarkoittaa sitä, että tehdään liikaa vääriä asioita. Toisarvoisten työtehtävien tekemiseen menee liikaa aikaa eikä ydintyön tekemiseen jää riittävästi aikaa. Kyse on johtamisongelmasta, joka aiheuttaa kiireen tunteen eikä nykypäivän työelämän kasvavat odotukset helpota tilannetta. (Kultanen 2023, 43, 44, 46.)

Työtehtävien tekemiseen tulisi käyttää mahdollisimman vähän aikaa tehokkuudesta ja laadusta tinkimättä (Automation), ja kaikki automatisoitavissa olevat työtehtävät tulisi automatisoida mutta ei kuitenkaan delegoida. Automatisointiin voisi käyttää muun muassa virtuaalista assistenttia. (Ferriss 2007, 136, 138.)

Microsoftin (2023) mukaan tekoälyinnovaatioiden hyödyntäminen tulevaisuuden työelämässä tulee olemaan olennaisessa osassa ajanhallinnan sekä te-

hokkuuden näkökulmasta. Jo nyt on saatavilla erilaisia GPT-ohjelmistoja, kuten ChatGPT sekä Microsoftin Copilot. Eroja eri tekoälyohjelmistojen välillä on paljon ja erityisesti Microsoftin Copilotin ominaisuuksia kuvataan digitaalisena avustajana. Se on integroitavissa Microsoftin muihin ohjelmiin ja vain tulevaisuus näyttää miten paljon pystymme eri ohjelmistoja hyödyntämällä tehostamaan toimintaa.

3 LUONTAISET KYVYKKYYDET OSANA ITSENSÄ JOHTAMISTA

Tässä luvussa käydään läpi erilaisia luontaisia kyvykkyyksiä kahden eri mallin avulla. Erilaisissa malleissa on jokaisessa hyviä ja huonoja puolia, ja mielestäni tärkeintä on ettei itsensä johtaminen tai kehittäminen ja tiimityöskentely pohjaisi liikaa yhteisen malliin. Luontaisia kyvykkyyksiä hyödyntämällä on helppompaa ymmärtää omaa ja toisten erilaisuutta sekä toimintaa, joka omalta osaltaan parantaa myös tiimin tekemistä sekä tehokkuutta.

Jokaisella meistä on luontaisia kyvykkyyksiä työskennellä mielekkäimmällä tavalla ja mielestäni näiden ominaisuuksien tunnistaminen sekä vahvuuksien kautta työskentely takaa parhaan lopputuloksen. Johtamisen kannalta tiimin jäsenten erilaisuuden tunnistaminen on tärkeää, jotta tietyt työtehtävät voisi vastuuttaa oikeille henkilöille. Erilaisten työkalujen hyödyntäminen tässä pitäisikin mielestäni nähdä myös investointina organisaatioiden kehittymiseen ja erityisesti asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden toimiessa yrityksen kasvoina, tulisi heihin panostaa. Seuraavassa Patrick Lencionin mallissa (The Table Group 2024) kuvataan näitä luontaisia kyvykkyyksiä ja niiden hyödyntämistä tiimin toiminnassa. Tästä käytetään jatkossa mallin virallista lyhennettä WIDGET.

WIDGET on ihmisten työelämän luonnollisia kyvykkyyksiä kuvaava malli, jonka tavoitteena on auttaa ihmisiä ymmärtämään omia luontaisia kyvykkyyksiä työelämässä. Näiden kyvykkyyksien avulla voi omaa työskentelyään tehostaa sekä löytää eniten motivoivia ja energiaa tuottavia työtehtäviä. Tällä tavalla saadaan paljon enemmän aikaa, ollaan tyytyväisempiä työn tekemiseen sekä vältetään loppuun palamista ja uupumista. Turhautuminen ja epäonnistumiset ovat näissä suurimpia ongelmia, joita välttämällä ollaan tuotteliaampia ja

menestyneempiä. Mallissa on kuusi eri perustoimintoa, joita tarvitaan työn tekemiseen, ja mallin tarkoituksena on tunnistaa näitä tiimien jäseniltä niin, että erilaisten työtehtävien luontaiset kyvykkyydet pääsevät parhaiten esille. Malli auttaa myös henkilöitä ja tiimejä sekä esihenkilöitä luonnollisesti ymmärtämään toisia ihmisiä paremmin, jolloin keskinäinen kanssakäyminen ja työn tuottavuus paranevat. (The Table Group 2024.)

Omien vahvuuksien hyödyntäminen ja tehokkuuden löytäminen tekemällä mielekkäitä työtehtäviä ei itsessään varsinaisesti ole mikään uusi keksintö. Pohjimmiltaan vahvuuksien tunnistaminen ja niiden vieminen käytäntöön tapahtuu itsetuntemuksen kautta refleктоimalla omaa tekemistä, osaamista ja suorittamista. Reflektionilla ja systemaattisella analysoinnilla saa ymmärrystä, jonka voi viedä käytäntöön. (Sydänmaanlakka 2022, 125–127.) Erilaisia malleja ja testejä on olemassa vaikka kuinka paljon, ja ne auttavat ymmärtämään omaa toimintaa, itsetuntemusta ja ymmärrystä, mutta WIDGET on tietävästi ainut malli, joka perustuu pelkästään työtehtäviin ja niiden toteuttamiseen. (The Table Group 2024.)

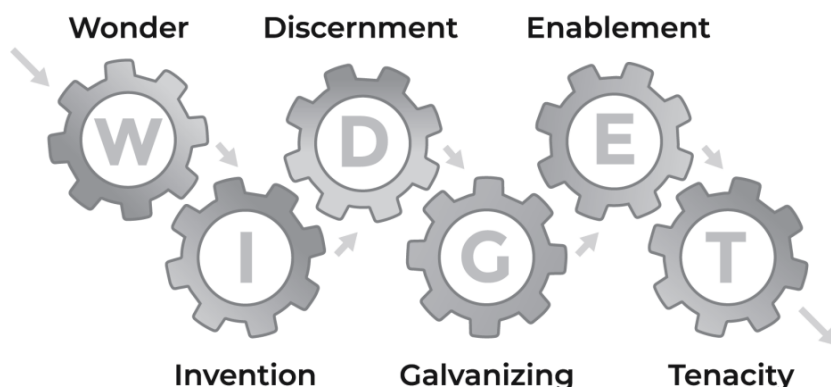
Osana itsensä johtamista puhutaan yleisesti oman käyttäytymisen sekä omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamisesta sekä kehittämisestä. Työyhteisön jäsenten olisikin tärkeä osata tunnistaa omia sekä tiimin jäsenten eri ominaisuuksia sekä persoonallisuuden piirteitä, jotta yhdessä tekeminen olisi mahdollisimman hyvällä tasolla. Yhtenä mallina käyttäytymisen analysoimisessa voidaan hyödyntää DiSC-profiilia, joka pohjautuu William Moulton Marstonin käyttäytymismalliin vuodelta 1928. Nykyisessä DiSC-profiilitestissä käytetään edelleen samaa periaatetta, mutta testiin on lisätty mittaamista varten erilaisia kysymyksiä, taustatietoja, ja mallia on kehitetty sekä uudistettu jo yli 40 vuoden ajan. (Personality Profile Solutions 2024.)

DiSC:n avulla pystyy ymmärtämään omaa ja muiden käyttäytymistä paremmin. Vuorovaikutustaidot sekä itsetuntemus ovat tässä olennaisessa osassa ja sitä käytetään laajasti työelämän eri osa-alueilla. Testin tulokset kertovat käyttäytymisestä sekä kommunikaatiosta. Itsensä johtamisen näkökulmasta luontaiset vahvuudet, organisaatiotaidot ja motivoivat tekijät yhdessä vertailun muiden profiilien ja eroavaisuuksien kanssa antavat kattavat tiedot itsensä kehittämiseksi. (Discprofiili.fi 2024.)

Tasapainoinen itsensä johtaminen on erityisen tärkeää kokonaisuuden kannalta, jotta oman elämän tasapaino eri osa-alueilla pysyy hallinnassa muutoksista riippumatta. Kokonaisuuden kehittämiseksi voikin luoda konkreettisen kehityssuunnitelman. (Sydänmaanlakka 2022, 34–35.) Erilaiset mallit, kuten WIDGET ja DiSC, toimivat työkaluina itsensä johtamisessa ja auttavat ymmärtämään eri osa-alueita itsensä johtamisessa.

3.1 WIDGET – Working Genius

6 Types Of Working Genius -malli (kuva 4) lyhennetään eri kyvykkyyksien nimien mukaisesti WIDGET-malliksi. WIDGET tulee sanoista W = Wonder (Ihmettelykyky), I = Invention (Keksimiskyky), D = Discernment (Arviointikyky), G = Galvanizing (Inspirointikyky), E = Enablement (Mahdollistamiskyky) ja T = Tenacity (Sitkeydenkyky). Kaikkia näitä kykyjä tarvitaan eri työn tai tehtävien tekemisen vaiheissa, oli sitten kyseessä uuden tuotteen lanseeraaminen tai loman suunnittelu. Eri osa-alueet tuottavat iloa ja energiaa eri henkilöille, joten näiden tunnistaminen on todella tärkeää, jotta tiimi toimii tehokkaasti. (The Table Group 2024.)



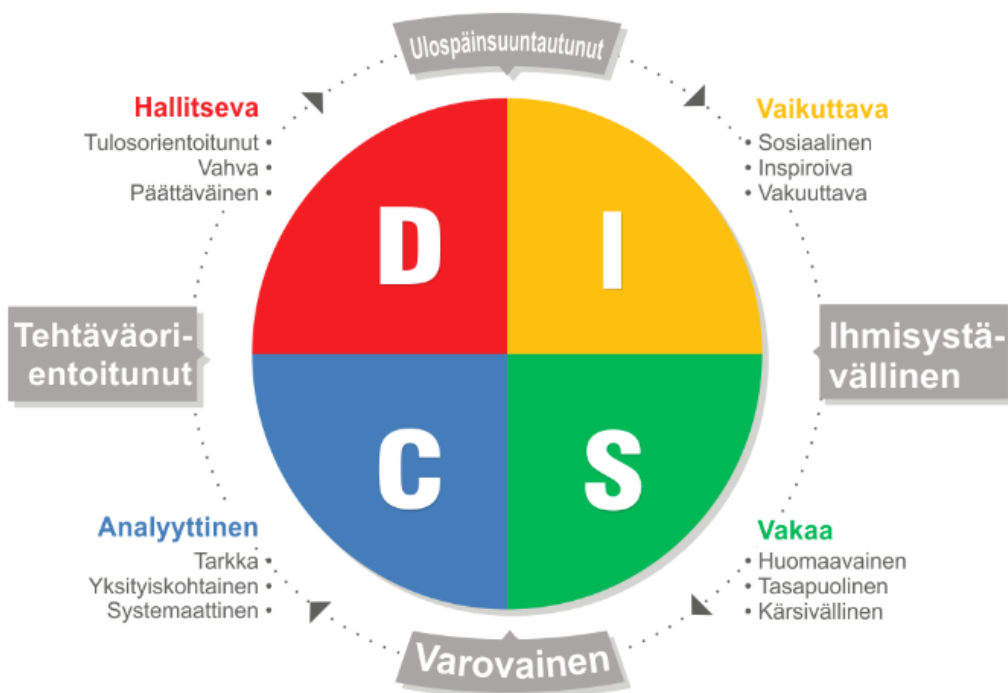
Kuva 4. WIDGET-malli (The Table Group 2024)

Ihmettelykyvyllä tarkoitetaan kykyä olla jatkuvasti utelias, etsiä asioita, joita voi parantaa ja kykyä pohtia eri potentiaaleja ja mahdollisuuksia tietyissä tilanteissa. Keksimiskyvyn omaavat henkilöt puolestaan luovat paljon omaperäisiä ideoita ja ratkaisuja. He keksivät asioita tyhjästä ja ratkaisevat mielellään ongelmia. Arviointikyky tarkoittaa luontaista kykyä arvioida tilanteita sekä eri ideoita intuitiivisesti ja vaistomaisesti sekä antaa muille ohjausta. Inspirointikyvyn

omaavat henkilöt haluavat innostaa sekä organisoida muita toimimaan ja tuovat energiaa ideointiin sekä päätöksentekoon. Mahdollistamiskyvyn omaavat henkilöt puolestaan ovat aina kannustamassa sekä tukemassa ja tarjoamassa apuaan muille luonnostaan. Sitkeydenkyvyllä tarkoitetaan kykyä viedä projekteja sekä tehtäviä loppuun asti laadukkaasti, jotta työn jäljestä voi nauttia. (The Table Group 2024.)

3.2 DISC-profiilit

DISC-profiili kuvaa ihmisen käyttäytymistä eikä arvota ketään, eikä mikään profiileista ole toista parempi. Käytösprofiilit jaetaan DISC:ssä neljään eri kategoriaan, ja tärkeää onkin muistaa, että jokaiselle on ominaisuuksia kaikista eri kategorioista. Kategoriat ovat seuraavat: Hallitseva (D), Vaikuttava (I), Analyttinen (C) ja Vakaa (S). Kuvan 5 mukaisesti profiilit jakautuvat pystyakselilla tehtäväorientoituneisiin (D ja C) sekä ihmisystävällisiin (I ja S) ja vaakakselilla ulospäinsuuntautuneisiin (D ja I) sekä varovaisiin (C ja S). Profiilit toimivat myös yhdessä, jolloin erilaisia käyttäytymismalleja muodostuu paljon ja tulkinta muuttuu haastavammaksi. Tästä syystä mallia on datan pohjalta uudistettu ja parannettu jatkuvasti. (discprofiili.fi 2024.)



Kuva 5. DISC-profiilit (discprofiili.fi 2024)

DISC-profiileissa huomioidaan eri osa-alueita yksilöissä kuten sitä, mitä tämä tavoittelee tai välttää ja miten toimii paineen alla sekä miltä tämä vaikuttaa ulospäin. D-profiilin omaavat henkilöt ovat DISC:n mukaan tulosorientoituneita, vahvoja ja päättäväisiä kun taas I-profiilin henkilöt ovat sosiaalisia, vakuuttavia ja inspiroivia. Molemmat näistä ovat ulospäinsuuntautuneita, kun taas enemmän varovaisia ovat C- ja S-tyyppin henkilöt. C-tyyppin henkilöt mielletään usein tarkoiksi, yksityiskohtaisiksi sekä systemaattisiksi ja S-tyyppin henkilöt puolestaan näyttävät huomaavaisina, tasapuolisina ja kärsivällisinä. (discprofiili.fi 2024.)

3.3 Kyvykkyyksien kehittäminen ja johtaminen tiimityöskentelyn edistämiseksi

WIDGET-kykyjen tunnistamisen avulla on mahdollista maksimoida tyytyväisyys sekä panos työelämässä. Kyvyt jaetaan niin, että jokaisella on kaksi kyvykkyyttä, jotka lisäävät iloa ja energiaa työelämässä, kaksi puolestaan ovat neutraaleja ja kaksi osa-aluetta turhauttavat ja vievät energiaa. Tästä syystä tiimityöskentely on avainasemassa tiellä kohti menestystä. WIDGETIN mukaan työn tekemistä tulisikin ohjata niille osa-alueille, jotka tuottavat itselle eniten iloa ja energiaa, ja jotka auttavat yksilöitä loistamaan omassa työssään. Koska WIDGET-malli on erityisesti luotu työympäristöön, se tarjoaa erilaisen näkökulman tiimidynamiikkaan, projekteihin, palavereihin ja jopa rekrytointeihin. (The Table Group 2024.)

WIDGETin mallintaessa työelämän luontaisia kyvykkyyksiä DISC puolestaan keskittyy luontaisiin käyttäytymismalleihin sekä vuorovaikutustaitoihin. Tuloksena saadaan vertailua eri profiilien välillä ja eri profiilien sisällä omaan käyttäytymiseen liittyvistä osa-alueista. Näitä ovat asiat, joita yksilö hakee ja pitää tärkeänä, sekä mitä hän kokee epämiellyttäväksi. Puolestaan se miten hän pyrkii vaikuttamaan muihin ja vaikuttaa ulospäin on miten henkilö joskus mielletään. Tämä erilaisten käyttäytymismallien tunnistaminen auttaa tiimejä ymmärtämään paremmin toisiaan, parantamaan tiimityöskentelyä sekä minimoimaan ryhmän sisäisiä konflikteja. (discprofiili.fi 2024.)

Itsensä johtamisessa suuntaudutaan kohti itseä motivoivia tehtäviä tekemällä myös muut työtehtävät vaikka ne olisivat epämiellyttäviä. Johtamisen luonne

on muuttumassa enemmän tukevaan ja valmentavaan suuntaan. Otollisten itsensä johtamisen olosuhteiden mahdollistaminen onkin avainasemassa. Tiimin kannalta vuorovaikutuksen edistäminen, itsereflektoinnin tukeminen ja ongelmanratkaisutaitojen vahvistaminen on tärkeää. Vapauden, ohjaamisen, valmentamisen sekä puuttumisen tasapaino puolestaan auttavat luomaan merkityksellisyyttä työhön. Persoonallisuudella tai luontaisilla piirteillä ei ole suoraan vaikutusta itsensä johtamiseen. Eri persoonallisuuspiirteiden huomiointilla voikin saavuttaa tiimitasolla parempia tuloksia itsensä johtamisessa. Tärkeintä olisi kyky tunnistaa omat vahvuudet ja heikkoudet monipuolisesti, luoda hyvät olosuhteet ja yhteiset tavoitteet, joita kohti pyritään menemään vahvuuksia hyödyntämällä. (Julkunen 2021.)

4 ITSENSÄ JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN

Itsensä johtamisen kehittämisessä sekä sen johtamisessa on mielestäni erityisen tärkeää systemaattisuus ja aito halu kehittää itseään ja muita. Oma motivaatio, tavoitteet sekä asenne määrittelevät myös itsensä johtamisen kehittymistä hyvinkin pitkälle. Tärkeää onkin pystyä auttamaan myös johdettavia tunnistamaan samoja asioita. Jokaisen johtajan, tiimivetäjän ja esihenkilön tulisi huomioida alaistensa henkilökohtaisia motivaatiotekijöitä. Kehittymistä mahdollistamalla itsensä johtamisesta tulisi työkalu arkeen.

