



Itseohjautuvat tiimit

Sampo Salonen

Julkaisuvuosi 2020



Laurea-ammattikorkeakoulu

Itseohjautuvat tiimit

Sampo Salonen
Liiketalous
Opinnäytetyö
Syyskuu 2020

Laurea-ammattikorkeakoulu

Tiivistelmä

Liiketalous

Tradenomi (AMK)

Sampo Salonen

Itseohjautuvat tiimi

Vuosi

2020

Sivumäärä 26

Tämän opinnäytetyön aiheena oli itseohjautuvuus ja sen vaikutus jokapäiväiseen työhön henkilön, tiimin ja tiimien esimiesten näkökulmasta. Tavoitteena oli tutkia työpaikkani henkilöstöä mm. itseohjautuvien tiimipalavereiden aikana havainnoimalla, sekä haastatteleamalla työ-kavereita ja esimiehiä saadakseni näkökulmia, joihin pohjata kehitysideaani, minkä kehitän opinnäytetyössäni.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Nordea Bank Oyj ja kehitysidea keskittyi Business Banking Direct segmenttiin, eli Nordean yrityspankkiin.

Opinnäytetyön aikana löysin keinoja, joilla pystyisimme työntekijöinä kehittämään omaa osaamistamme, sisäistä kommunikaatiotamme ja itseohjautuvuutta kokonaisuudessaan. Kehitysidea myös tehostaa informaation dokumentointia.

Kehitysideaa tullaan ottamaan Nordealla käytäntöön ja se tulee edesauttamaan työntekijöiden itseohjautuvaa kehittymistä työssä.

Laurea University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

Abstract

Sampo Salonen

Self-directed teams

Year 2020

Pages

26

The purpose of this thesis is to provide insight into self-orienting teams and the effects of it in the daily work environment from the point of view of personnel, teams and team leaders. The research was done by observing and interviewing my colleagues and leaders during self-orienting team meetings.

I work at Nordea as a service advisor for corporate customers and my job is to solve the problems, they have regarding any banking issues. Moreover, my duty is to find the right person to fix the problem or help the customer in certain specific issues. Hence, it is like a physical branch with the exception of everything being done on the phone. Furthermore, we work under pressure as well as in a rush and immediate help might not always be available to the problem's customers call about.

Through the thesis I aim to provide solutions, based on information gathered during the research, to help us improve our knowledge and skills, internal communication, and self-orientation in general.

Our team faces new challenges on a daily basis to which our experienced managers do not always have the answers to. It is in these types of situations that a team's internal communication and self-orientation become an extremely crucial part of the way we work.

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Itseohjautuvuus	6
2.1	Itseohjautuva yksilö	9
2.2	Itseohjautuvat tiimit	10
3	Esimiestyö muuttuvassa työympäristössä	14
4	Case: Itseohjautuvat tiimipalaverit	17
5	Kehitysidea	20
6	Lähteet	23
7	Kuviot.....	26

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on itseohjautuvuus ja sen vaikutus jokapäiväiseen työhön henkilön, tiimin, sekä tiimien esimiesten näkökulmasta. Opinnäytetyön aikana tutkin oman työpaikkani henkilöstöä keräämällä aineistoa mm. itseohjautuvien tiimipalavereiden aikana havainnoimalla, sekä haastatteleamalla työkavereita ja esimiehiä saadakseni näkökulmia kehitys-ideaani, minkä pyrin kehittämään opinnäytetyötä tehdessäni.

Toimeksiantajana tässä opinnäytetyössä toimii Nordea Bank Oyj, joka on yksi Pohjoismaiden ja Euroopan suurimmista pankeista.

Opinnäytetyön aiheena on tutkia itseohjautuvuuden vaikutusta tiimin sisäiseen toimintaan yksilönä, sekä ryhmänä ja kehittää sen toimivuutta modernimpaan johtamistapaan kohti.

Pyrin keksimään ratkaisuja, missä esimiehen läsnäolon tarpeellisuus vähenee ja tiimin sisäinen toiminta, kommunikaatio, sekä ryhmähenki kasvaa.