Itsensä johtamisen kehittämistä tulisi lähestyä samasta näkökulmasta kuin tiimin johtamista. Onko esihenkilöiden ja alaisten välillä hyvä luottamus? Kanssakäyminen ja aito kehittyminen alkaa kuitenkin aina psykologisesta turvallisuudesta. Tiimeissä on myös mahdollista toimia monella eri tavalla aina itseohjautuvuudesta kontrolloituun ympäristöön. Jokaisen organisaation tulisi pyrkiä kehittämään omaa toimintaansa kohti tehokkuutta ja motivoituneisuutta.

Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan tilaa, jossa vaikeudet, vastoinkäymiset sekä onnistumiset ovat sallittuja. Kyse ei ole pelkästään yksittäisten työntekijöiden rohkeudesta vaan arvostuksesta sekä luottamuksesta, joka vallitsee ryhmätasolla. Tällaisessa ryhmässä ja työyhteisössä mielipiteiden esiin tuominen sekä rakentava haastaminen on arkipäivää. Kuitenkaan kyseessä ei ole tila, jossa kukin voi tehdä mitä haluaa parhaalla katsomallaan tavalla. Yhteinen suunta sekä rakentava kriittisyys ovat aina tärkeimpiä asioita. Pelisäännöt

ovat selkeitä ja niistä keskustellaan avoimesti ja työn tekemisen ongelmiin puututaan jo aikaisessa vaiheessa tai ennakoiden. (Ilmarinen 2022.)

4.1 Turvallinen ja innostunut ympäristö

Erilaiset työtyytyväisyys-, johtamis- ja työmotivaatiotutkimukset ovat olleet jo pidemmän aikaa arkipäivää monessa yrityksessä. Näitä asioita onkin tärkeää mitata säännöllisesti, jotta organisaatioiden tai tiimien kehitystä pystytään seuraamaan sekä tekemään tarvittavia muutoksia. Martela (2015) kertoo, että perinteisen työtyytyväisyyden mittaamisen sijaan tulisi mitata työntekijöiden innostuneisuutta. Tuottavuuden haasteiden ratkaisemiseksi tulisi pyrkiä erottamaan työntekijöiden aktiivisuutta sekä myönteistä ja kielteistä suhtautumista työn tekemiseen. Nämä osa-alueet muodostavat neljä eri ulottuvuutta: leipääntynyt, stressitila, tyytyväisyys ja työn imu. Yrityksien kannalta olisi tärkeää löytää keskeisiä mittareita, jotta tuloksellisuuteen verrattuna mitattaisiin oikeita asioita. Tyytyväinen työntekijä ei välttämättä ole lainkaan tuottava ja silti sisäistä motivaatiota vahvistavia tekijöitä tulisi löytää. Samaan aikaan itsensä johtamisen kyvykkyyksillä ja tiimeissä tulisi vallita innostuneisuuden sekä sitoutumisen kulttuuri. (Martela 2015.)

Rinne (2021) kertoo, että esihenkilötyötä tehdään ennen kaikkea muita varten. Tällöin asioiden mahdollistamista, toimimista johtajana tai organisaation kehittämistä ei tulisi ajatella omien tarpeiden kautta. Organisaation menestymisen edellytykseksi on luotu strategia, jota noudatetaan. Siinä on tavoiteltavia asioita, kuten uudistuminen ja yhdessä tekeminen. Turvallisessa ympäristössä ihminen on rohkeampi ja rohkea organisaatio on niin turvallinen, että kuka tahansa uskaltaa olla rohkea. Turvallisen ympäristön luomiseen tarvitaan psykologista turvallisuutta. Rohkea johtaminen onkin avainasemassa sen saavuttamisessa. Voidakseen luoda psykologisesti turvallisen yhteisön, tulisi yksilön ja yhteisön kehittää taitoja, jotta tämä on mahdollista. Näitä taitoja ovat kyky olla haavoittuvainen, luottamuksen rakentaminen oman toiminnan kautta, kyky oppia epäonnistumista sekä kyky valita teot arvojen kautta. (Rinne 2021, 17–20.)

4.2 Itseohjautuvuus ja sen johtaminen

Älykkäässä itsensä johtamisessa on seitsemän periaatetta: merkitys, keskittyminen, aitous uudistuminen, itsekuri, herkkyyys sekä nöyryys. Nämä voidaan

kuvitella eri askelmina kohti mielenrauhaa ja näitä askelmia seuraamalla yksilö kykenee johtamaan itseään. Kiireisessä arjessa tällaistenkin yksinkertaisten asioiden käytäntöön vieminen konkreetian tasolle saattaa olla haastavaa. (Sydänmaanlakka 2017, 287.) Näitä periaatteita jokainen yksilö voi viedä eteenpäin myös itseohjautuvasti.

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ja itsenäisesti ilman ulkopuolista ohjausta sekä kontrollia. Tähän päästääkseen tulee henkilöiden olla itse motivoituneita ja heillä tulee olla halu mennä eteenpäin. Henkilöllä pitää olla myös päämäärä, jota kohti mennä ja tietty osaaminen sekä kyvykkyys tavoitteen saavuttamiseksi. Itsensä johtamisen eri kyvykkyudet ovat tässä avainasemassa. Itseorganisoitumisella puolestaan tarkoitetaan ylhäältä annettujen valmiiden rakenteiden minimoimista. Tällöin työntekijät organisoituvat tarpeen mukaan keskenään eikä päätöksiin tarvitse pyytää johdon lupaa. Itseorganisoitumisella ei kuitenkaan tarkoiteta yksilöiden itsevaltiutta ilman rajoja. Vastakohtana tälle on luonnollisesti ylhäältä organisoituminen, jossa johto määrittelee kaikki toimintatavat. Jakauma ei kuitenkaan ole mustavalkoista, vaan tosielämässä organisaatiot löytävät erilaisia toimintatapoja ja jatkumoit. Itseorganisoituvat tiimit voivat esimerkiksi olla osa tiukkoja raameja määrittelevää yritystä ja byrokratiaa, mutta päättävät keskenään miten toimivat. (Martela 2017, 12–13.)

Itseohjautuvuuden johtamisessa tulisi keskittyä itsensä johtamisen kyvykkyysien johtamiseen ja kehittämiseen. Yhtä tärkeää on mahdollistaa työn tekemisen eri tapoja ja yhteisvastuullisen toiminnan kehittämistä. Tärkeää on myös huolehtia, että yhteisesti sovittuja toimintatapoja noudatetaan. Kaikilla tulee olla tiedossa, että niitä voidaan kuitenkin muokata ja kehittää. Tällä tavalla saavutetaan vahva itseohjautuvuuden tila organisaatorakenteista riippumatta. Tällöin henkilöstö myös sitoutuu yritykseen pitkällä aikavälillä paremmin. Luodun kulttuurin avulla ihmiset toimivat omaehtoisesti. He kokevat voivansa vaikuttaa asioihin ja esimiehet toimivat pääasiassa valmentajina, kannustajina sekä mahdollistajina. Tätä kutsutaan osallistavaksi organisaatioiksi. (Martela 2021, 15–16.)

4.3 Itsensä johtamisen tavat

Itsensä johtamisen kehittämisessä on jokaisen johtajan tärkeää tunnistaa ensin oma osaamisensa itsensä johtamisessa sekä löytää konkreettisia toimintamalleja arkeen. Esihenkilöiden tehtävänä olisikin mahdollistaa työntekijöille ympäristö, jossa erilaisia malleja ja tapoja voi konkreettisesti hyödyntää arjessa. Tavat ovat opittuja käyttäytymismalleja, jotka muodostuvat taidoista, asenteesta sekä tiedoista. Näitä tapoja jokainen pystyy kehittämään, kunhan asioita pohtii ja harjoittelee sekä vie arkeen systemaattisesti. (Sydänmaanlakka 2022, 154–156.)

”Seitsemän tapaa arkeen” kuvaa tapoja parantaa itsensä johtamista. Näitä tapoja ovat seuraavat: ihmettele jatkuvasti, innostu usein, reflektoi, ota vastuu itsestäsi, ole tavoitteellinen, pistä tärkeät asiat etusijalle ja uudistuminen. Uudistuminen tässä merkitsee jatkuvaa itsensä kehittämistä. Itsensä kehittäminen on myös valintoja, jolloin on osattava priorisoida, miten ja milloin tehdään asioita. Itsensä kehittäminen viekin paljon aikaa ja tavoitteissa tulisikin olla realistinen. (Sydänmaanlakka 2022, 157–165.)

Oppimisen, luovuuden sekä innovatiivisuuden lähde on ihmettely ja tätä tapaa tulisi muistaa säilyttää, kun se tuntuu häviävän. Itsensä motivoiminen on itsensä johtamisessa tärkeä osa-alue ja vaikka aina emme olekaan vireessä, niin tulisi meidän pitää positiivisuus mukana arjessa. Tällöin voimme olla arjessa energisempiä. Itse-reflektointi on syvällisemmän oppimisen edellytys. Arviointiin sekä pohtimiseen tulisikin varata riittävästi aikaa. Itse-reflektoinnin avulla voimme varmistaa jatkuvaa uudistumista. Ottamalla vastuuta omasta itsestämme emme syytä muita tekijöitä ja toimimme ottamalla täyden vastuun kaikista valinnoistamme. Tehokkuuden kannalta olisikin tärkeää olla tietoinen tavoitteista. Visioimalla niitä mielessämme voimme luoda toiminta-ajatuksia ja viedä nämä konkreettisiksi toimiksi arkeen. Itsensä johtamisessa ajanhallinta on tärkeässä roolissa ja kyvyllä priorisoida asioita voimme suunnata huomioita kaikista tärkeimpiin asioihin. Uudistumisella tarkoitetaan jatkuvaa systemaattista itsensä kehittämistä kuudella Oy Minä AB:n osa-alueella. Näitä osa-alueita ovat ammatillinen, fyysinen, psyykinen, emotionaalinen, sosiaalinen ja henkinen. (Sydänmaanlakka 2022, 157–164.)

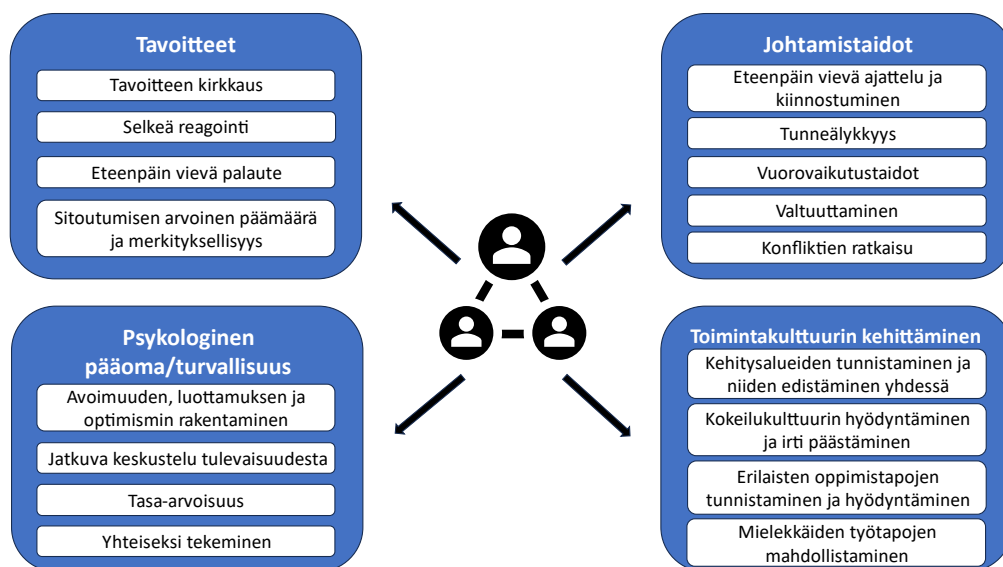
4.4 Johtamisen merkitys itsensä johtamisen mahdollistajana

Voisiko itsensä johtamiseen investoimalla vapauttaa yksilöiden ja tiimien johtamisessa aikaa arjessa kaikista tärkeimpien asioiden johtamiseen? Muutokset tapahtuvat suurimmalta osin arjessa ja esihenkilöiden tulisikin pyrkiä aktiivisesti kehittämään itsensä johtamisen taitoja ja mahdollistamaan itseohjautuvuutta, jotta päästäisiin osallistavaan organisaatioon. Tässä luvussa käsitellään tarkemmin esihenkilön näkökulmasta itsensä johtamisen kehittämisen konkreettisia toimintamalleja sekä eri osa-alueita. Näitä jokainen voi viedä eteenpäin sekä omassa toiminnassaan että tiimien tekemisessä.

Ihmisten johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteishengen luominen • Alaisiin luottaminen • Palautteen antaminen ja motivointi
Tehokkuuden johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Priorisointi ja ennakointi • Päätöksenteko • Ajankäyttö • Johdonmukaisuus
Vuorovaikutuksen johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Viestintä • Selkeys • Perustelevuus • Vaikuttamiskyky
Strateginen johtamisote	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakassuuntaisuus • Oleellisen näkeminen • Analyttisyys
Muutoksien ja uudistusten johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Innovointi ja uuteen rohkaisu • Ennakkoluulottomuus • Muutosherkkyys
Toiminnan johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Tavoitteiden asettaminen ja resurssien jakaminen • Osaamisen johtaminen • Organisointi ja suunnittelu

Kuva 6. Esimiehen ominaisuudet ja osaamiset (mukaillen Huttunen 2018, 65.)

Huttunen (2018) kuvaa esimiesten ominaisuuksia sekä osaamisia 6 eri kategorian kautta. Kuvan 6 mukaan nämä ovat ihmisten, tehokkuuden, vuorovaikutuksen, strategian, muutoksien ja uudistusten sekä toiminnan johtaminen. Esimiesten ja organisaatioiden haasteeksi saattaakin muodostua eri johtamisen osa-alueiden osaaminen sekä niiden hyödyntäminen arjessa. Tulevaisuudessa johtamiselta odotetaan kuitenkin monipuolista ja ihmisläheistä otetta. Kysymys kuuluukin: miten kehittää omaa toimintaansa vahvuuksien kautta ja silti vastata tulevaisuuden odotuksiin? Osaamisien lisäksi mm. alaidot sekä työyhteisötaitot korostuvat tulevaisuuden johtamisessa. Niiden määrittely tulisi organisaatiossa tehdä johtamisen kehittämisen takia aina yhdessä. Tällöin voidaan keskittyä kaikista tärkeimpiin kaikkia koskevien taitojen, roolien ja käyttäytymisen kulmakiviin. (Huttunen 2018, 65–69.)



Kuva 7. Itsensä johtamisen johtaminen (Telia 2020)

Kuvan 7 mukaisesti itsensä johtamisen kehittäminen tai johtaminen voidaan esihenkilöiden näkökulmasta jakaa neljään pääkategoriaan. Näitä kategorioita ovat tavoitteet, johtamistaidot, psykologinen pääoma ja turvallisuus sekä toimintakulttuurin kehittäminen. (Telia 2020.) Itsensä johtamisen kehittämisessä omien vahvuuksien sekä heikkouksien tunnistaminen olisikin erityisen tärkeää, jotta löytää ne asiat, joita olisi tärkeintä kehittää ensimmäiseksi.

Esihenkilöiden kohdalla oman toiminnan reflektointi sekä itsetuntemus korostuvat. Tiimiä ja sen itsensä johtamista johdettaessa ja kehittäessä vaikutukset muihin ihmisiin sekä yrityksen toimintaan ovat suuria. Yksilöiden sekä tiimien johtaminen kohti parempaa itsensä johtamista, itseohjautuvuutta sekä osallistavaa organisaatiota ei ole helppoa. Se vaatiikin paljon systemaattista sekä pitkäjänteistä työtä. (Telia 2020.) Käydään seuraavassa kohdassa tarkemmin läpi eri osa-alueiden sisältöä.

Tavoitteen osa-alueelle sisältyvät tavoitteen kirkkaus, selkeä reagointi, eteenpäin vievä palaute sekä sitoutumisen arvoinen päämäärä ja merkityksellisyys. Organisaatiossa tulisi olla selkeät tavoitteet. Aina pitää myös kertoa miksi ne on valittu ja mitä seuraa, jos tavoitteita ei saavuteta. Tavoitteiden saavuttaminen on myös jokaisen vastuulla. Työn tekemisen merkityksellisyys puolestaan saavutetaan avoimen palautekulttuurin avulla. Psykologisen pääoman ja tur-

vallisuuden osa-alueelle kuuluvat avoimen ja luottavaisen ilmapiirin rakentaminen tiimiin, jossa toimitaan tasa-arvoisesti ja avoimesti. Myös tulevaisuudesta, tekemisestä ja rooleista keskustellaan jatkuvasti, jotta voidaan puhaltaa yhteen hiileen. (Telia 2020.)

Johtamistaitojen osa-alueella kuuluvat eteenpäin vievä ajattelu ja kiinnostuminen, jossa jatkuvan kehittymisen aikaan saaminen on keskiössä. Tunneälykkyydellä tarkoitetaan tunteista puhumista sekä toisten ymmärtämistä. Vuorovaikutustaitojen osalta arvostus, ymmärrys sekä erilaisten käyttäytymistapojen ymmärtäminen on tärkeää. Konfliktit halutaan ratkaista nopeasti ja rakentavasti ja kaikilla tulee olla samat säännöt. Valtuutuksella puolestaan tarkoitetaan tietoista yksilöiden vapauden, vastuun sekä vaikutusmahdollisuuksien lisäämistä omassa työssä. Toimintakulttuurin kehittämisessä halutaan tunnistaa ja edistää kehitysalueita yhdessä laajemman kuvan kautta. Tässä on olennaista hyödyntää kokeilukulttuuria niin, että uusia asioita on lupa kokeilla. Epäonnistumisten tulee olla sallittuja, jotta niistä voi ottaa oppia. Erilaisten oppimistapojen tunnistaminen ja hyödyntäminen yksilö- ja tiimitasolla on tärkeää jatkuvan kehittymisen kannalta. Mielekkäiden työtapojen osa-alueelle kuuluu vahvuuksien hyödyntäminen sekä omien tehokkaiden toimintatapojen hyödyntäminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Telia 2020.)

Itsensä johtamisen kehittämisessä on tärkeää sopia aikataulutuksesta ja kehittämisen rytmittämisestä. Sovituista asioista tulee pitää kiinni ja ohjata tekemistä oikeaan suuntaan. Tällöin ainakin karkean aikataulun luominen sekä ajankohta jolloin kehitystä tarkastellaan, tulee sopia. Sovittuihin toimenpiteisiin palaaminen on kehittymisen kannalta todella tärkeää. Systemaattisuus ja selkeys tuo henkilöstölle prosessia paremmin ymmärrettäväksi ja eteneminen on kaikille tuttua. (Huttunen 2018, 226.)

Eri osa-alueiden kehittämiseen ei voi kuitenkaan panostaa kerrallaan vaan tärkeää olisi tunnistaa itselle kriittisimmät asiat. Monen eri kehitysalueen eteenpäin vieminen samaan aikaan on äärimmäisen haastavaa ellei mahdotonta. Oma oppimista tulisi pilkkoa pienempiin palasiin niin ajallisesti kuin asioiden osalta. Tästä syystä tulisikin valita kerrallaan yksi tai kaksi eri osaa esimerkiksi pääkategorioiden alta (kuva 7) ja tehdä niille hyvä ja konkreettinen kehitys-

suunnitelma, jota lähtee arjessa toteuttamaan. Samaa toimintamallia voi hyödyntää omassa tiimissä alaisten kanssa, jotta oppimisesta tulee systemaattista. (Telia 2020.)

Eryteisesti johtamisessa ja esihenkilötyössä edellä mainittujen osa-alueiden tapojen sekä itseohjautuvuuden kehittäminen on yrityksen menestymisen osalta avainasemassa. Luonnollisesti kaikki lähtee turvallisesta ympäristöstä, ja seuraavassa luvussa käsitellään tarkemmin tiimityöskentelyä, sen haasteita ja johtamista matkalla kohti menestystä.

5 MENESTYVÄ TIIMI ITSENSÄ JOHTAMISEEN PANOSTAMALLA

Itsensä johtamisella on suuri merkitys tiimityöskentelyssä ja sen johtamisessa. Eryteisesti esihenkilöiden on tärkeää osata johtaa itseään, jotta voi menestyksekkäästi johtaa omaa tiimiään. Kokemukseni perusteella suurimmat haasteet menestyvien ja tuloksekkaiden tiimien rakentamisessa tulevat niin sanotuista johtamisongelmista. Näitä ongelmia ovat muun muassa se, että tiimien ongelmiin ei puututa tai ongelmia ei osata tunnistaa. Muita ongelmia ovat vaatimustaso ja johtamisen systemaattisuuden puuttuminen, jolloin sanat ja teot eivät kohtaa ja keskitytään arjessa vääriin asioihin. Ongelmat yleensä seuraavat toisiaan ja vaikuttavat toisiinsa, jolloin arjessa voittamisesta tulee vaikeaa ja satunnaiset onnistumiset korostuvat. Ihmisten johtaminen ja valmentava johtaminen ovat haastavia kokonaisuuksia, joten hyvien toimintamallien omaksuminen osaksi arkea on todella tärkeää.

Myös urheilumaailmassa menestyvillä tiimeillä on haasteita, joita tulee korjata arjessa ja näistä voisikin ammentaa paljon oppeja yritysmaailmaan. Kilpailu tai yksi kisasuoritus on vain sivutuote, kun kaikki työ on tehty arjessa. Parhaat harjoittelevat riittävästi ja arkitekeminen ratkaisee kisatilanteessa voiton, sillä valmistautuminen tehdään äärimmäisen huolellisesti ja tarkasti. Tällöin mahdollisilla yllätyksillä ole vaikutusta kisasuoritukseen. (Appelsin & Wahlroos 2021, 87–88.)

Kun tavoitteena on maailmanmestaruus, 300 päivän harjoittelun lisäksi jokaisen päivän harjoitusten ulkopuoliset 22 tuntia ovat ratkaisevia. Arkeen tarvi-

taankin muita tavoitteita, jotta tiimin menestyminen on mahdollista. Kisasuorituksen tekemiseen voi itse vaikuttaa täydellisesti omilla valinnoillaan. Itsensä johtamisella ja kurinalaisuudessa sekä systemaattisuudella onkin suuri merkitys myös tiimin menestymisen kannalta. (Appelsin & Wahlroos 2021, 91–92.)

Lencioni (2002) kuvaa viisi yleistä tiimityöskentelyn onnistumiseen ja epäonnistumiseen vaikuttavaa häiriötä. Nämä viisi toimintahäiriötä ovat luottamuspula, konfliktien pelko, sitoutumisen puute, vastuun välttely ja tulosten huomiotta jättäminen. Tiimien menestymisen kannalta eri toimintahäiriöiden tunnistaminen sekä niiden korjaaminen on elinehto, jotta tiimit voivat toimia tehokkaasti ja saavuttaa erinomaisia tuloksia (Lencioni 2002) Näihin eri osa-alueisiin paneudutaan tässä luvussa.

5.1 Toimintahäiriöistä menestyvään tiimiin

Mielestäni itsensä johtamisessa ja itsensä johtamisen johtamisessa sekä tiimien rakentamisessa on avainasemassa tunnistaa se, miten henkilöt toimivat. Tiimin näkökulmasta tärkeää on myös havaita, mitkä ovat tiimin menestymisen kannalta suurimmat esteet. Systemaattisella johtamisella ja kehittämisellä on mahdollista luoda hyvät edellytykset ihmisille kehittyä ja kasvaa. Tällöin tavoitteiden saavuttaminen sekä liiketoiminnan kehitys helpottuu.

Menestyvässä tiimissä tiimihenki on positiivinen, työt etenevät hyvin, ongelmanratkaisu toimii eikä henkilökohtaisia ristiriitoja ole. Yhteistyö ja tekeminen tuottavat tiimissä positiivista energiaa sekä tehokkuutta. Kulttuuri on avoin, ajatellaan avoimesti tulevaa ja tiimissä ollaan innovatiivisia. Tällöin toiminta näkyy ulospäin mielenkiintoisena ja esimerkillisenä muille. (Salminen 2017, 35, 68.) Tällaisessa tiimissä toiminta on ennen kaikkea kannustavaa. Tuki ja tsemppaaminen sekä työkaverin motivointi yhdessä on arkipäivää. Epäonnistumisia puolestaan analysoidaan tiimin kesken, ja nämä kaikki vaikuttavat työhyvinvointiin olennaisesti. (Salminen 2017, 81.)



Kuva 8. 5 Dysfunctions of a team. (Agile Mastery, alk. Lencioni 2002)

Agile Mastery (2023) kuvaa tiimin toimintahäiriöitä kuvan 8 mukaisella mallilla (mallinnettu Patrick Lencionin mallista Viisi toimintahäiriötä tiimissä). Kuvassa huomion arvoista on, että siihen on avattu toimintahäiriöiden toinen puoli, joka on erittäin tehokkaasti toimivat tiimit. Lencionin mallin mukaisesti jokaisella ”portaalla” on vastineensa ja samalla myös ”vastauksia”. Tästä näkee konkreettiset erot siinä, miten tehokkaasti toimivat tiimit toimivat verrattuna toimintahäiriöiseen tiimiin.

Lencionin (2002) mukaan toimintahäiriöt eivät ole erillisiä ongelmia ja mikä tahansa näistä saattaa romuttaa tiimin toiminnan sekä menestymisen edellytykset. Ensimmäisellä portaalla on luottamuspuula, joka johtuu siitä, etteivät tiimin jäsenet uskalla olla toisilleen avoimia, kertoa virheistään ja haavoittuvaisia toisten edessä. Tällöin luottamusta ei tiimissä rakennu. Luottamuksen puuttuminen altistaa seuraavalle toimintahäiriölle eli konfliktien pelolle. Tällöin tiimeissä ei keskustella aidosti ideoista ja väitellä parhaista toimintatavoista vaan tyydytään varovaisempaan keskusteluun. Sitoutumisen puute – kolmas toimintahäiriö – on suora seuraus konfliktien pelosta. Mikäli mielipiteitä ei aidosti tuoda esille, tiimin jäsenet harvoin hyväksyvät ja sitoutuvat päätöksiin. Vastuun välttely tulee neljäntenä toimintahäiriönä. Tällöin sitoutumisen puutteen jälkeen ihmiset jättävät reagoimatta epäkohtiin ja puuttumatta toistensa toimintaan, vaikka se olisi tiimin edun mukaista. Viimeisenä toimintahäiriönä tulee tulosten huomiotta jättäminen. Tässä kohtaa ihmiset laittavat omat tarpeensa tiimin tavoitteiden edelle eikä muita tiimin jäseniä pidetä tilivelvollisina tiimin yhteisistä tuloksista. (Lencioni 2002, 195–197.)

Aidosti yhtenäisenä työskentelevä tiimi työskentelee luottaen toinen toisiinsa ja konfliktikeskusteluissa keskustellaan aidosti eri ideoista. Tästä seuraa, että toimintasuunnitelmiin sekä päätöksiin sitoudutaan paremmin konkretian tasolla. Tiimin jäseniä pidetään tilivelvollisina, mikäli toiminta on tiimin etujen vastaista ja keskittyminen tiimin tekemisessä on yhteisten tulostavoitteiden saavuttamisessa. Tähän päästääkseen tulee tunnistaa tiimin ongelmakohdat sekä tehdä systemaattisesti töitä kulttuurin ja osa-alueiden muuttamiseksi korjaamiseksi. (Lencioni 2002, 197–198.)

5.2 Luottamuksen rakentaminen tiimissä

Kielitoimiston (2024) mukaan luottamuksella tarkoitetaan tunnetta ja varmuutta siitä, että johonkuhun voi luottaa. Tällöin toiveita ei petetä ja pettymystä ei aiheuteta. Tähän liittyy vahvasti myös luottavaisuus sekä usko johonkin tai johonkuhun.

Ihmisten johtamisessa luottamus ja arvostuksen osoitus on yksi tärkeimmistä asioista. Tuloksien saavuttamiseksi ihmisten ymmärtäminen sekä kiinnostuminen ihmisten johtamista kohtaan on olennaisen tärkeää. (Kurttila & Aalto 2021, 12.) Työntekijöiden vastuunotto sekä ajattelu kohti työn merkityksellisyyttä lisääntyy, kun luottamusta osoitetaan kontrolloimalla työtä vähemmän. Tällä tavalla johtamiseen jää enemmän aikaa ja rakentamalla luottamusta voidaan innostaa työntekijät hyviin tuloksiin. Kun luottamuksen taso on hyvä, kaikki uskaltavat tehdä virheitä. Sitten virheistä voidaan ottaa oppia ja samalla osoittaa avoimuutta ja luottamusta myös toiseen suuntaan. (Kurttila & Aalto 2021, 75–76.)

Ilman luottamusta tiimityöskentely on mahdotonta ja tiimin kannalta se tarkoittaa keskinäistä uskoa siihen, että ryhmässä toisilla on hyvät aikeet. Tällaisessa ryhmässä jokainen voi olla oma itsensä ja kertoa esimerkiksi omista heikkouksistaan avoimesti. Tällöin tiimin jäsenet voivat fokusoida koko energiansa käsillä oleviin tehtäviin oman itsensä suojelemisen ja politikoinnin sijaan. Urakeskeisessä ympäristössä tämä on haastavaa, vaikka tiimin edun vuoksi näin tulisikin aina toimia. Aikaa ja energiaa saatetaan näin tuhjata käytöksen

ja vuorovaikutuksen hallintaan. Tästä seuraa, että riskejä ei oteta, tiimipalaveri pelätään ja lopputuloksena tiimissä on epäluottamausta eikä innostusta tapahdu. (Lencioni 2002, 203–204.)

Luottamuksen ympäristössä tiimin jäsenet ovat avoimia ja uskaltavat olla omia itsejään. He ottavat riskejä, arvostavat muita tiimin jäseniä, ja ajankäyttö on tehokasta. Tästä seuraa, että palautekulttuuri on avointa ja ryhmätyöskentelytilanteita, kuten tiimipalavereita, odotetaan innolla. Tähän päästään yhteisten kokemusten kautta ja syvällisellä ymmärryksellä muista tiimin jäsenistä. Erilaiset käyttäytymistä mallintavat profiilit, henkilöiden väliset tutustumisharjoitukset ja tiimityöskentelyä edistävät kokemukselliset harjoitukset ovat hyviä työkaluja luottamuksen lisäämiseksi. Systemaattisuus on tärkeää luottamuksen rakentamisessa, jotta prosessi menee eteenpäin. Tässä esihenkilön rooli tiimin sisäisen luottamuksen kasvattajana on todella suuri. Olemalla ensimmäisenä itse aidosti haavoittuvainen luodaan oikeanlaista ilmapiiriä. Näiden osajalojen avulla luodaan pohjaa tiimin menestykselle ja mahdollistetaan rakentavat konfliktit ilman rangaistuksen pelkoa. (Lencioni 2002, 205–209.)

5.3 Konfliktien välttely

Yleisesti ottaen konfliktilla tarkoitetaan henkilöiden välistä ristiriitaa, kiistaa, riitaa tai erimielisyyttä. Tähän liittyy emotionaalinen reaktio kuten pelko tai häpeä. Konfliktien näkökulmat ovat työyhteisöissä muuttuneet ja konfliktien ratkaisua tulisikin tehdä enemmän konfliktien osapuolten toimesta, jolloin sitoutuminen ratkaisuun on parempi. Konflikteja tulisi ajatella osana ihmisten välisiä luonnollisia suhteita ja kommunikaatiosta konfliktitilanteissa tulisi huolehtia, jotta konflikti ei laajene koko työyhteisöön. Konflikti voi olla myös viesti eteenpäin menemisestä, sillä vahvat mielenilmaukset aiheuttavat reaktioita ja muutosta muissa henkilöissä. (Järvinen & Luhtaniemi 2013, 22–24.)

Pihan (2017, 61) mukaan vaikka konfliktien välttäminen tuntuisi hyvältä ratkaisulta, niin niitä on aina ja usein ne ovat piilossa. Käsittelemättömät asiat tuovat ongelmia, jolloin rakentavan konfliktoinnin avulla voitaisiin luoda muutosalystä organisaatiota. Vahva ja kiinnostava brändi on jokaisen yrityksen tahtotila yrityksen missiona kohti tuloksen tekemistä sekä menestystä. Konflikt-

toinnin kulttuuri yhdistää menestyneitä yrityksiä, kun halutaan tuoda mahdolliset epäkohdat toiminnassa esille. Näin toimiessaan se tehdään mahdollisimman nopeasti ja tilanteisiin puututaan. Hiljaisten signaalien etsimisellä haasteaan jatkuvasti omaa tekemistä. (Piha 2017, 62–63.)

Kaikilla elämän osa-alueilla tarvitaan konflikteja. Nitä pidetäänkin erityisesti työelämässä negatiivisessa valossa sekä vältellään viimeiseen asti. Konfliktit tulisikin pitää pois henkilökohtaisuuksista ja politikoinnista, jolloin voidaan keskittyä käsitteisiin sekä ajatuksiin. Näiden ideologisten konfliktien tavoitteena on saada aikaan aina paras mahdollinen lopputulos lyhyessä ajassa. Näin tiimin jäsenillä on mahdollisuus ratkaista ongelmat tehokkaasti ja laadukkaasti, jotta päästään seuraavaan asian kimppuun ja säästetään aikaa. Ideologisten konfliktien välttelyllä joudutaan palaamaan ongelmiin aina uudestaan ja uudestaan. Tällöin on riski, että konfliktit menevät henkilökohtaisuuksiin ja tiimissä syntyy ristiriitoja. (Lencioni 2002, 210–211.)

Ideologisia konflikteja käyttävissä tiimeissä politikointi on minimaalista, palaverit ovat kiinnostavia ja muiden ideoita hyödynnetään aktiivisesti. Tästä johtuu, että tärkeitä asioita käsitellään ja ongelmat ratkaistaan todella nopeasti. Tähän päästäkseen tulisi kaikkien tiimin jäsenten ensimmäiseksi myöntää, että konflikti on tärkeä eikä sitä kuuluisi vältellä. Terveeseen väittelyyn tulisi kannustaa ja epäkohtia pitäisi pystyä nostamaan tiimeissä esille. Esihenkilöiden tehtävänä olisi mahdollistaa tiimin jäsenten ongelmanratkaisua konfliktien selvittämiseksi keskenään. Tämä tapahtuu olemalla pidättyväinen tiimin jäsenten konfliktissa, jotta ratkaisu tulee itsekseen. Omaa esimerkkiä ristiriitatilanteissa käyttäytymisestä ja konflikteihin välttelystä ei voi liikaa korostaa. Käytyään konfliktissa kaikkien mielipiteet ja näkökulmat läpi tiimi voi luottavaisesti sitoutua ja hyväksyä tehdyn päätöksen. (Lencioni 2002, 211–214.)

5.4 Sitoutumisen puuttuminen

Jatkuvan kehittämisen, uudistumisen sekä luonnollisesti tulostavoitteiden saavuttamisen kannalta sitoutuminen on äärimmäisen tärkeä asia. Sitoutumisella työelämässä ja työyhteisöissä tarkoitetaan henkilön psykologista suhdetta organisaatioon, jossa hän työskentelee. Tällä tarkoitetaan myös psykologista

sopimusta. Psykologinen suhde organisaation voi työntekijän puolelta olla erilaista ja saada eri piirteitä. Psykologisten suhteiden osalta voi muodostua kahta erilaista suhdetta: transaktionaalista ja relationaalista. Transaktionaalisessa suhteessa työntekijä on töissä rahan takia, joka saattaa näyttäytyä niin ettei tehdä enempää kuin on pakko. Tällöin ei myöskään toimita organisaation tavoitteiden tai edun vuoksi ja huomio suuntautuu muualle kuin työn tekemiseen. Relationaalisessa suhteessa puolestaan työntekijät identifioituvat organisaatioon ja sen etu on omaa etua tärkeämpää. Tässä tilanteessa asioita tehdään paremmin ja tavoitteet saavutetaan. (Viitala 2014, luku 3.)

Henkilön sitoutuminen johonkin asiaan tapahtuu vain niin, että ensin asia pitää ymmärtää. Tämän jälkeen asian voi hyväksyä ja vasta tämän jälkeen sitoutua. Osallistamalla henkilöt mukaan saadaan aikaan parempi sitoutuminen. Tämä tapahtuu parhaiten niin, että henkilö pääsee itse osallistumaan tekemiseen ja ideoimiseen. (Martela & Jarenko 2017, 73.)