Tavoitteenani on luoda Nordealle toimintatapa tai malli, joka antaa lisäarvoa koko organisaatiolle työn laadun kannalta, työhyvinvoinnin osalta, sekä myös kustannustehokkaalla tavalla toteuttaa.

Pyrin myös selvittämään, että minkälaisia ongelmia itseohjautuva työympäristö voi mahdollisesti aiheuttaa esimiehelle ja tiimin jäsenelle.

2 Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuus on maailmalla vahvasti nouseva trendi kohti modernimpaa työelämää. Nopeasti muuttuvassa työympäristössä organisaatioiden on pystyttävä reagoimaan muutoksiin pienellä varoitusajalla ja nopeasti toteutettuna halutessaan pysyä kilpailukykyisenä, mutta itseohjautuvuuden vastakohta, ylhäältä päin ohjaava, hierarkkinen ja johtajalähtöinen toimintamalli ei pysty reagoimaan muutoksiin tarpeeksi nopeasti. Rutiinityö on tällä hetkellä työelämässä katoava luonnonvara. Yhä useampi työnkuva vaatii työntekijältä luovuutta, asiantuntijuutta, sekä itsenäisiä päätöksiä ja siihen ylhäältäpäin käskyttäminen ei sovellu hyvin. Tämän takia monet organisaatiot ovat alkaneet pyrkiä siirtymään itseohjautuvampaan toimintamalliin antamalla työntekijöille enemmän valtaa ja vapauksia, joka mahdollistaa yrityksen kyvykkyyden vastata nopeampiinkin muutoksiin ajallaan. Tämä toimintatapa myös vahvistaa yksilön ja tiimien vahvuuksia ja antaa enemmän resursseja organisaatiolle. (Martela & Jarenko, 2017, 11 - 24; Savaspuro 2019)

Yrityksen ketteryys muuttuvassa työympäristössä toteutuu sitä paremmin, mitä enemmän yksittäiselle työntekijälle, sekä tiimeille antaa vapauksia tehdä itsenäisiä päätöksiä ja liikkumavaraa omaan työhön. Organisaatiolla ei ole aikaa suunnitella muutoksia ja toimintamalleja valmiiksi ennen niiden toteuttamista. Tämän takia työntekijöillä ja tiimeillä täytyy olla mahdollisuus, sekä valtuuksia mukautua nopeasti erinäisten tilanteiden vaatimaan toimintaan. Siinä kohtaa, kun tarpeeton valmistelu ja päätösten hyväksyttäminen ylemmällä taholla poistetaan, ja työntekijöille mahdollistetaan itsenäinen päätöksenteko, saadaan päätöksentekoprosessista paljon nopeampi. Tällä tehostetaan organisaation toimintaa ja reaktionopeutta muuttuvassa työympäristössä. (Huhta, 2018, 6; Viitala, 2014, 15 - 16.)

Toimintamalleja kehittäessä tärkeässä roolissa on myös työntekijöiden tieto, taito ja ammatillinen osaaminen. Usein työntekijät tietävät parhaiten oman kokemuksen kautta, miten päivittäistä työntekoa pystyy organisoimaan kaikista parhaiten ja miten työtä kyettäisiin tehostamaan. Tämän takia toimintamalleja on syytä kehittää vahvasti yhteistyössä oman henkilöstön kanssa. Tällä menetelmällä työntekijöiden tasolta nouseva ammattitaito ja kokemus saadaan yhdistettyä päivittäiseen työskentelyyn ja näten saadaan vankka toimintamalli koko organisaation käyttöön. (Martela & Jarenko, 2017, 19.)

Organisaatiossa itseohjautuvan toimintamallin tarvetta tukee myös työtehtävien nopea automatisoituminen, sekä rutiininomaisten työtehtävien hyödyntäminen robotiikan avulla. Melkein kaikki rutiininomainen työ pystytään tulevaisuudessa korvata koneilla (Martela & Jarenko, 2017, 23 - 25). Tämän takia tulevaisuutta ajatellen on tärkeätä keskittyä sellaisiin ammatillisiin osaamisiin, mitä ei pystytä korvaamaan tulevaisuudessa robotiikalla. Näitä osaamisia ovat suuressa määrin sosiaaliset taidot, luovuus, sekä osaamiset mitkä vaativat myötätuntoa tai kykyä ratkaista ongelma haastavammissa tai monimutkaisissa tilanteissa. (Kilpinen, 2017, 9.)