Selkeys ja hyväksyntä ovat tiimissä sitoutumisen kannalta tärkeimmät asiat. Erinomaisesti performoivissa tiimeissä tehdään selkeitä ja ajankohtaisia päätöksiä. Kaikkien tiimin jäsenten täydellinen hyväksyntä on aina mukana, vaikka joku olisikin ollut eri mieltä suunnitteluvaiheessa. Suurimmat syyt sille, miksi tähän ei päästä, on yksimielisyyden ja varmuuden tarve. Yksimielisyydellä on vaaransa ja täydellinen yhteisymmärrys ei ole aina vaihtoehto. Tällöin tulisi ymmärtää, että jokaisen mielipide otetaan aidosti huomioon, omaa tahtoaan ei aina tarvitse saada läpi ja yhteistä päätöstä tuetaan. Varmuudella puolestaan tarkoitetaan sitä, ettei pyritä täydellisyyteen vaan asetutaan yhdessä päätöksen taakse. Tällöin sitoudutaan sovittuihin toimintatapoihin, oli päätös siten oikea tai ei. Jokaisen mielipiteet ja näkökulmat tulee tuoda ennen päätöstä esille, jolloin voidaan luottavaisesti sitoutua päätökseen. (Lencioni 2002, 215–216.)

Sitoutuessaan tiimi luo selkeän suunnan, ja se suuntautuu yhteisiin tavoitteisiin. Ongelmia kohdatessa se siirtyy aina eteenpäin, on muutoskykyinen ja sillä on kyky oppia virheistään. Selkeyden ja hyväksynnän saavuttamiseen tarvitaan erityisesti jokaisen tiimin jäsenen selkeä ymmärrys tehdyistä päätöksistä. Kaikkien tulee olla varmasti samalla sivulla siitä, mitä tehdään ja milloin sekä kenen toimesta, jotta tulkinnan varaa ei jää. Ymmärryksen lisääminen

päätöksien prosessista sekä uhkakuvien läpikäynnin ja analysoinnin tarpeesta auttaa sitoutumisen tason kehittymisessä. Esihenkilöiden tulisi pitää kiinni aikatauluista ja kehottaa tiimiä viemään asiat loppuun asti. Liika varmuuteen ja yksimielisyyteen pyrkiminen on haitaksi ja päätöksiin tulisi suhtautua levollisesti, vaikka ne paljastuisivat myöhemmin vääriksi. Selkeät odotukset ja yhteiset päätökset avaavat mahdollisuuden toisten tiimin jäsenten tekemiseen puuttumiseen ja tilivelvolliseksi tekemiseen. (Lencioni 2002, 217–220.)

5.5 Vastuun välttely

Oli sitten oma rooli työorganisaatiossa mikä tahansa, kuuluu jokaiselle henkilölle itsensä johtamisen osa-alueena vastuun ottaminen omasta tekemisestään sekä elämästään. Vastuu liittyy vahvasti itsetuntemukseen niin töissä kuin omassakin elämässä. Täyden vastuun ottamalla ei verhouduta eri syiden, kuten muiden ihmisten, tapahtumien tai ympäristön taakse. Oikeita valintoja tekemällä on myös mahdollista kehittää työympäristöä sekä tiimin yhteistyötä. (Sydänmaanlakka 2022, 160.)

Ihmisiä pitäisi rohkaista johtamaan yhteisiä asioita sekä kantamaan vastuuta yhteisistä päätöksistä ja sovituisista asioista. Tämä tapahtuu rohkaisemalla tekemään omia valintoja, vastuun ja itsensä johtamisen välttämisen estämiseksi. (Martela & Jarenko 2017, 215–216.) Itseohjautuvaakin organisaatiota täytyy johtaa, ja se tarvitsee välillä puuttumista. Toisaalta se miten puuttuminen tehdään, saattaa olla haastavaa. Henkilöt eivät kuitenkaan voi kokea, ettei vastuuta tarvitse ottaa tai ettei tiimissä voitaisikaan ongelmaa ratkaista. Tällöin ongelmanratkaisu saatetaan ulkoistaa tiimin toimesta. (Martela & Jarenko 2017, 218.)

Tiimityöskentelyssä vastuullisuudella tarkoitetaan valmiutta puuttua tiimin jäsenten suoriutumiseen ja käyttäytymiseen tiimin jäsenten toimesta. Tilivelvollisuus on tärkeää tilanteissa, jossa tiimi saattaa vahingoittua. Ongelma on, että vaikeita keskusteluja sekä kiusallisia tilanteita halutaan välttää. Erinomaisissa tiimeissä ihmissuhteita parannetaan vaatimalla toisia tilille ja osoittamalla täten kunnioitusta ja suuria odotuksia toisten suoriutumista kohtaan. Vertaispaine onkin paras apuväline vastuun välttelyn korjaamiseen, sillä kukaan ei halua tuottaa pettymystä arvostetuille työkavereille. (Lencioni 2002, 220–221.)

Pitäessään toisiaan tilivelvollisina kaikki tiimin jäsenet kokevat painetta suoriutumisesta ja tunnistavat ongelmakohtia. Tiimin sisäiset yhtenäiset laatuvaatimukset synnyttävätkin keskinäistä kunnioitusta ja korjaavat tiimin ongelmia sisältäpäin. Tavoitteet ja laadulliset mittarit tulisivat olla julkisia, jotta ei jää tulkinnanvaraa. Tämän jälkeen tekemistä sekä tuloksia tulee seurata säännöllisesti ja palautetta tulisi antaa säännöllisesti myös tiimin kesken. Tilivelvollisuuskulttuuri voitaisiinkin saavuttaa palkitsemalla tiimiä saavutuksista. Esihenkilön tehtävänä olisi olla luomatta vastuutyhjiötä ja rohkaista tiimin jäseniä vaatimaan toisia tilille ensimmäisenä. Tilivelvollisuuden tavoitteena ei ole kuitenkaan luoda yksimielisyyden kulttuuria vaan tiimin yhteistä vastuuta, jossa tiimin vetäjä puuttuu asiaan, jos on tarvis. (Lencioni 2002, 222–223.)

5.6 Tulosten huomiotta jättäminen

Henkilöstöjohtamisessa on erilaisia rooleja, kuten hallinnollinen, strateginen sekä operatiivinen. Näistä erityisesti operatiivisen roolin tehtävän on varmistaa käytännössä strategian ja kehittyminen arjessa esimerkiksi esihenkilöroolissa. Henkilöstön johtamisessa suoriutumisen arviointi, palkitsemiset sekä palautteen anto ovat osa prosessia, jonka tavoitteena on aina yrityksen tulostavoitteiden täyttäminen. Näissä rooleissa tarvitaan muun muassa liiketoimintaosaamista, kommunikaatiotaitoja, osaamisen kehittämistä ja substanssiosaamista. Tulostavoitteen liittyminen täten olennaisena osana henkilöstöjohtamisen eri prosessit. Näiden prosessien avulla voidaan kehittää organisaatiota haluttuun suuntaan. (Viitala 2014, luku 7.)

Tiimin yhteiset tavoitteet tulisivat olla selkeitä ja tavoitteiden asettamisessa voisi hyvin hyödyntää SMART-tekniikkaa kuvan 3 (ks. s. 13) mukaisesti. Yhteiset tavoitteet sekä selkeät, mitattavat ja seurattavat realistiset tavoitteet auttavat eri osa-alueilla. Näitä ovat niin johtaminen, itsensä johtaminen kuin tiimin saaminen tulostavoitteen mukaiseksi yhteisistä tavoitteista. Strategiaan ja tavoitteisiin sitoutuminen tapahtuu osallistamalla sekä mahdollisuudella vaikuttaa asioihin. Näin yksilö voi myös paremmin motivoitua tavoitteista ja saada työlle lisää arvoa sekä merkitystä. (Kehusmaa 2023, 39.) Tiimin näkökulmasta tiimin yhteisten tavoitteiden tulisi aina olla tärkeämpiä kuin henkilöiden omat tarpeet ja tavoitteet.

Hyvissä organisaatioissa määritellään aina, mitä on tarkoitus saada aikaan. Päämäärä ja tavoitteet tietyn ajanjakson kuluessa edustavat paremmin tiimin tuloksia. Itseään ja suoritustaan arvioivalla tiimillä on aina oltava selkeät tulostavoitteet, joihin voidaan keskittyä herpaantumatta. Tulosten huomiotta jättämisellä tarkoitetaan tiimin jäsenten taipumusta huolehtia muista asioista kuin yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta. Tuloksiin perustuvaan suoritukseen tulisikin keskittyä tiimin sekä yksilön asemaan toimintahäiriöitä tutkittaessa. Tiimin asemalla tarkoitetaan, että tiimin jäsenille riittää olla osa ryhmää eikä erityisten tulostavoitteiden saavuttaminen ole vaivannäön arvoista. Yksilön asemalla tarkoitetaan puolestaan henkilöiden taipumusta pyrkiä ajamaan omaa etuaan tiimin edun edelle. Tällöin tiimin täytyy tehdä yhteisistä tavoitteista yksilön tavoitteita tärkeämpiä. Kaikissa tiimeissä voitontahdon puutetta ei kuitenkaan voi kompensoida, koska kaikki tiimit eivät ole tuloskeskeisiä. (Lencioni 2002, 224–225.)

Yhteisiin tuloksiin keskittynyt tiimi minimoi yksilökeskeisen käyttäytymisen ja välttää häiriötekijöitä. Se osaa hyödyntää tiimipelaajia, säilyttää tuloskeskeisiä henkilöitä ja käsitellä menestyksen sekä epäonnistumiset järkevästi. Huomion kohdistaminen tuloksiin parantuu, kun tulokset ovat kaikilla selvillä. Myös palkinnan tulisi keskittyä sellaiseen tekemiseen, joka edesauttaa niiden saavuttamista. Esihenkilöiden tulisikin keskittyä johtamaan ilmapiiriä, joka keskittyy tuloksiin ja niiden saavuttamiseen epäitsekkäästi sekä objektiivisesti. Ryhmätavoitteiden saavuttamisesta palkitseminen ja tunnustuksen antaminen on todella tärkeää. Systemaattisuus näiden muutaman periaatteen noudattamisessa auttaa korjaamaan suuren osan tiimien toimintahäiriöistä. Inhimillisuus ja epätäydellisyyden myöntäminen on avainasemassa matkalla kohti menestyntä tiimiä. (Lencioni 2002, 226–228.)

Oman kokemuksen mukaan itsensä johtamisen kehittämisellä sekä tiimien eri toimintahäiriöiden välillä on paljon yhteyksiä. Eri osa-alueiden tasapainoinen hallinta ja varsinkin johtaminen on haastavaa ja samalla mielenkiintoista. Voiko itsensä johtamiseen panostamalla vapauttaa aikaa tiimin muuhun johtamiseen? Miten kehittää tiimin jäsenten itsensä johtamisen kyvykkyyksiä? Hyödynnetäänkö luontaisia kyvykkyyksiä tarpeeksi hyvin? Tunnetaan tiimissä toiset henkilöt riittävän hyvin, jotta edellytykset toimia tiiminä menestyvästi

ovat olemassa? Kehitetäänkö tiimin sisäistä toimintaa ja korjataanko ongelmia? Seuraavissa luvuissa käydään läpi tutkimusta ja sen tuloksia itsensä johtamisen kyvykkyyksistä sekä tiimityöskentelyn osalta.

6 TOIMEKSIANTAJAN KUVAUS

Toimeksiantajana tässä opinnäytetyössä toimii Telia Finland Oyj ja tarkemmin sen Sales-organisaatio. Telia toimii ICT-palveluiden parissa sekä nykyään myös mediatalona. Se tarjoaa monipuolisesti erilaisia ratkaisuja niin kuluttaja, yritys kuin julkishallinnollekin ja työllistää Suomessa n. 2500 henkilöä.

Sales-organisaatiossa työskentelee useita satoja työntekijöitä erilaisissa rooleissa aina ylemmistä toimihenkilöistä asiantuntijoihin sekä asiakaspalvelijoihin. Salesin tehtävänä on varmistaa kaupallisen viitekehityksen onnistuminen Telian liiketoiminnan strategian mukaisesti sekä omalta osaltaan vastata henkilöstön kehittymisestä ja tyytyväisyydestä. Osana liiketoiminnan kasvutavoitteita on tärkeässä roolissa luonnollisesti henkilöstöstrategia, jossa ihmisten ja erityisesti joukkueen kehittäminen onkin tulevien vuosien teemana.



Kuva 9. People-strategian tavoitteet (Telia 2023)

Kuvan 9 mukaisesti People-strategian kulmakivet ovat seuraavat: olemme yksi joukkue, johdamme menestykseen, olemme kasvuhakuisia ja omaksumme tekoälyn osaksi työtämme. Tavoitteita yhdistää sitoutuminen ja kasvuhalukkuus tulevina vuosina. Onnistumisen kannalta henkilöstön sitoutuminen

ja osaamisen lisääminen sekä jatkuva kehittyminen ovat avainasemassa. Teliällä työskentelevät henkilöt ovat kaikki osa yhtä joukkuetta, jossa jokainen on johtaja ja luodaan mahdollisuuksia jatkuvalle itsensä kehittämiselle. Tulevaisuudessa menestymiseksi Telia kehittää jatkuvasti välttämättömiä toimia, joista yhtenä kokonaisuutena on tekoäly. (Telia 2023.)

Opinnäytetyön tutkimuskysely on teetetty Sales-organisaation yhdellä alueella, johon kuuluu n. 50 myyjää. Tämä organisaation osa on valittu tähän, jotta voidaan tarkastella tutkimuksen tuloksia pienemmässä mittakaavassa. Opinnäytetyön kehitysehdotuksien osio keskittyy erityisesti tuomaan esihenkilöille työkaluja itsensä johtamisen kehittämiseen omilla vastuualueillaan. Esihenkilöiden työnkuva on vastata omnichannel-toimintamallin toteutumisesta omalla vastuualueellaan ja omnichannel-mallilla tarkoitetaan eri työläjien tehokasta toteutumista arjessa. Se tarkoittaa käytännössä sitä, että esihenkilöiden on kyettävä johtamaan tuloksellisesti sekä face-to-face että in- ja outbound-kanavissa tapahtuvia asiakaskohtaamisia.

Sales Team Manager- työnkuva

- Myymälä, voice in ja out, pop up, kauppakeskuspisteiden sekä työnantajan muiden myynnillisten ja asiakaskokemuksellisten työtehtävien, että työnkuvien strategian mukainen johtaminen
- Oman vastuualueen kustannustehokkuuden varmistaminen sekä kehittäminen
- Asiakaskokemuksen johtaminen sekä kehittäminen
- Vastuu omien toimipisteiden kannattavuudesta ja tuloksen teosta
- Profit ja loss vastuu omasta vastuualueesta
- Osallistuminen vahvasti oman alueen, Salesin ja Telian kehittämispalaveriin sekä projekteihin
- Johtamisen ensisijainen tavoite on johtaa Telian strategiaa. Tavoitteet voivat olla henkilökohtaisia, alueellisia, Sales tai Telia taseisia
- Rekrytoinnista ja perehdytysprosessista vastaaminen
- HR työ yhdessä Hubin kanssa tai vastaavan tukifunktion kanssa
- Palvelutuotannosta ja työvuorosunnittelun tehokkuudesta vastaaminen
- Konseptin mukaisesta toiminnasta vastaaminen asiakaskohtaamisesta myymälän ylläpitoon
- Myynnin ja asiakokemuksen valmentaminen sekä kehittäminen

Kuva 10. Sales Team Manager-pelikirja (Telia 2020).

Kuvassa 10 on avattu Team Managerin työnkuvaa, josta nähdään, miten laajalla kentällä esihenkilöt työskentelevät. Listatuissa rooleissa on käytännössä kaikki henkilöstöön vaikuttavat toimet aina rekrytoinnista myynnin valmentamiseen, HR-asioihin sekä liiketoimintatavoitteiden täyttymiseen. Tässä roolissa

itsensä johtamisen kyvykkyydet sekä tiimien ja henkilöstön eteenpäin vieminen ja kehittäminen on avainasemassa, jotta toimintaa voi johtaa tehokkaasti. Opinnäytetyön tarkoituksena onkin löytää arkeen toimintamalleja, joiden avulla henkilöstön itsensä johtamisen kyvykkyyksiä voidaan kehittää nyt ja tulevaisuudessa.

7 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSAINEISTO

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä on seuraava: mitä yrityksen työntekijöiden itsensä johtamisen kyvykkyyksiä ja tiimityöskentelytaitoja tulisi selvittää, jotta löydetään itsensä johtamisen kehittämiseen myyntiorganisaatiossa kehitettäviä asioita ja kokonaisuuksia?

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää teoriaosuuden pohjalta itsensä johtamisen kyvykkyyksiä ja tiimityöskentelytaitoja sekä sen tilannetta tiimeissä. Toteutuksena oli lähtötilannetutkimus, jossa jokainen vastaaja arvioi omaa osaamistaan näillä osa-alueilla itsearviona. Tämä valikoitui tavoitteeksi siksi, että lopputuloksien perusteella voidaan tehdä kehitysehdotuksia itsensä johtamisen kehittämiseksi. Tutkimus on myös helposti toteutettavissa uudestaan ja käytettävissä toimeksiantajalla myöhemmin lähtötasotestinä.

Opinnäytetyön tutkimuksessa on käytetty kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvantitatiiviseen menetelmään päädyttiin toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen jälkeen. Tutkimus toteutettiin Microsoftin Forms-ohjelmalla, koska kyseinen ohjelma on toimeksiantajalla muutenkin käytössä ja tuttu kaikille käyttäjille. Tämä helpotti huomattavasti tutkimuksen tekemistä ja vastauksien keräämistä.

Tutkimuksessa oli kaksi suurempaa aihepiirikokonaisuutta: itsensä johtaminen sekä tiimityöskentely. Itsensä johtamisen kyvykkyydet, joita tutkittiin (yhteensä 10 kysymystä), ovat seuraavat: vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen, motivaatio, tavoitteiden asettaminen, tuloksien seuraaminen, ajankäyttö, paineensietokyky, ongelmienratkaisu, itseluottamus, itsensä kehittäminen ja työn ja vapaa-ajan tasapaino. Tiimityöskentely sekä tiimin toiminnan aihealueet: luottamus, konfliktitilanteet, sitoutuminen, vastuunotto sekä tavoitteellisuus. Tiimityöskentelyn osalta jokaisessa aihealueesta oli kaksi kysymystä, joista

ensimmäinen liittyi aina henkilön omaan osaamiseen ja toinen tiimin yleiseen tilanteeseen. Kokonaisuudessaan tutkimukseen tuli 20 varsinaista tutkimuskysymystä.

Tutkimuskysely lähetettiin 48 henkilölle ja kyselyt lähetettiin vastaajien esihenkilöille viestittäväksi eteenpäin tiimeissä ja vastausaika tutkimukseen oli 1 viikko. Kyselyn linkin pystyi jakamaan henkilöille suoraan ja vastauksista pystyttiin myös rajaamaan suoraan vain tietyt henkilöt sekä tiimit. Tämä tehtiin siksi, että vaikka kyselyn linkki ei toiminut muilla kuin valitun organisaation tiimeillä. Tutkimuksessa oli mukana lyhyt ohjeistus kysymyksistä sekä siitä, miksi tutkimus teetettiin.

Kysely teetettiin niin, että vastaajien nimet sekä tiimit, jossa työskentelevät saatiin vastauksiin mukaan. Näin kyselyn tuloksia voidaan käyttää toimeksiantajan toimesta esihenkilöiden ja alaisten kanssa käytävissä kehityskeskusteluissa. Näin saadaan yksilöityjä vastauksia, jolloin teetettäessä kyselyä uudestaan voidaan palata jokaisen henkilön kanssa omiin tuloksiin sekä seurata kehitystä. Opinnäytetyössä läpikäytävissä tuloksissa vastaajien nimet sekä tiimit on poistettu tietosuojan ja yksityisyyden varmistamiseksi. Tutkimuksen lopputulokset jaetaan toimeksiantajalle sellaisenaan ja ovat kokonaisuudessaan vain sisäisessä käytössä. Tuloksien läpikäynnissä tulokset viestitään tiimien esihenkilöille suoraan, jokaiselle oman tiimin osalta sekä tiimeille yleisesti tehtävässä koosteessa niin, että vastaajien nimet on poistettu anonymiteetin varmistamiseksi.

Tutkimustuloksien analysoinnissa käytettiin niin Microsoft Formsin-analyysia kuin Excel-taulukkolaskentaohjelmaa. Näiden avulla on luotu tutkimuksen tuloksista analyysi, jossa käydään läpi eri aihepiirit sekä kysymyksien vastauksia niin kokonaisuutena kuin yksityiskohtienkin kautta. Tutkimuksessa oli yhteensä 23 kysymystä, joista 3 ensimmäistä olivat taustakysymyksiä (nimi, työskentelytiimi sekä työuran pituus Teliällä) ja loput 20 olivat varsinaisia tutkimuskysymyksiä. 10 ensimmäistä käsittelivät itsensä johtamisen kyvykkyyskäsitteitä ja viimeiset 10 tiimityöskentelyä. Kyselyssä oli pakollisena vastata jokaiseen kysymykseen. Tutkimuksessa käytettiin Likertin asteikkoa 1–5 kaikista väittämistä.

8 TULOKSET

Tutkimuksen analysointi tehtiin yksityiskohtaisesti tätä opinnäytetyötä varten niin, että analyysi koskee kerrallaan koko vastaajajoukkoa. Jokainen tutkimuksen kysymys sekä eri osa-alueet analysoitiin kokonaisuudessaan. Ainoana poikkeuksena oli työuran pituus, jota käytettiin vertailupohjana suhteessa tuloksien keskiarvoihin. Tämän avulla haluttiin selvittää työkokemuksen korrelaatiota itsensä johtamisen kyvykkyyksien subjektiiviseen kokemukseen.

Tuloksissa käydään läpi yleiskatsaus koko tutkimuksen tuloksiin, sekä itsensä johtamisen kyvykkyyksien, että tiimityöskentelyn osioon. Näissä osioissa käydään jokainen kysymys erikseen läpi ja tarkastellaan tuloksia myös eri osioiden osalta. Jokainen kysymys on merkattu numerolla erikseen ja tarkemmat tiedot kysymyksistä löytyy liitteistä (ks. liite 1). Kaikkien kysymysten vastaukset sekä keskiarvot löytyvät koostettuna taulukosta 13 (ks. s. 47), jota tarkastellaan tarkemmin vielä myöhemmin.



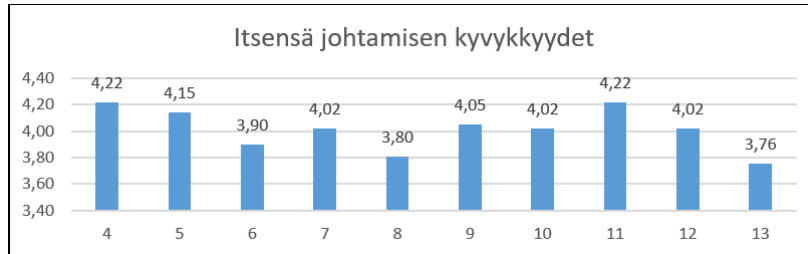
Kuva 11. Työuran pituuksien jakauma

Tutkimukseen vastanneita henkilöitä oli kokonaisuudessaan 41, joten vastausprosentiksi muodostui 85% (41/48). Tämä vahvistaa tuloksien reliabiliteettia, koska suurin osa vastasi kyselyyn ja tulokset ovat täten luotettavia. Kyselyn tekeminen uudestaan myös samoilla henkilöillä tai tiimeissä on helppoa, ja voidaan toistaa milloin tahansa. Kuvan 11 mukaisesti 49% (20kpl) vastaajista on työskennellyt Teliällä alle vuoden, 10% (4kpl) 1-3 vuotta, 12% (5kpl) 3-5 vuotta ja 29% (12kpl) yli 5 vuotta.

8.1 Itsensä johtamisen kyvykkyydet

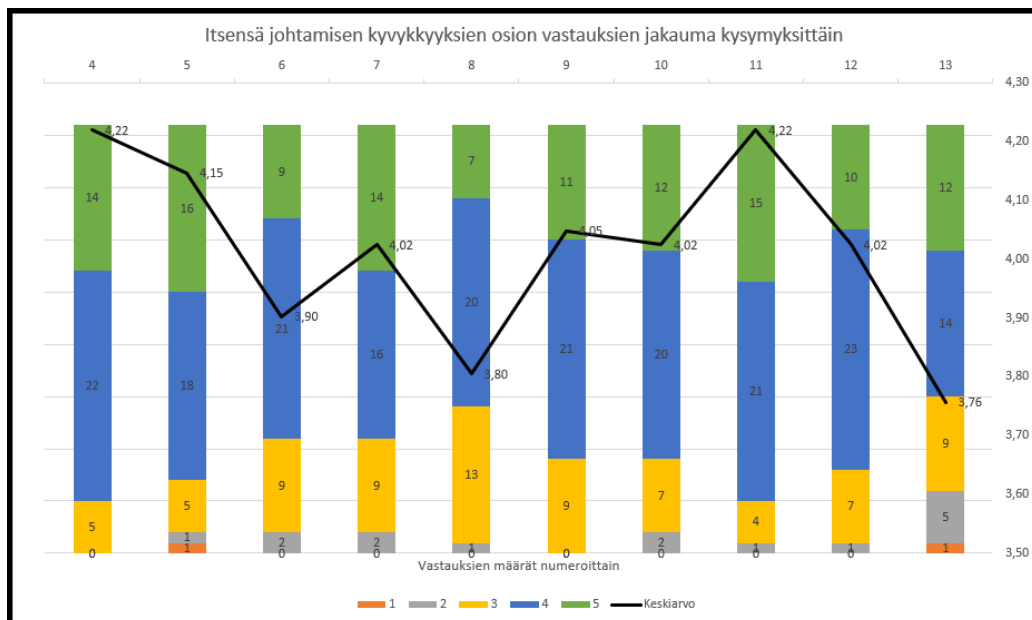
Jokaisesta aihe-alueesta oli yksi kysymys ja nämä kysymykset olivat kyselyssä numerot 4-13. (Liite 1.) Osa-alueen kaikkien vastausten keskiarvoksi saatiin 4,02. Taulukon 1 mukaisesti korkeimmat pisteet saivat kysymykset 4 ja

11 (4,22). Pienin pistemäärä puolestaan kysymykseen numero 13 (3,76). Yleisin vastaus eli moodi oli 4 (196kpl 410:stä vastauksesta), toiseksi eniten vastauksia sai 5 (120kpl), 3 vastattiin 77 kertaa, 2 vastattiin 15 kertaa ja 1 arvona vastattiin 2 kertaa.

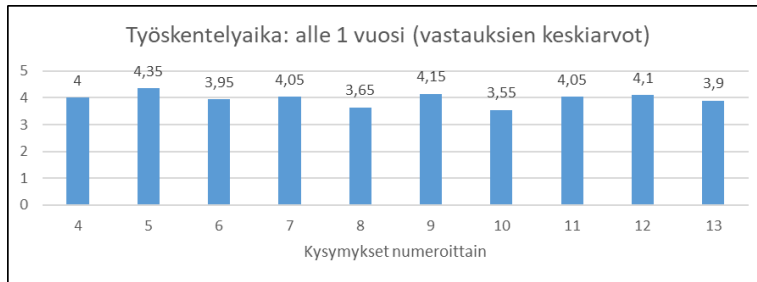


Taulukko 1. Itsensä johtamisen kyvykkyyksien osio

Seuraavassa osiossa käydään läpi jokaisen kysymyksen tulokset niin, että vastaukset on eritelty työskentelyaikojen mukaisesti. Oheisessa taulukossa (taulukko 2) löytyy jokaisen kysymyksen tulokset erikseen sekä keskiarvot. Taulukossa on merkitty vastauksien määrät numeroittain pylväsdiaagrammilla ja vastauksien keskiarvot kaikilta vastaajilta viivadiagrammilla. Jokaisessa kysymyksessä on 41 vastausta, koska kaikkiin kysymyksiin oli pakko vastata.

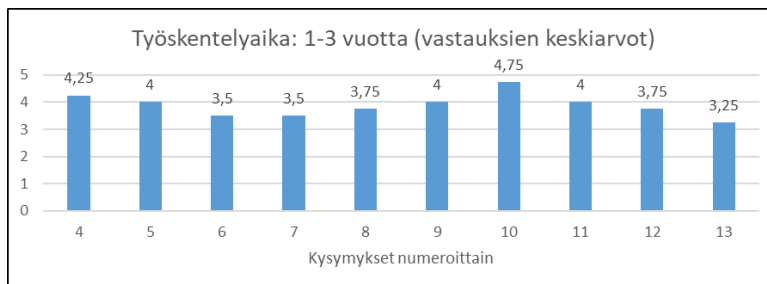


Taulukko 2. Itsensä johtamisen kyvykkyyksien vastauksien jakauma kysymyksittäin



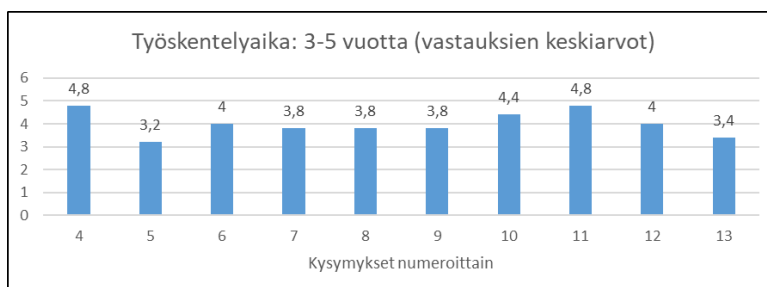
Taulukko 3. Itsensä johtamisen osio: alle 1 vuotta työskennelleiden vastaukset

Itsensä johtamisen kyvykkyyksien osalta alle 1 vuotta työskennelleiden vastauksissa huomioitavaa on, että erot vastauksien keskiarvojen välillä ovat varsin pieniä. Taulukosta 3 nähdään, että paras arvosana (4,35) saatiin kysymyksestä numero 5 ja heikoin arvosana (3,55) kysymyksestä numero 10. Vastausten keskiarvo oli 3,98.



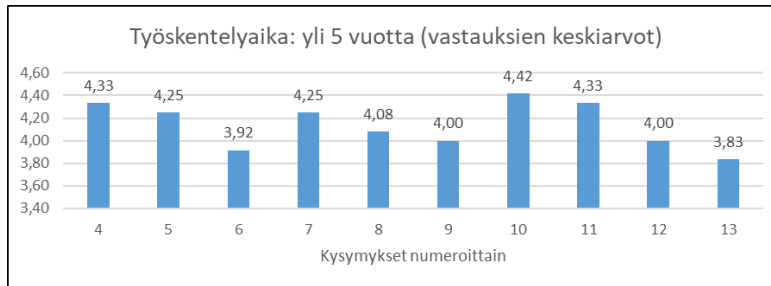
Taulukko 4. Itsensä johtamisen osio: 1-3 vuotta työskennelleiden vastaukset

Itsensä johtamisen kyvykkyyksien osalta 1-3 vuotta työskennelleiden vastauksissa huomioitavaa on, että erot vastauksien keskiarvojen välillä ovat varsin suuria. Taulukosta 4 voidaan havaita, että selkeästi paras arvosana (4,75) saatiin kysymyksestä numero 10 ja heikoin arvosana (3,25) puolestaan kysymyksestä numero 13. Vastausten keskiarvo oli 3,88, joka on vastaajaryhmistä kaikista heikoin.



Taulukko 5. Itsensä johtamisen osio: 3-5 vuotta työskennelleiden vastaukset

Itsensä johtamisen kyvykkyyksien osalta 3-5 vuotta työskennelleiden vastauksissa erot vastausten keskiarvoissa ovat vastaajaryhmistä kaikista suurimmat (erotus 1,6). Taulukosta 5 nähdään, että paras arvosana (4,8) saatiin kysymyksistä numero 4 ja 11 ja heikoin arvosana (3,2) kysymyksestä numero 5. Vastausten keskiarvo oli 4, joka on vastaajaryhmistä toiseksi paras.

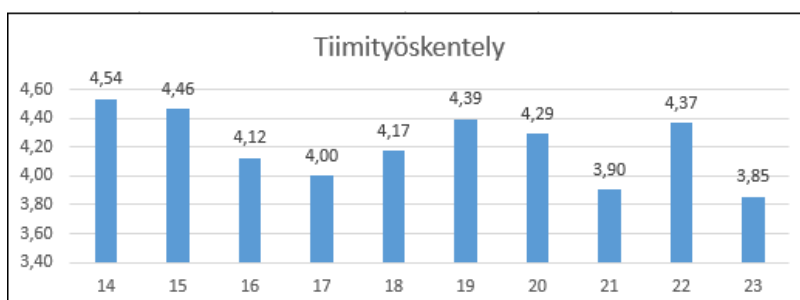


Taulukko 6. Itsensä johtamisen osio: yli 5 vuotta työskennelleiden vastaukset

Itsensä johtamisen kyvykkyyksien osalta yli 5 vuotta työskennelleiden vastauksissa huomioitavaa on, että erot vastausten keskiarvojen välillä ovat lähimpänä toisiaan (erotus 0,59). Taulukosta 6 voidaan havaita, että paras arvosana (4,42) saatiin kysymyksestä numero 10 ja heikoin arvosana (3,83) kysymyksestä numero 13. Vastausten keskiarvo oli 4,22, joka on vastaajaryhmistä kaikista paras.

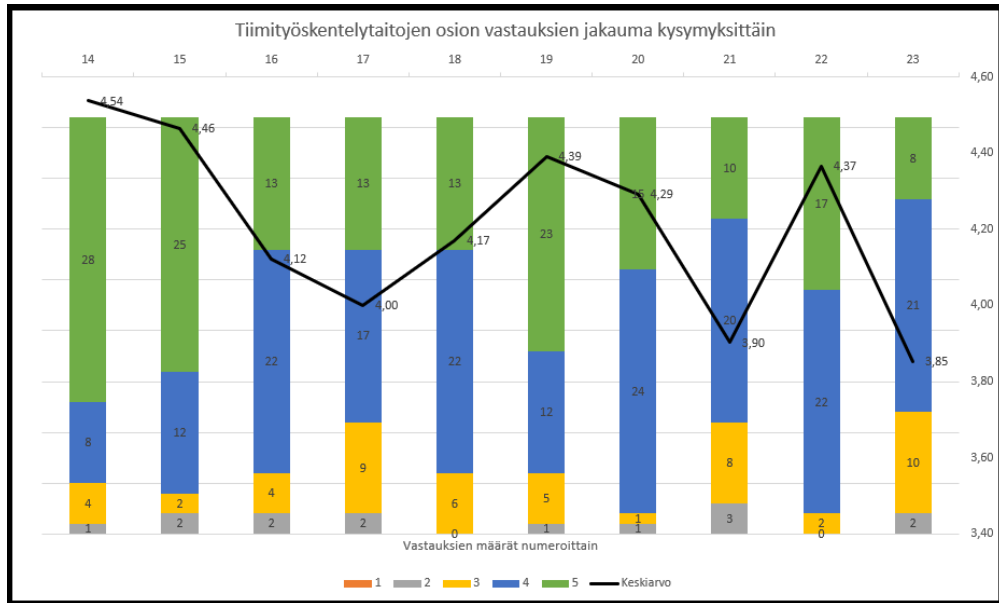
8.2 Tiimityöskentely

Jokaisesta aihe-alueesta oli kaksi kysymystä (5 aihealuetta ja yhteensä 10 kysymystä) ja nämä kysymykset olivat kyselyssä numerot 14-23. (Liite 1.) Tiimityöskentelyn aihepiirit kysymyksittäin olivat seuraavat: luottamus (14 ja 15), konfliktitilanteet (16 ja 17), sitoutuminen (18 ja 19), vastuunotto ja tavoitteellisuus (20 ja 21) sekä tuloksien huomiotta jättäminen (22 ja 23). Osa-alueen kaikkien vastausten keskiarvoksi saatiin 4,21.



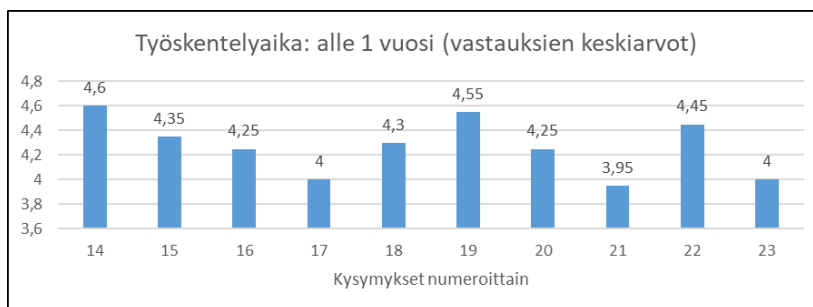
Taulukko 7. Tiimityöskentely osio

Taulukosta 7 nähdään, että korkeimmat pisteet sai kysymys numero 14 (4,54). Pienin pistemäärä tuli kysymykseen numero 21 (3,9). Yleisin vastaus eli moodi oli 4 (180kpl 410:stä vastauksesta), toiseksi eniten vastauksia sai 5 (165kpl), 3 vastattiin 51 kertaa, 2 vastattiin 14 kertaa ja 1 arvosanaa puolestaan ei vastattu kertaakaan koko osiossa.