Robotiikan ja automatisoitumisen yleistyessä asiantuntijuus, sekä kyky innovatiivisempiin tapoihin yhdistää olemassa olevaa tietoisuutta uskotaan korostuvan työtehtävissä tulevaisuudessa. Todennäköisesti innovatiivisuus tulee toteutumaan sitä paremmin, mitä vapaammin työntekijät saavat esittää omia ideoitaan ja toteuttaa niitä käytännön tilanteissa. Myös henkilöiden välinen vuorovaikutus on tärkeä piirre, mitä ei roboteilla pystytä korvaamaan. Tämän takia se on suuressa asemassa tulevaisuuden työelämässä pärjäämisen kannalta. (Collin, Auvinen, Herranen ym. 2017, 108; Makkonen, 2019, 7 - 8; Martela & Jarenko, 2017, 23 - 25.)

Työtehtävät ovat parhaillaan siirtymässä vahvasti pois päin rutiininomaisista töistä ja tästä syystä yrityksen tarvitsevat henkilöstönsä työntekijöitä, jotka ovat aidosti kiinnostuneita, sekä motivoituneita työstään. Motivaatiota ei pystytä kuitenkaan työntekijöille pakottaa. Työntekijän on tärkeää itse saada kokea onnistumisen ja osaamisen tunteita työssään motivaation kasvamista varten. Myös työntekijän oma kokemus siitä, että hän pystyy vaikuttamaan

työympäristöön omilla mielipiteillään, motivoi työntekijää vahvasti. (Martela & Jarenko, 2017, 23 - 25.)

Yksi todella vahva itseohjautuvuutta vahvistava tekijä on tiedonkulun vahva viimeaikainen kehittyminen. Informaatioteknologian kehittymisellä on ollut suuri vaikutus työntekijöiden sisäiseen viestintään, sekä verkostoitumiseen. Tiedon saaminen ja sen välittäminen toiselle osapuolelle on helpottunut teknologian ansiosta todella nopeaksi, helpoksi ja yksinkertaisemmaksi. Teknologian avulla työntekijät pystyvät verkostoitumaan huomattavasti nopeammin ja helpommin. He pystyvät tekemään sujuvampaa yhteistyötä, sekä kommunikoimaan reaaliajassa toisilleen tilanteiden edetessä. Myös jaettava ja tuotettava informatiivinen tieto on kaikkien työntekijöiden saatavilla ja helposti löydettävissä, eikä siihen tarvitse enää ylhäältä päin tulevaa vahvaa kontrollia johdolta. (Martela & Jarenko, 2017, 23 - 25; Ristikangas & Ristikangas 2010, 18 - 19.)

Itseohjautuvuuden toteuttaminen ei kuitenkaan ole helppoa. Erityisesti haasteita lisää se, että yksilöiden kyvykkyys itseohjautuvuuteen on todella erilainen. Harvemmissä tilanteissa yksilöt suoranaisesti ovat valmiita itseohjautuvuuteen vaan he vaativat myös tukemista ja auttamista uuden toimintamallin käyttöönoton kanssa. Tämä on erittäin tärkeää erityisesti sellaisissa organisaatioissa, missä esimiehen asema on ollut vahvassa osassa työnkuvaa, ja päätökset ovat kulkeutunut hänen kauttaan toteutettaviksi. Useissa organisaatioissa tapa johtaa työntekijöitä on hyvin konkreettista ja työntekijöille kerrotaan tarkasti suoritettavat työtehtävät. Joillekin yksilöille tämä on todella helppo tapa toimia ja muutos siitä pois päin voi olla jopa ahdistavaa. He ovat tottuneet siihen, että he eivät suunnittele tai priorisoi työtään, jolloin muutos itseohjautuvampaan suuntaan tarvitsee valmennusta uutta toimintatapaa kohti. Kyseisessä prosessissa on hyvä aloittaa siitä, että kouluttaja ja työntekijä laativat yhdessä tarkat työsuunnitelmat, sekä priorisoivat työtehtävät tärkeysjärjestykseen. Työntekijälle opetetaan tiiviisti hänen työnsä vaiheet. Tämän johdosta hän oppii oma työnkuvansa johtamisen ja on tämän jälkeen astetta kykeneväisempi itseohjautuvampaan toimintamalliin. Seuraavassa vaiheessa on hyvä antaa työntekijän vastuulle oman työnsä suunnittelu, sekä itsenäisen päätöksen tekeminen ja sen hyväksyttäminen kouluttajalla. Seuraavaksi työntekijä päästetään itseohjautuvaan vaiheeseen, missä kouluttajan tai esimiehen rooli pienenee ja yksilö pääsee työskentelemään itsenäisesti. Työntekijän on kuitenkin tiedostettava se, että hän saa aina tarvittaessa tukea tai kannustusta vaikean tilanteen sattuessa. *”Itseohjautuvassa organisaatiossa ihminen ei saa jäädä yksin vaan hänen on aina luotettava siihen, että hän saa tukea ongelmien ilmetessä.”* (Kettunen, 2018)