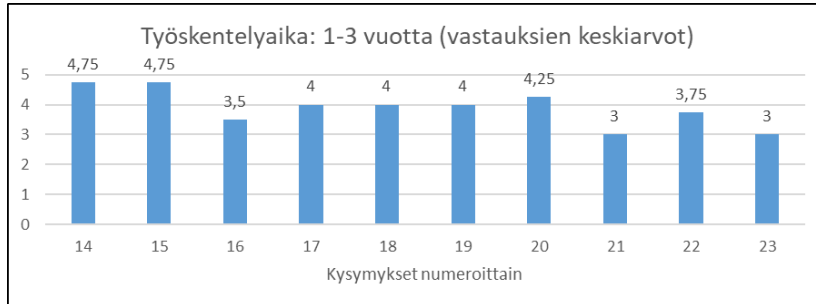
Taulukko 8. Tiimityöskentelytaitojen vastauksien jakauma kysymyksittäin ja keskiarvot

Seuraavassa osiossa käydään läpi jokaisen kysymyksen tulokset niin, että vastaukset on eritelty työskentelyaikojen mukaisesti. Taulukosta 8 löytyy jokaisen kysymyksen tulokset erikseen sekä keskiarvot. Taulukossa on merkittynä vastauksien määrät numeroittain pylväsdiagrammilla sekä vastauksien keskiarvot kaikilta vastaajilta viivadiagrammilla. Jokaisessa kysymyksessä on 41 vastausta, koska kaikkiin kysymyksiin oli pakko vastata.



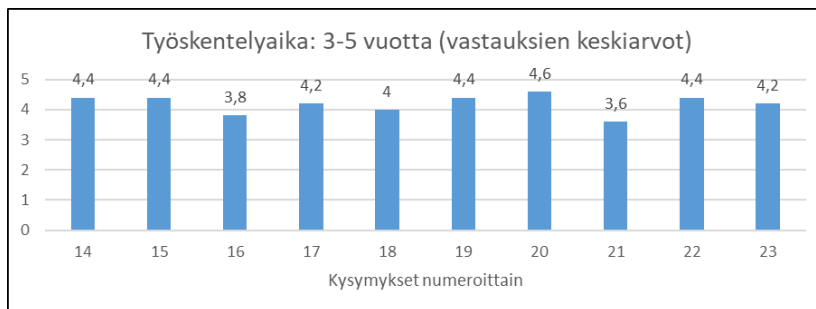
Taulukko 9. Tiimityöskentely osio: alle 1 vuotta työskennelleiden vastaukset

Tiimityöskentely osion osalta alle 1 vuotta työskennelleiden vastauksissa huomioitavaa on, että erot vastauksien keskiarvojen välillä ovat kaikista pienimmät (0,65). Taulukosta 9 nähdään, että paras arvosana (4,6) saatiin kysymyksestä numero 14 ja heikoin arvosana (3,95) kysymyksestä numero 21. Vastausten keskiarvo oli 4,27, joka on vastaajaryhmien paras keskiarvo.



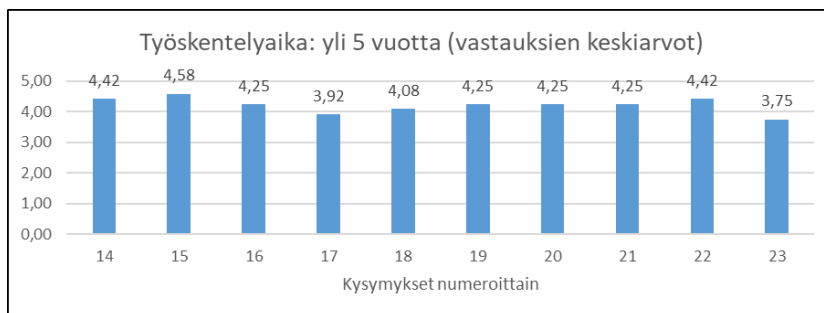
Taulukko 10. Tiimityöskentely osio: 1-3 vuotta työskennelleiden vastaukset

Tiimityöskentely osion osalta 1-3 vuotta työskennelleiden vastauksissa huomioitavaa on, että erot vastauksien keskiarvojen välillä ovat kaikista suurimmat (1,75). Taulukko 10 kertoo, että paras arvosana (4,75) saatiin kysymyksistä numero 14 ja 15. Heikoin arvosana (3) saatiin puolestaan kysymyksistä numero 21 ja 23. Vastausten keskiarvo oli 3,9, joka on vastaajaryhmien selkeästi heikoin keskiarvo.



Taulukko 11. Tiimityöskentely osio: 3-5 vuotta työskennelleiden vastaukset

Tiimityöskentely osion osalta 3-5 vuotta työskennelleiden vastauksissa huomioitavaa on, että erot vastauksien keskiarvojen välillä toiseksi suurimmat (1). Taulukosta 11 nähdään, että paras arvosana (4,6) saatiin kysymyksestä numero 20 ja heikoin arvosana (3,6) kysymyksestä numero 21. Vastausten keskiarvo oli 4,2, joka on vastaajaryhmien toiseksi heikoin keskiarvo.

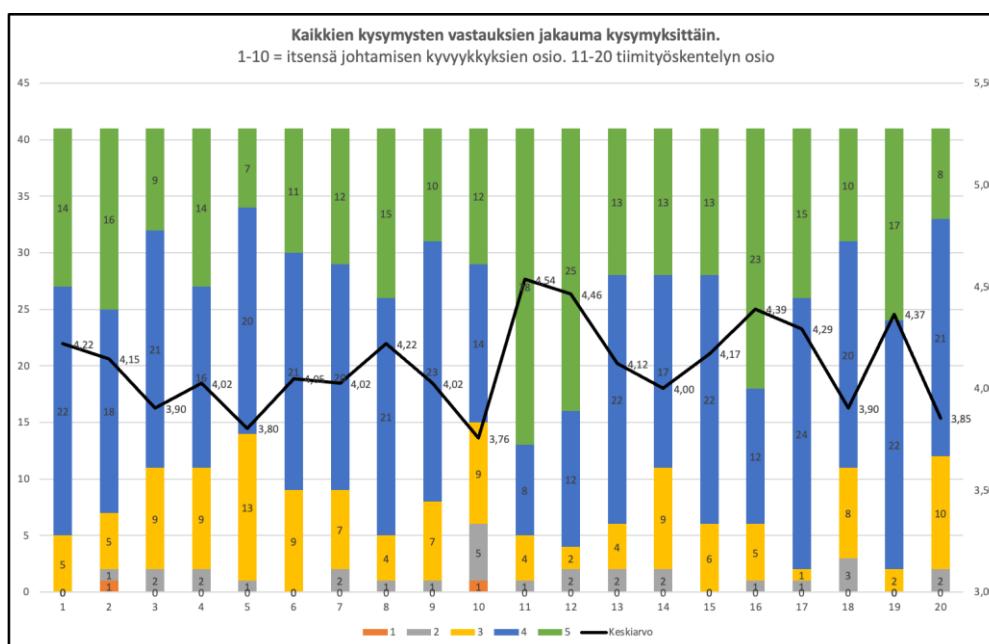


Taulukko 12. Tiimityöskentely osio: yli 5 vuotta työskennelleiden vastaukset

Tiimityöskentely osion osalta yli 5 vuotta työskennelleiden vastauksissa huomioitavaa on, että erot vastauksien keskiarvojen välillä ovat toiseksi pienimmät (0,83). Taulukko 12 kertoo, että paras arvosana (4,58) saatiin kysymyksestä numero 15 ja heikoin arvosana (3,75) kysymyksestä numero 23. Vastausten keskiarvo oli 4,22, joka on vastaajaryhmien toiseksi paras keskiarvo.

8.3 Tuloksien yhteenveto

Kaikkien kysymysten kaikkien vastausten keskiarvoksi saatiin 4,11. Yleisin vastaus (moodi) oli 4 (376 kertaa 820:stä vastauksesta $\approx 45,9\%$), toiseksi yleisin vastaus oli 5 (285 kpl $\approx 34,8\%$), kolmanneksi eniten vastauksia sai arvosana 3 (128kpl $\approx 15,6\%$), neljänneksi eniten arvosana 2 (29kpl $\approx 3,5\%$) ja arvosana 1 sai yhteensä 2 vastausta $\approx 0,2\%$. Tuloksista voidaan havaita, että tiimityöskentely osion vastauksien keskiarvo (4,21) sai itsensä johtamisen kyvykkyyksien osiota (4,02) kokonaisuudessaan paremman tuloksen.

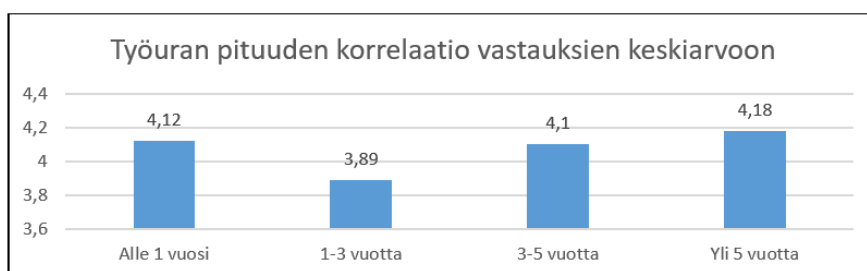


Taulukko 13. Kaikkien vastauksien jakauma kysymyksittäin

Taulukosta 13 nähdään, että kaikista kysymyksistä parhaan arvosanan sai kysymys numero 14 (Voin olla huoletta oma itseni töissä) ja huonoimman arvosanan sai kysymys numero 13 (Osaan tasapainottaa hyvin työn- ja vapaa-ajan). Arvosanan 4,2 tai yli sai 7 osa-aluetta (kysymykset 4, 11, 14, 15, 19, 20 ja 22) ja arvosanan 3,9 tai alle sai puolestaan 5 osa-aluetta (kysymykset 6, 8, 13, 21 ja 23).

Itsensä johtamisen kyvykkyyksien osion osalta suurimmat erot tuloksissa löytyi ajankäyttöön sekä tavoitteellisuuteen liittyvissä kysymyksissä (kysymykset 6, 8 ja 13). Näiden vastauksien keskiarvot olivat selkeästi muita heikommalla (3,9, 3,8 ja 3,76). Kaikki muut osa-alueet saivat tuloksen 4,02 tai enemmän. Taulukon 1 (ks. s. 42) mukaisesti suurin ero vastauksien välillä oli kysymyksien 4 ja 11 (4,22) sekä 13 (3,76) välillä, erotus = 0,46.

Tiimityöskentelyosion suurimmat erot tuloksissa puolestaan liittyivät konfliktitilanteiden ratkaisemiseen, tasapuolisiin odotuksiin sekä tiiminä tavoitteiden saavuttamiseen (kysymykset 17, 21 ja 23). Näiden vastauksien keskiarvot olivat muita huonommat (4, 3,9 ja 3,85). Muiden vastauksien keskiarvot olivat 4,12 tai enemmän. Tässä osiossa oli viisi eri osa-aluetta (luku 8.2) ja näistä osa-alueista parhaan tuloksen sai luottamus (vastausten keskiarvo oli 4,5). Heikoin arvosanan sai puolestaan konfliktitilanteet (4,06). Viiden osa-alueen kysymykset oli jaettu niin, että ensimmäinen kysymys liittyi vastaajan omaan näkemykseen ja jälkimmäinen tiimiin. Sitoutumisen osa-alue oli ainut, jossa tiimin näkökulma sai vastaajan omaa näkemystä suuremman tuloksen (kysymys 18 4,17 ja kysymys 19 4,39). Suurin ero löytyi tuloksien huomiotta jättämisestä (kysymys 22 4,37 ja kysymys 23 3,85 = erotus 0,52). Taulukon 7 (ks. s. 44) mukaisesti lähimpänä vastaukset olivat toisiaan luottamuksen osa-alueella (kysymys 14 4,54 ja kysymys 15 4,46 = erotus 0,08).



Taulukko 14. Työuran korrelaatio vastauksien keskiarvoon

Taulukosta 14 käy ilmi, että alle vuoden työskennelleiden henkilöiden kaikkien kysymysten kaikkien vastausten keskiarvo oli 4,12 ja 1-3 vuotta työskennelleillä keskiarvo oli puolestaan 3,89. 3-5 vuotta työskennelleillä keskiarvo oli 4,1 ja paras keskiarvo löytyi yli 5 vuotta työskennelleiltä 4,18. Itsensä johtamisen kyvykkyyksien osiossa vastausten keskiarvoiksi muodostui työskentelyajoittain: alle 1 vuotta: 3,98, 1-3 vuotta: 3,88, 3-5 vuotta: 4 ja yli 5 vuotta 4,14. Tiimityöskentely osiossa puolestaan: alle 1 vuotta: 4,27, 1-3 vuotta: 3,9, 3-5 vuotta: 4,2 ja yli 5 vuotta: 4,22.

Yhteenvedona eniten vastauksia sai arvosana 4, tiimityöskentely sai keskiarvolta osioista paremmat arvot ja tiimityöskentelyosiossa oma näkemys koettiin miltei aina tiimin näkemystä paremmaksi (pois lukien tavoiteasetanta). Pisimpään työskennelleet saivat keskimäärin parempia tuloksia mutta tiimityöskentely osa-alueen vastausten paras keskiarvo oli alle 1 vuotta työskennelleillä. 1-3 vuotta työskennelleillä vastaukset olivat puolestaan kaikista heikoimmat kummallakin tutkimuksen pääosa-alueella (itsensä johtamisen kyvykkydet ja tiimityöskentely).

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDESUOSITUKSET

Tässä luvussa käydään läpi johtopäätökset tuloksista, tuloksien kytkeä teoriaosuteen, toimenpidesuosituksia sekä tutkimuksen arviointi. Nämä osa-alueet on jaettu omiin lukuihin.

9.1 Johtopäätökset tutkimuksesta

Tutkimuksessa mitattiin itsearviointina jokaisen vastaajan omaa näkemystä ja kokemusta itsensä johtamisen kyvykkyyksistä sekä tiimityöskentelystä. Tutkimus itsessään oli tarkoituksen mukainen ja vastasi suunnitelmaa. Tarkoituksena olikin tehdä samalla myös toistettava lähtötasotesti, jota voi hyödyntää uudestaan. Samoja tutkimuksen kysymyksiä on helppo toistaa ja seurata kehitystä niin tiimi- kuin yksilötasolla myös tulevaisuudessa.

Tutkimuksessa ei otettu kantaa tiimien tämänhetkiseen tulostasoon, mahdollisiin johtamiseroihin tai siihen, miten kyselyyn vastanneet henkilöt ovat aikaisemmin opiskelleet itsensä johtamista. Siinä mielessä tuloksien arviointi ja

analysointi tulisi tehdä hyvin yksityiskohtaisesti vastaajien kanssa. Välttämättä vastaajien tietotaito itsensä johtamisen kyvykkyyksistä ei ole oikeasti niin hyvällä tasolla kuin tuloksien keskiarvo antaa ymmärtää. Tästä johtuen onkin tärkeää tarkastella tuloksia kriittisesti eikä vetää äkkinäisiä johtopäätöksiä yleisestä tasosta.

Tiimien erilaiset tilanteet, henkilöstön osaaminen, onnistumiset sekä johtaminen vaikuttavat varmasti kyselyn tuloksiin. Tutkimuksen tuloksien läpikäymiseksi tiimeissä onkin todella tärkeää. Jokaisella vastaajalla on kuitenkin omanlaisensa kokemus ja ajatus tutkimuksen kysymyksistä sekä tuloksista. Tästä johtuen keskustelut sekä konkreettisten toimenpidesuunnitelmien tekeminen henkilöiden kanssa ovat tuloksien hyödyntämisen kannalta olennaisessa osassa.

9.2 Tutkimuksen tuloksien johtopäätökset

Tutkimuksen kokonaistuloksista voidaan päätellä, että itsensä johtamisen kyvykkyudet ovat sekä tiimityöskentely on kokonaisuudessaan hyvällä tasolla (keskiarvo kaikissa vastauksissa 4,11 ja moodi 4). Tätä tukee myös vastaajien monipuolinen työnkuva, joka on omnichannel-työskentelyä. Tässä työssä omaa tekemistä sekä tuloksellisuutta on johdettava hyvin, jotta työskentely pysyy tehokkaana ja saavutetaan asetettuja tavoitteita. Tiimityöskentelyn osa-alueet koettiin myös selkeästi itsensä johtamisen kyvykkyyksiä vahvemmiiksi. Tähän todennäköisimmin on syynä organisaation työskentelytavat sekä arvot. Yli 5 vuotta työskennelleiden vastaajien vastauksien keskiarvo oli paras kaikista. Todennäköisesti he tunnistavat muita paremmin omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan sekä omaan tekemiseen vaikuttavia asioita. Tuloksien perusteella myös tiimityöskentelytaidot ja suhtautuminen muutoksiin ovat paremmalla tasolla, kun työura on pidempi.

1-3 vuotta työskennelleet saivat tutkimuksessa heikoimmat tulokset, joka on mielenkiintoinen tulos, sillä pidemmän aikaa työskennelleillä on lähtökohtaisesti parempi osaamistaso sekä ymmärrys työstään. Toisaalta myöskään kasvanut työuran pituus ei siten välttämättä suoraan korreloi tuloksien kasvun kanssa. Tuloksiin voi olla myös muitakin vaikuttavia seikkoja. Johtopäätöksenä on, että oli sitten kyseessä työuran alku tai pidempään jo työskennelleet

henkilöt, tulisi itsensä johtamisen taitoja kehittää jatkuvasti. Tällä on osaltaan vaikutuksia myös työnantajan näkökulmasta henkilöstön pysyvyyteen sekä osaamisen kehittymiseen pitkällä aikavälillä. Investoimalla itsensä johtamisen kehittämiseen olisi kokonaistuloksien perusteella mahdollista kasvattaa henkilöstön osaamista ja tulosta.

Itsensä johtamisen osion tuloksista voidaan tuloksien pohjalta päätellä, että omat kyvykkyydet koetaan tiimityöskentelyä heikoimmiksi. Tästä johtuen itsensä johtamisen kyvykkyyksien valmentamiselle olisi selkeästi tarvetta. Itseopiskelu, tietotaidon lisääminen tai systemaattinen itsensä johtamisen kehittäminen voisi tuoda tuloksien perusteella paljon lisäarvoa henkilöstölle. Ajankäyttöön (tehokkuus töissä sekä työn- ja vapaa-ajan tasapaino) sekä omien tavoitteiden asettaminen saivat tutkimuksessa selkeästi heikoimmat arvostukset. Tästä voidaan päätellä, että oman työn johtaminen tavoitteelliseen ja tulokselliseen suuntaan ei ole välttämättä tasapainossa työn tai organisaation odotuksien kanssa. Puolestaan itseluottamus sekä vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen saivat parhaat arvostukset. Tutkimuksen tuloksien perusteella voidaankin päätellä, että henkilöt kyllä tietävät mitä odotetaan ja mitä pitäisi tehdä, että kehitystä tapahtuisi ja saavutettaisiin parempia tuloksia. Konkreettiset ja systemaattiset askeleet kehitettävien osa-alueiden eteenpäin viemiseksi vaativat kuitenkin vielä kehitystä.

Tiimityöskentelyn osion tuloksista voidaan päätellä, että koska selkeästi huonoimmat tulokset tulivat kysymyksistä 17, 21 ja 23, on joko johtamisella tai tiimityöskentelyn eri osa-alueilla paljon kehitettävää. Tätä tukee myös tuloksien analysoinnissa se, että vastaajien omasta itsestään asettama näkemys sai tiiminäkökulmaa paremmat tulokset lähes aina. Esimerkiksi kysymyksien 22 ja 23 vastauksien keskiarvojen erotus on 0,52 (suurin ero tässä osa-alueessa), joten vastaajat kokevat itse tekevänsä töitä tiimin yhteisten tavoitteiden eteen (4,37) todella hyvin ja samaan aikaan koetaan ettei tiiminä saada asioita aikaan eikä saavuteta tavoitteita (3,85). Erot mitattujen tiimin viiden eri osa-alueen osalta kasvavat aina siirryttäessä eteenpäin (osa-alue 1: erotus 0,08, 2: erotus 0,12, 3: erotus 0,22, 4: erotus 0,39 ja 5: erotus 0,52). Tästä voidaan suoraan päätellä, että tiimityöskentelyssä on kehitettävää. Kaikkia osa-alueita ei välttämättä hallita riittävän hyvin ja lähtötilanteiden tunnistaminen tiimien toiminnan kannalta olisi todella tärkeää. Kuitenkin tutkimustuloksista käy ilmi,

että samaan aikaan luottamuksen osa-alueella (keskiarvo 4,5) ollaan jo todella hyvissä lukemissa.

Tuloksien analysoinnissa jatkon osalta olennaista on omasta mielestäni toistuvuus. Tutkimus voidaan teettää helposti uudestaan ja samalla voidaan analysoida konkreettisten arjen asioiden kehittymistä. Samojen osa-alueiden seuraaminen sekä tuloksien tarkastelu henkilökohtaisella tasolla on tärkeää. Yhtäläillä yleisesti tiimeissä käytävät keskustelut sekä henkilöiden itsensä johtamisesta, että tiimityöskentelyn kehittymisestä on kokonaisuuden kehittymisen kannalta väistämätöntä.

9.3 Teoria tuloksien taustalla

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä oli seuraava: Mitä yrityksen työntekijöiden itsensä johtamisen kyvykkyksiä ja tiimityöskentelytaitoja tulisi selvittää, jotta löydetään itsensä johtamisen kehittämiseen myyntiorganisaatiossa kehitettäviä asioita ja kokonaisuuksia?

Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että tutkimuskysymykseen saatiin monipuolisesti vastauksia. Teoriatiedon pohjalta laadittuun tutkimukseen voidaan tässä yhteydessä luottaa, sillä kaikki tutkimuksen kysymykset sekä osa-alueet pohjautuivat opinnäytetyön teoriaosuuteen. Itsensä johtamisen kyvykkyksiä sekä tiimityöskentelyn osa-alueita käsitellään seuraavaksi. Tässä yhdistetään tutkimuksen tulokset ja sekä teorian osa-alueet toisiinsa.

DEAL-mallin (Ferriss 2007) tarkoituksena on vapauttaa mahdollisimman paljon aikaa itselle tärkeisiin tehtäviin ja vapaa-aikaan, eli parantaa työtehokkuutta. Tämä tapahtuu keskittymällä niihin 20% asioista, jotka tuottavat 80% tuloksesta. Tämä malli sitoo yhteen itsensä johtamisen kyvykkyysosion tutkimuksessa ja sen tuloksissa. DEAL-mallissa kaikki alkaa tavoitteiden määrittelyllä, jossa systemaattinen tavoitteiden asettaminen esimerkiksi SMART-periaatetta hyödyntämällä on toimiva keino. (Opiskelukoulu 2021.) Tavoitteiden asettamista tulisikin tehdä aktiivisesti ja SMART-periaatetta noudattamalla niitä on myös helpompi seurata kunhan työkalut tähän ovat kunnossa. Tutkimuksen tuloksien perusteella tavoitteiden asettamisessa sekä seuraamisessa on vastaajien välillä eroja ja kehitettävää.

Sydänmaanlakan (2022) mukaan vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamisen kannalta hyvä itsetuntemus sekä reflektointitaidot mahdollistavat ymmärryksen, jonka avulla voi kehitettävät asiat viedä käytäntöön. Vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen onkin yksi tärkeimmistä itsensä johtamisen osa-alueista. Samalla tavalla itsensä kehittämisen systemaattisuus sekä ymmärtäminen, että se vie aikaa, on todella tärkeää. Asetettujen tavoitteiden tulisikin olla realistisia. Tähän liittyy myös vahvasti kyky priorisoida niitä asioita, jotka ovat milloinkin tärkeimpiä. (Sydänmaanlakka 2022, 157–165.) Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että vahvuudet ja heikkoudet osataan kyllä tunnistaa. Kuitenkaan omaa työtä ei aina osata johtaa tai riittävää uusien asioiden opiskelua ei tehdä sillä tuloksien erot ovat varsin selviä. Toisaalta myös luontaisilla kyvykkyyksillä on paljon merkitystä oman työn ja osaamisen kehittämiseen. Tässä Lencionin WIDGET-malli (The Table Group 2024) olisi todella hyvä työkalu.

Parppein (2018) mukaan motivaatio ja sen kasvaminen sekä itseluottamus liittyvät vahvasti toisiinsa. Itseluottamuksen puute jättää paljon potentiaalia hyödyntämättä ja oppimisen tulisikin olla pohjimmainen ajatus epäonnistumisten vastakohtana. Itseluottamuksen ja onnistumisten suhde on puolestaan selkeä. Luonnollisesti substanssiosaamisella sekä oman tekemisen johtamisella on tähän yhtäläillä merkitystä. Tämä näkyy tutkimuksen tuloksissa, koska itseluottamus sekä motivaatio ovat molemmat osa-alueina keskiarvon yläpuolella. Tämän perusteella voidaan todeta, että työympäristössä on hyvät ainekset onnistumisiin. Martela (2015) kertoo, että onnistumiset tuottavat parempaa innostumista töissä, joten omien motivaatiotekijöiden tunnistamisen tärkeyttä ei voi liikaa korostaa.

Ongelmienratkaisu tehokkaasti on olennaisessa osassa tehokasta työskentelyä. Erityisesti kyky kokeilla uusia toimintatapoja ja epäonnistumisten sietäminen on tässä tärkeää. (Kallonen 2021, 17–19.) Kultasen (2023) mukaan stressitilan suurimpina aiheuttajina on tutkimuksien mukaan työn organisointi, priorisointi sekä se, että tehdään liikaa vääriä asioita. Tuloksista selviää, että pidemmän työuran omaavat henkilöt suoriutuivat varsinkin vähä aikaa (alle 1 vuoden) työskennelleitä paremmin näillä osa-alueilla. DEAL-mallia hyödyntämällä olisi myös mahdollista päästä eroon mahdollisimman monesta eri muut-

tujasta. Näin jokaisella olisi mahdollisuus keskittyä paremmin tärkeimpiin työtehtäviin. Ongelmanratkaisukyvyt voisivat myös olla työkalu proaktiiviseen stressitilan estämiseen.

Ajankäytön tehostaminen (Ferriss 2007) ja oman työn- ja vapaa-ajan suhteen muuttuminen haluttuun suuntaan on varmasti jokaisella isona tavoitteena. Mellanen ym. (2020) mukaan työn laatu sekä se miten aikaa kukakin käyttää on yksilöllistä. Tästä johtuen oman työn johtamisen kyvykkyydet korostuvat tulevaisuuden työelämässä. Ajankäytölliset ongelmat ovat ikään kuin lopputulos edellä mainituista itsensä johtamisen kokonaisuuksista. Näiden kahden osa-alueen tulokset olivat tutkimuksessa selkeästi itsensä johtamisen osiossa heikoimmat.

Tiimityöskentelyosio kokonaisuudet pohjautuivat teoriaosuuden menestyvän tiimin lukuun (luku 5). Tutkimuksen kyselyn kysymyksien 14-23 muodostamisessa hyödynnettiin Lencionin (2002) kuvaamaa viittä toimintahäiriötä tiimissä. Näin kyselyyn saatiin viisi eri osa-aluetta, jotka ovat: luottamuspula, konfliktien pelko, sitoutumisen puute, vastuun välttely ja tulosten huomiotta jättäminen. Jokaisesta osa-alueesta muodostettiin kaksi kysymystä, joista ensimmäinen koski aina henkilön omaa näkemystä ja toinen tiimin yleistä tilannetta. Tuloksissa saatiin eri osa-alueista monipuolista vertailupohjaa niin vastaajien omasta kokemuksesta kuin tiimien tilanteesta.

Tutkimuksen tulokset luottamuksen osa-alueella tukevat Lencionin (2002) näkemystä siitä, että ilman luottamusta tiimityöskentely on mahdotonta, ja jokaisen tulisi voida olla oma itsensä. Vastauksien keskiarvo oli tiimityöskentelyosa-alueen korkein ja kertoo, että tiimeissä on tällä hetkellä hyvä luottamuksen taso. Lencionin mukaan jokainen ”toimintahäiriö” linkittyy toiseen. Tulokset kertovat, että mitä korkeammalle toimintahäiriöiden pyramidissa kiivetään, niin sitä enemmän tutkimuksen tuloksiin tuli hajontaa. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että konflikteja tulisi tuoda enemmän esille ja niihin tulisi puuttua tiimeissä. Sitoutumisen osalta tärkeämpää olisi luoda tiimille yhteistä suuntaa ja päätöksiä, johon kaikki sitoutuisivat, vaikka eivät olisi aina samaa mieltä. Tutkimuksen tuloksissa tämä näyttäytyy niin, että tiimin odotukset ja tavoitteet olivat todella selvinä mutta vastaajien oma sitoutuminen ei ollut samalla tasolla. Vastuun välttelyn osalta Lencioni (2002) nostaa esille yhteisvastuullista

puuttumista työkaverin tekemiseen, joka jää tutkimustuloksien mukaan myös toteutumatta.

Tämä johtaa lopulta tuloksien huomiotta jättämiseen, joka näkyy erityisesti kyselyn viimeisen osion tuloksissa. Tässä tulivat suurimmat erot oman toiminnan sekä tiimin välillä koko osiosta. Tulosvetoinen kulttuuri ohjaa tekemistä enemmän minä itse kuin tiimikeskeiseen ajatteluun. Tämä näkyy tutkimuksen tuloksissa niin, että mitä ylemmäs toimintahäiriöiden pyramidissa kiivettiin, niin sitä enemmän oman osaamisen ja tekemisen tulokset paranivat. Tämä ei tuloksellisesti ole sitä mitä toimivalta tiimiltä haluttaisiin ja mikä oikeasti tuottaisi yhdessä menestyvän tiimin.

9.4 Toimenpidesuositukset

Kokonaisuudessaan olisi tärkeää, että itsensä johtamisen kyvykkyyksien ja tiimityöskentelyn kehittämistä tehtäisiin systemaattisesti. Taustalla pitäisi olla ajatus siitä, että ne ovat investointi tulevaisuuteen. Itseohjautuvuus sekä oman työn johtaminen tulee tulevaisuuden työelämässä todennäköisesti olemaan todella tärkeässä roolissa. Tätä tukemaan olisi hyvä pystyä rakentamaan jo etukäteen toimivia malleja. Myös strategian sekä tulevaisuuden tavoitteiden saavuttamisen kannalta on olennaista, että investoidaan aikaa ja panostusta työn tuloksien kannalta merkityksellisimpiin asioihin. Tutkimuksen perusteella voisi nostaa jokaisesta osa-alueesta kehitettävää mutta mielestäni olisi tärkeämpää keskittyä muutamaaan isompaan kokonaisuuteen.

Ajanhallinnan ja tehokkuuden kehittäminen

Tutkimuksen perusteella ajankäyttöön sekä työn ja vapaa-ajan tasapainoon liittyvät osa-alueet koettiin kaikista haasteellisimmiksi. Työskentelyä tukemaan tulisi raportointia kehittää entistä paremmaksi, jotta henkilöt itse voisivat arjessa seurata omaa tekemisen tehokkuuttaan paremmin. Tällä tavalla löydetäisiin myös ongelmakohtia, jotka aiheuttavat ongelmia työn ja vapaa-ajan tasapainossa. Samalla korjattaisiin haasteet tavoitteiden aktiivisesti seuraamisesta, kun työkalut olisivat paremmat kuin nyt ja konsepti selkeä.

Systemaattinen mittaaminen

Nykytilanteen tulkitseminen olisi ensimmäinen konkreettinen askel kohti parempaa itsensä johtamisen tasoa. Työtyytyväisyysmittauksien sekä tulostavoitteiden rinnalla tulisi tuoda itsensä johtamista ja tiimityöskentelyä mittaava testi. Kysely, jonka avulla voitaisiin tarkastella itsensä johtamisen kyvykkyyksien tilannetta ja tiimin kokemusta siitä miten arjessa suoriudutaan. Tämä siksi, että olisi tärkeää pystyä seuraamaan miten kehitystä tiimeissä tapahtuu ja löytää uusia kehitysaskeleita niin tiimeille kuin yksilöille. Tuloksien avulla olisi myös helpompi avata keskustelua, jotta voidaan yhdessä keskittyä oikeiden haasteiden ratkaisemiseen ja vahvuuksien vahvistamiseen. Luonnollisesti on tärkeää pitää mukana myös tulostavoitteiden saavuttamisen seuranta, jotta nähtäisiin miten itsensä johtamisen ja tiimityöskentelyn kehittyminen vaikuttaa tuloksiin.

Luontaiset kyvykkyydet ja niiden hyödyntäminen

Luontaisten kyvykkyyksien selvittämisellä olisi varmasti pitkäaikaisia hyötyjä organisaation tulevaisuudelle. Työhyvinvointi paranee kun tehdään itselle mielekkäämpiä tehtäviä, joka itsessään tuo sitoutumista yritykseen, sekä tietenkin säästöjä muun muassa pienemmillä sairauslomilla. Näiden kyvykkyyksien selvittämiseen WIDGET-malli voisi olla hyvä ratkaisu. WIDGETIN etu muihin nähden on sen konkreettinen yhteys työn tekemiseen ja työympäristöön, niin henkilökohtaisella kuin tiimin tasolla. Erilaisten roolien ja vastuiden kautta tiimejä voisi kehittää huomattavasti tehokkaammiksi, kun henkilöt pääsisivät työskentelemään itselle mieleisemmillä tavoilla. Luontaisia kyvykkyyksiä ja osaamisia voisi hyödyntää myös tulevaisuuden rekrytoinneissa sekä erilaisissa rooleissa. Tällä tavalla saavutettaisiin paljon uutta näkökulmaa sekä tehokkaampaa työskentelyä.

Itsensä johtamisen kyvykkyydet

Itsensä johtamisen kyvykkyyksien systemaattinen kehittäminen osana arkea olisi tärkeä osa-alue tulevaisuuden kannalta. Tätä tukemaan itseopiskelua varten olisi hyvä koota kirjallisuutta sekä teorioita helposti ymmärrettävään muo-

toon ja osaksi koulutusmateriaaleja. Toimeksiantajalla on käytössä tällä hetkellä paljon erilaisia koulutuskokonaisuuksia. Ne ovat saatavilla verkkokursseina ja virtuaalisesti tehtävä itseopiskelu itsensä johtamisen peruseriaatteista olisi hyvä alku. Tärkeämpää kuitenkin olisi saada nämä mukaan keskusteluihin niin 1to1 kuin tiimipalavereihin, jotta kyvykkyyksistä tehdään näkyviä. Tällöin niistä tulee tärkeitä, niistä sparrataan ja halutaan lisätä osaamista sekä ymmärrystä aidosti. Tällä tavalla olisi mahdollista tehdä toistuvaa mallia sekä saada riittävästi tietotaitoa koko organisaatiolle. Tärkeää on myös jakaa itsensä johtamisen kyvykkyyksien opiskelua sekä kouluttamista ja valmentamista eri osioihin, koska ymmärretään se, että pitkän aikavälin kehittyminen tapahtuu pikkuhiljaa. Henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien avulla itsensä johtamisen kokonaisuuksista saataisiin kaikille työntekijöille uusi osa-alue, joka olisi aina mukana arjessa.

Tiimityöskentelyn kehittäminen osana itsensä johtamista

Aluksi tiimien nykytilanteen tunnistaminen tavalla tai toisella oli tärkeää tehdä, jotta keskitytään oikeiden ongelmien ratkaisemiseen. Tutkimuksen tuloksista käy hyvin ilmi tiimien ja tiimityöskentelyn haasteet. Näitä ovat viiden toimintahäiriön eri portaat ja eteneminen portaalta toiselle tuottikin tuloksien perusteella aina suuremman erotuksen vastauksissa. Toimintahäiriöiden pohjalta olisi tärkeää luoda tiimivetojille selkeä suunnitelma ja konsepti omien tiimien kehittämiseksi. Luottamuspuola, konfliktien pelko, sitoutumisen puute, vastuun välttely ja tulosten huomiotta jättäminen ovat kaikki tärkeitä osa-alueita, jotka tulisi huomioida. Edettäessä niin sanotusti portaalta toiselle saataisiin tiimeille tuotua paljon avaimia systemaattiseen toiminnan kehittämiseen ja tuloksien parantamiseen. Suurin haaste tuloksien perusteella oli tiimien tavoitteiden saavuttaminen. Se on pyramidin viimeinen porras, joten olisi luontevaa korjata tiimityöskentelyn haasteita askel kerrallaan.