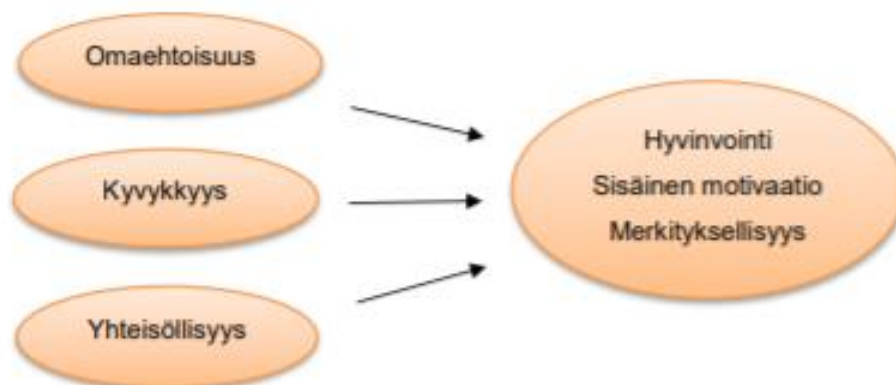
Organisaation on tärkeä ymmärtää, että itseohjautuvuuden periaatteiden toteuttamiseen vaaditaan ymmärrys siitä, mistä on oikeasti kyse. Se ei toteudu itsestään vaan se vaatii jokaiselta

osapuolelta opettelua ja tottumista uudenlaiseen toimintamalliin. Useissa yrityksissä se kuitenkin lopulta palkitsee henkilöstön-, sekä asiakastyytyväisyyden kasvamisella.

2.1 Itseohjautuva yksilö

Itseohjautuvuus on yksittäisen henkilön ominaisuus, missä henkilö pystyy toimimaan omaehtoisesti ilman tarvetta, että joku ulkopuolinen tekijä vaikuttaa tai kontrolloi yksilön työntekoon tai toimintatapoihin. Itseohjautuvuus on siis sitä, että henkilö on kykeneväinen johtamaan omaa toimintaansa sisäisesti, mutta hänen uskotaan toimivan tehokkaammin ja tuottavammin omassa työssään (Teittinen & Auvinen, 2014, 20). Itseohjautuva työntekijä tarvitsee kuitenkin myös tukemista, avustusta ja myös ohjausta päätöksentekemiseen. Eli itseohjautuvuus ei tarkoita sitä, että yksilö jätettäisiin täysin oman onnensa varaan. Päätöksentekovaltaa ja vastuuta jaetaan sopivissa määrin hänelle ja tukea annetaan tarvittaessa. (Mäki, 2017)

Tärkeimmässä roolissa henkilön itseohjautumisessa on Edward L. Decin ja Robert M. Ryanin (2002) luomassa itseohjautuvuusteoriassa, henkilön oma motivaatio työtään kohtaan. Ilman sisäistä motivaatiota yksilö ei voi toimia itseohjautuvasti. Sisäisen motivaation luomiseen vaaditaan Decin ja Gagnen mukaan yksilöltä vapaaehtoisuutta työhön, kyvykkyyttä, sekä yhteenkuuluvuutta. Kyvykkyydellä tarkoitetaan henkilön saamaa onnistumisen tunnetilaa sosiaalisissa, sekä myös itsenäisissä tilanteissa. Yksilö hakeutuu luonnollisesti sen tyyppisiin työtehtäviin, missä hän kykenee kehittämään itseään, kokemaan onnistumisen tunnetta, sekä oppimaan uutta. Deci & Ryan, (2002, 7) Itseohjautuvuusteoriassa ilmeni myös, että yhteenkuuluvuuden tunne on yksilön kasvamisen, sekä kehittymisen kannalta olennainen asia. Yksilöllä on luontainen tarve tuntea sosiaalista hyväksyntää ja turvallisuutta. Tyytyväisyyttä lisää myös kokemus aktiivisesta, kasvua tukevasta ja turvallisesta työympäristöstä.



Kuvio 1. Kuvaus itseohjautuvuusteoriasta (Martela 2014)

Myös tahto toimia tehokkaasti ja omaehtoisesti ja pysyä aktiivisesti työnteossa kiinni on tärkeää, jolloin ulkopuolinen pakottaminen työn tekemiseen ei ole tarpeellista. Henkilöllä on myös oltava päämäärä, eli tavoitetilä, mihin hän aikoo itseohjautumisella pyrkiä. Yhtenä tärkeimpänä piirteenä on myös henkilön oma osaaminen siinä, mitä hän tekee. Jos henkilö ei ole tarpeeksi ammattitaitoinen tai ei osaa löytää ratkaisuja itsenäisesti, tulee hän tarvitsemaan niin paljon ulkoista tukea. Tällöin itseohjautuvuus ei tule mahdollisesti toteutumaan hänen kohdallaan. Itseohjautumisen omaamiseen henkilön on myös hyvä kyetä johtamaan itse itseään, eli hallitsemaan ajankäyttöä, resursseja, sekä ymmärtämään priorisoinnin tärkeyden, mitkä normaali työntekijä yleensä ulkoistaa omalle esimiehelleen. (Martela & Jarenko, 2017, 10 - 18) Lisäksi itseohjautuvan henkilön luonteenpiirteitä ovat vastuullisuus, kriittisyys, rohkeus päätöksentekoon, sekä taito tehdä yhteistyötä toisten henkilöiden kanssa. (Kukkola, 2018, 177.)

Itseohjautuvuus voi parhaassa tapauksessa antaa henkilölle vapauksia, sekä mahdollisuuksia organisoida, sekä uudistaa oman osaamisen ja työskentelyn lisäksi koko työyhteisön toimintaa. (Martela & Jarenko, 2017, 319.)

Itseohjautuvuus tuo mukanaan valtavan vastuun ja vaatimuksen henkilön oman elämänsä hallinnalle. Menneisyudessa henkilö on pystynyt toteuttamaan ennalta määriteltyjä työtehtäviä, toimintamalleja, sekä työaikoja. Itseohjautuvaan toimintatapaan siirryttäessä hänen on kuitenkin pystyttävä itse organisoimaan, sekä priorisoimaan oman työn tekeminen. Tämän takia itseohjautuva työskentelymalli voi olla hyvinkin stressaavaa ja uuvuttavaa varsinkin sellaiselle työntekijälle, joka on nauttinut rutiininomaisesta työstä ja hänelle sopii ennalta määrättyjen työtehtävien toteuttaminen. (Martela ja Jarenko, (2017, 319 - 320)

Itseohjautuvuus vaatii henkilöltä runsaasti itsetuntoa, sekä itseluottamusta ja kykyä itsenäiseen työskentelyyn. Itseohjautuvuuden toteutuminen vaatii myös runsaasti päämäärätietoisuutta, oma-aloitteellisuutta ja kykyä ottaa vastuuta asioista. Itseohjautuvuus nähdään usein ihanteellisena työskentelytapana, mutta se tuo myös mukanaan epätietoisuutta, sekä epävarmuutta. Kykyä sietää kyseisiä haittoja on syytä harjoittaa ennen itseohjautuvaan toimintatapaan siirtymistä. (Savaspuro, 2019, 33 - 34)