Johtamisen kehittäminen

Luonnollisesti mitään muutoksista tai kehitysehdotuksista ei saada vietyä eteenpäin tai maalin asti ilman, että johtamiseen sekä esihenkilökenttään panostetaan. Lähtökohtaisesti näiden henkilöiden vastuulla on iso osa arjen koordinoinnista sekä palavereista ja valmennuksesta. Erityisen tärkeää olisikin

tuoda konkreettista kytkentää arkeen kehitettävistä asioista ja osaamisen sekä tietotaidon lisäämistä. Valittujen kehitys osa-alueiden eteenpäin viemiseksi esihenkilöille olisi luotava systemaattisia valmennusmoduuleja, joissa näistä asioista sparrataan ja keskustellaan. Yhtenä työkaluna voisi olla työpajat, joissa mietitään miten saadaan vietyä kehitettäviä asioita parhaiten osaksi arkea. Osallistamalla esihenkilöitä osaksi kehittämishankkeita on niillä suurempi mahdollisuus onnistua ja tuottaa haluttua lopputulosta.

Tutkimuksen avulla löytyi tutkimuskysymykseen paljonkin vastauksia sekä toimenpidesuosituksia tulevaa varten. Tuloksien sekä johtopäätöksien tulkinnaassa olisi tärkeää pitää mielessä, että ongelmat ja haasteet ovat mitä todennäköisimmin hyvin yksilö- ja tiimikeskeisiä. Tähän hyvänä työkaluna olisi teettää itsensä johtamista ja tiimityöskentelyä mittaava lähtötasotesti, ja mahdollisuuksien mukaan myös luontaisiin kyvykkyyksiin vastaavaa testiä. Suuret linjat sekä opinnäytetyössä käsitellyt aihe kokonaisuudet todennäköisesti ovat valideja mihin tahansa työympäristöön ja erityisesti myynti- ja asiakaspalvelutyöhön. Näitä käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa arvioitaessa tutkimusta tarkemmin.

9.5 Tutkimuksen arviointi

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen määritelmän mukaan se perustuu jonkin tietyn kohteen kuvaamiseen sekä tulkitsemiseen numeroiden ja tilastojen avulla. Sillä voidaan kuvantaa erilaisia luokitteluja, syy- ja seuraussuhteita sekä selittää numeerisiin tuloksiin perustuvia ilmiöitä. (Jyväskylän yliopisto 2015.) Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta tulee arvioida reliabiliteetin sekä validiteetin avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan analyysin toistettavuutta sekä johdonmukaisuutta. Validiteetilla tarkoitetaan puolestaan, että analyysin mittarit tutkimuksessa mittaavat sitä mitä niitten pitääkin mitata. (Jyväskylän yliopisto 2021.)

Arvioitaessa tutkimuksen reliabiliteettia voidaan todeta, että tutkimus itsessään yhdessä analyysin kanssa on toistettavissa oleva. Se on myös kopioitavissa ja monistettavissa myös organisaation ulkopuolelle. Analyysi on mielestäni johdonmukainen ja siinä on pyritty käsittelemään laajasti tuloksia teorian pohjalta. Validiteetin osalta tutkimuksen kysymykset mittasivat tarkasti niitä

asioita, joita niiden haluttiinkin mittaavan. Tuloksista löytyi selkeitä huomioita sekä teorioita ja toimenpidesuosituksia eteenpäin vietäväksi.

Tarkempaa tuloskatsausta olisi ollut mahdollista tehdä erottelemalla vielä vastaajaryhmiä pienempiin osiin, mutta validiteetin määritelmä täyttyi näillä analyysin mittareilla hyvin. Syy-seuraus suhteet sekä erilaisten osa-alueiden luokittelu määrällisen tutkimuksen määritelmän mukaisesti löytyy analyysistä ja tuloksista. Analyysissä tulkinta on tehty myös numeerisen arvioinnin pohjalta ja tällä tavalla on pyritty mallintamaan erilaisia syy-seuraussuhteita. Tuloksien ja analyysin hyödyntäminen pohjana ja mallina toimisikin hyvin jatkotoimenpiteissä vaikkei tutkimuksen tuloksia voi pitää faktana.

Tutkimuksen vastaamisessa vastaajat tekivät itsearviota omasta kokemuksesta ja näkemyksestään, joka tarkoittaa, että tuloksissa saattaa olla heittoja. Tämä johtuu siitä, että jokaisen henkilön subjektiivinen kokemus voi olla ihan erilainen kuin toisella. Tästä syystä tuloksia itsessään ei voi yleistää vaikka tutkimus onkin määrällisen tutkimuksen määritelmän mukainen ja reliabiliteetti sekä validiteetti toteutuvat.

Laajemman katsauksen tutkittavaan aiheeseen olisi saanut yhdistämällä mukaan laadullisen tutkimuksen haastattelukysymyksiä esimerkiksi esihenkilöille. Tällä tavalla oltaisiin saatu varmasti vastauksia mahdollisiin näkemuseroihin sekä siihen, miten kysymykset ymmärretään ja oma osaaminen koetaan suhteessa muihin. Myös eri tiimien välisiin eroihin, johtamisen erilaisuuteen sekä tiimien yleisiin tilanteisiin olisi tullut enemmän huomioita. Tutkimuksen tuloksien analysoimiseen tiimeissä tuleekin panostaa, jotta juurisyihin päästään pureutumaan paremmin. Tällöin päästään myös varmasti keskustelemaan ja vieämään konkreettisesti eteenpäin kehitystä vaativia osa-alueita niin tiimi kuin henkilökohtaisella tasolla.

10 YHTEENVETO

Tutkimusongelman ratkaisua voidaan pitää onnistuneena ja vastauksia kysymykseen löydettiin. Alkuperäisen ongelman ratkaisemiseen löydettiin teoria-aineiston pohjalta paljon tietoa sekä osa-alueita, joita tutkimuksessa selvitettiin. Sinänsä tämän kaltainen prosessi toimii yleistettynä varmasti monessa

yrityksessä. Tärkeäksi jääkin pohtia, minkälaisen mallin voisi tulevaisuudessa konseptoida, jotta itsensä johtamisen kehittämisen voisi tuoda osaksi arkea monille eri yrityksille?

Tutkimusta sekä opinnäytetyötä voi mielestäni pitää kokonaisuutena onnistuneena. Teoriaosuudessa on käytetty monipuolisesti erilaisia lähteitä sekä aineistoja monelta eri osa-alueelta, eikä niin sanotusti ylimääräisiä aiheita ollut käsiteltävänä. Teoriassa pyrittiin yhdistämään monipuolisesti eri osa-alueita, jotka vaikuttavat aiheeseen ja samalla haluttiin löytää itsensä johtamisen saralla uusia malleja sekä ideoita. Tutkimuksen osuudessa puolestaan saatiin selville paljon eri osa-alueiden kyvykkyyksistä niin henkilökohtaisella kuin tiimien tasolla. Näistä johdetut erilaiset kehittämissuositukset antaisivat lisäarvoa toimeksiantajalle sekä muillekin toimijoille. Analyysi oli mielestäni laaja sekä monipuolinen, ja työssä on yritetty löytää erilaisia näkökulmia kuin useimmin on käytetty.

Itselle tästä opinnäytetyöstä on ollut paljon hyötyä oman oppimisen sekä käytännön osaamisen yhdistämisessä. Erityisesti teoria-aiheiden osalta uskon vahvasti oppineeni paljon uusia asioita, joita pystyn hyödyntämään tulevaisuuden työelämässä. Toimeksiantajalle hyöty on siinä, että alkuperäiseen toimeksiantoon löydettiin hyvin vastauksia ja saatiin selville erilaisia asioita pienemmässä mittakaavassa, jotta toimenpidesuosituksia voi viedä eteenpäin. Tällä tavalla voidaan luoda itsensä johtamisen kehittämisestä konseptoitu malli joskus lähitulevaisuudessa. Tämä luonnollisesti kehittää koko yrityksen toimintaa, sekä auttaa tulevaisuudessa vastaamaan työelämän haasteisiin entistä paremmin ja tehokkaammin.

Yleisesti ottaen tästä opinnäytetyöstä on alalle myös varmasti hyötyä, sillä käytettyjä malleja ei ole kovinkaan paljon hyödynnetty aikaisemmin opinnäytetöissä. Näiden erilaisten mallien hyödyntäminen eri ammattiryhmien toimesta sekä yhdistäminen itsenäiseen johtamisen kehittämiseen auttaa varmasti monia. Mielestäni hyödyt tulevatkin siinä, miten tässä opinnäytetyössä näitä eri osa-alueita on pohdittu sekä yhdistetty ja viety konkreettisiksi toimenpidesuosituksiksi.

Näiden toimenpidesuosituksen saaminen konseptoiduksi malliksi sekä siitä teetettävä koulutus ja johtamisen tukimateriaali olisivat luonnollinen jatkumo opinnäytetyölle. Erityisesti esihenkilötyön konkreettiset toimet sekä johtamisen vaikutusten tutkiminen itsensä johtamisen kyvykkyyksiin ja tiimien suoritustason olisi mielenkiintoinen jatkotutkimus. Näillä osa-alueilla on kuitenkin suuria vaikutuksia organisaatioiden menestymiseen sekä tehokkuuteen ja toimintaan.

Erilaisina toimintatapoina olisi voinut käyttää yhdistelmää eri tutkimusmenetelmistä ja ottaa esimerkiksi esihenkilöiden näkemyksiä haastatteluiden muodossa. Näillä oltaisiin saatu varmasti vielä laajempaa tietoa siitä miten nämä tutkimuksessa löydetyt ongelmakohdat näkyvät eniten arjessa. Toisaalta aiheen rajaaminen ja erityisesti teoria osuuden aiheiden valinta meinasi osoittautua jo nyt haastavaksi. Ilman rajausta käsiteltävien aiheiden määrä olisi kasvanut liian suureksi. Yhtenä kehityskohtana voisi olla se, että tutkimuksen kysymyksiä olisi voinut kehittää tarkemmiksi tarkemman tiedon saamiseksi. Mikäli tulokset olisi purettu yhdessä tiimien kanssa ja analysoitu myös keskustelun kautta sekä otettu ne analyysin tuloksin huomioon niin oltaisiin saatu vielä monipuolisempia toimenpidesuosituksia.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön lopputulokseen voi olla tyytyväinen. Toivottavasti tästä tulee olemaan jatkossa hyötyä ja esimerkkiä opiskelijoille sekä yleisesti itsensä johtamisen kehittämisen saralla.

LÄHTEET

Agile Mastery. 2023. Teams – working towards high performing teams. WWW-dokumentti. Saatavissa: [Teams \(agilemastery.co.uk\)](https://www.agilemastery.co.uk) [viitattu 24.3.2024].

Ajanko, S. 2016. Moninaisuuden johtaminen: Ytimessä johtajan itsetuntemus. Saarijärven Offset Oy.

Appelsin, U. & Wahlroos, M. 2021. Näin tehdään ihme: mitä jokaisen tulisi oppia cheerleadingin maailmanmestarilta. Helsinki: WSOY.

Discprofiili.fi. 2024. Disc – persoonallisuustyypit. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://discprofiili.fi/disc-analyysi/> [viitattu 21.4.2024]

Doran, G. 1981. There's smart way to way to write management's goals and objectives. WWW-dokumentti. Saatavilla: <https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf> [viitattu 24.3.2024].

Ferriss, T. 2007. 4 tunnin työviikko. 6. painos. New York: Crown Publishers.

Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä: hypeä vai työpaikan todellisuutta?. Helsinki: Kauppakamari. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.224351?sid=4627761423> [viitattu 20.4.2024].

Ilmarinen. 2022. Psykologinen turvallisuus – miten sitä voi vahvistaa?. WWW – dokumentti. Päivitetty 19.4.2022. Saatavissa: https://www.ilmarinen.fi/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/2022/psykologinen-turvallisuus/?gad_source=1&qclid=EAlalQob-ChMI36vRntjBhQMVsxiiAx2qjwVUEAAYASAAEgLCjvD_BwE [viitattu 14.4.2024].

Julkunen, M. 2021. Itsensä johtaminen organisaation näkökulmasta. Arpeeti. WWW – dokumentti. Päivitetty 31.5.2021. Saatavissa: <https://www.arpeeti.fi/itsensa-johtaminen-organisaation-nakokulmasta/> [viitattu 27.4.2024].

Jyväskylän yliopisto. 2015. Määrällinen tutkimus. WWW-dokumentti. Päivitetty 23.4.2015. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus> [viitattu 9.5.2024].

Jyväskylän yliopisto. 2021. Tutkimuksen toteuttaminen. WWW – dokumentti. Päivitetty 27.9.2021. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen> [viitattu 9.5.2024].

Järvinen, I. & Luhtaniemi, T. 2013. Ratkaisukeskeinen työyhteisösovittelu. Helsinki: Työterveyslaitos. E – kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.227866?sid=4708785155> [viitattu 2.5.2024].

Kallonen, T. 2021. Jatkuva oppiminen: työelämän tärkein taito. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.227842?sid=3473209864> [viitattu 6.4.2024].

Kehusmaa, K. 2023. Merkitykselliset tavoitteet ja mittarit työyhteisön johtamiseen. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.230310?sid=4706737826> [viitattu 28.4.2024].

Kielitoimisto. 2024. Kielitoimiston sanakirja. WWW – dokumentti. Päivitetty: 19.3.2024. Saatavissa: <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/> [viitattu 2.5.2024].

Kultanen, T. 2023. Kohti moniälykästä johtamista. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.230414?sid=3473124850> [viitattu 8.4.2024].

Kurttila, M. & Aalto, P. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. 2. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.227888?sid=4706506061> [viitattu 28.4.2024].

Lencioni, P. 2002. Viisi toimintahäiriötä tiimissä – tarina johtajuudesta. 5. painos. Suom. M. Sevõn. Tampere: Päivä Osakeyhtiö

Martela, F. & Jarenko, K. 2017 Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa?. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.222211?sid=4626665703> [viitattu 20.4.2024].

Martela, F. 2015. Tavallinen työnantaja mittaa tyytyväisyyttä, innovatiivinen mittaa innostusta. WWW-dokumentti. Päivitetty 15.4.2015. Saatavissa: <https://frankmartela.fi/2015/03/23/tavallinen-tyonantaja-mittaa-tyytyvaisyytta-innovatiivinen-mittaa-innostusta/> [viitattu 20.4.2024].

Martela, F., Jarenko, K. & Järvilehto, L. 2015. Draivi: voisko sisäistä motivaatiota johtaa?. Helsinki: Talentum. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.219217?sid=3473050480#versions> [viitattu 29.3.2024].

Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020. Hyvät, pahat ja millenniaalit: miten meitä tulisi johtaa. Jyväskylä: Atena. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.227454?sid=3473212987> [viitattu 7.4.2024].

Microsoft. 2023. ChatGPT vs. Microsoft Copilot: Mitä eroa sillä on? WWW-dokumentti. Saatavissa: [ChatGPT vs. Microsoft Copilot: Mitä eroa sillä on? - Microsoft-tuki](https://www.microsoft.com/en-us/ai/chatgpt-vs-copilot) [viitattu 7.4.2024].

Opiskelukoulu. 2021. Onnistunut tavoitteiden asettaminen: SMART – tekniikka. WWW-dokumentti. Saatavissa: [Onnistunut tavoitteiden asettaminen: SMART-tekniikka - Opiskelukoulu](https://www.opiskelukoulu.fi/SMART-tekniikka) [viitattu 24.3.2024].

Parppei, R. 2018. Tee, toimi, saa aikaan! : kehitä ja johda toimeenpanoa. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.223547?sid=3473206894> [viitattu 6.2.2024].

Personality Profile Solutions. 2024. History of DiSC. WWW – dokumentti. Saatavissa: <https://www.discprofile.com/what-is-disc/history-of-disc> [viitattu 21.4.2024].

Piha, K. 2017. Konflikti päivässä: kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.223539?sid=3473222122> [viitattu 28.4.2024].

Rinne, N. 2021. Rohkea organisaatio: turvallinen työyhteisö menestyy. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.227917?sid=4547714148> [viitattu 14.4.2024].

Salminen, J. 2017. Onnistu tiimityössä. Helsinki: J-impact.

Sydänmaanlakka, P. 2022. Johtajan kokonaisvaltaisuus: haasteena jatkuva uudistuminen. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.228377?sid=4435709751> [viitattu 7.4.2024].

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0 : Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi?. Helsinki: Talentum. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.142198?sid=4218784824#versions> [viitattu 23.3.2024].

The Table Group. 2024. Lencioni - The 6 Types Of Working Genius. WWW-dokumentti. Saatavissa: [6 Types Of Working Genius: Discover Your Gifts & Transform Your Work](#) [viitattu 13.4.2024].

Telia 2020. Telian sisäinen materiaali.

Telia 2023. Telian sisäinen materiaali.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.217058?sid=4708799276> [viitattu 2.5.2024].

LIITTEET

Liite 1: tutkimuksen kysymyslomakkeen kysymykset

Tutkimuksen kysymykset: kysymyslomake	
Nro	Vastausvaihtoehto: 1-5 (en lainkaan - erittäin hyvin)
1	Nimi
2	Työskentely tiimi: (3 vaihtoehtoa)
3	Työurani pituus Teliällä:
4	Osaan tunnistaa omat vahvuuteni ja heikkouteni työssäsi?
5	Olen motivoitunut työssäni?
6	Asetan itselleni systemaattisesti mielekkäitä tavoitteita?
7	Seuraan itse aktiivisesti tavoitteiden saavuttamista?
8	Ajankäyttöni töissä on tehokasta ja osaan johtaa sitä?
9	Minulla on hyvä paineensietokyky ja stressinhallinta?
10	Osaan ratkaista itsenäisesti ja tehokkaasti ongelmia työssäsi?
11	Luotan itseeni ja omaan tekemiseeni töissä?
12	Opiskelen uutta ja kehitän itseäni aktiivisesti töissä?
13	Osaan tasapainottaa hyvin työn ja vapaa-ajan?
14	Voin olla huoletta töissä oma itseni?
15	Meillä on avoin ja luottavainen ilmapiiri tiimissä?
16	Käsittelen konflikti- ja ristiriitatilanteita rakentavasti?
17	Konflikti- ja ristiriitatilanteita nostetaan tiimissä hyvin esille ja niitä pyritään korjaamaan?
18	Sitoudun tiimin yhteisiin päätöksiin ja vien asiat aktiivisesti osaksi arkea?
19	Tiimissä on selkeät odotukset sekä tavoitteet?
20	Otan vastuuta omista työtehtävistäni ja johdan omaa tekemistäni?
21	Tiimissä on kaikilla samat odotukset ja tekemiseen puututaan aktiivisesti?
22	Teen aktiivisesti töitä tiimin yhteisten tavoitteiden eteen?
23	Saamme yhdessä tiiminä paljon asioita aikaan ja saavutamme tavoitteemme?