2.2 Itseohjautuvat tiimit

Hyvin menestyvä tiimi muodostuu pienestä ryhmästä ihmisiä, jotka ovat sitoutuneita tiimin yhteisiin tavoitteisiin, sekä tavoittelevat yhteistä päämäärää. Jäsenet ovat yhdessä luoneet toimintamallin, minkä avulla he tulevat pääsemään heidän tavoittelemaan lopputulokseen. Menestyksekkäässä tiimissä kullakin tiimin jäsenellä tulisi olla osaamista, mikä täydentää toisten tiimiläisen osaamista ja heidän tulisi kantaa vastuuta koko tiimin toiminnasta yhdessä.

Nämä ominaisuudet omaava tiimi toteutuu onnistuneen tiimityöskentelyn peruselementit. Peruselementtejä ovat yhteinen toimintatapa, toisten osaamisen täydentäminen, tahto kehittää itseään jatkuvasti, sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin, sekä yhteinen vastuun ottaminen ryhmätyön tuloksista. (Ristikangas & Grünbaum, 2014, 67.)

Itseohjautuvat tiimit pohjautuvat työntekijöiden välisiin suhteisiin, joten hierarkia ei ole tarpeellinen toimintamalli tiimin sisäisessä johtamisessa. Itseohjautuvassa tiimissä valta päätöksentekoon on jaettu tiimin kesken työntekijöille. Tiimille annettu valta toimia itsenäisesti ja omaehtoisesti vaatii kuitenkin vastuuta siitä, että tiimi kykenee hallitsemaan omaa toimintaansa, sekä ryhmän toiminta suuntautuu määriteltyjä päämääriä kohti. Jos itseohjautuvuuden haluaa tiimissä onnistuvan, tulee siihen siirryttäessä ottaa selvää siitä, että mikä on tiimin lähtötilanne ja sen pohjalta eritellä ne kyseiset työtehtävät, mitkä voidaan toteuttaa itseohjautuneesti. Osa työtehtävistä usein kuitenkin täytyy tehdä esimiehen hyväksynnän kautta. Tiimin sisällä on hyvin tärkeää pohtia myös jokaisen tiimiläisen roolia projektissa, jotta työn kulku olisi mahdollisimman kustannustehokasta, sekä sujuvaa. Tiimin jäsenten käsitteet tavoitteista, sekä tarkoituksenmukaisuuksista voivat olla toisinaan limittyneitä, kuin myös potentiaalisesti ristiriidassa toisten mielipiteiden kanssa, jolloin tiimin sisäinen vuorovaikutusosaaminen tulee suureksi osaksi ongelman ratkaisua. Tiimeille kuitenkin kehittyä ajansaatossa yhteisiä, tiimin sisäisiä normeja, jotka helpottavat tavoitteisiin pääsemistä. Myös päätöstentekemiseen, sekä ongelmanratkaisuun liittyvä osaamisen tarve tiimin sisällä on ajan myötä muokkautuvaa ja tiimin kohtaamien ongelmien muokkaamaa (Collin ym. (2017, 109 - 110; Horila, 2015, 13, Vähämäki, 2008, 139 - 140.)

Jos itseohjautuvan tiimin sisällä kuitenkin syntyy konfliktitilanteita, on syytä pyrkiä selvittämään ne tiimin jäsenten kesken, ilman esimiestä. Tämän kaltaisia tilanteita varten on myös hyvä olla määriteltyinä valmiiksi toimintatapa, jolla vastaavanlaiset tilanteet pystytään jatkossa ratkaista tai parhaassa tapauksessa jopa ennaltaehkäistä. On myös suositeltavaa valita tiimin kesken yksi vastuuhenkilö, jolla on lopullinen päätösvalta ja hänen puoleensa tiimiläiset pystyvät ongelmatilanteen ilmetessä kääntyä. Hyvin usein kyseiseksi henkilöksi valitaan tiimin esimies, jolla on kuitenkin lopullinen vastuu kyseisen tiimin toiminnasta. (Savaspuro, 2019, 49 - 50.)

Itseohjautuvuus on vahva tekijä tiimin ja organisaation innovatiivisuuden kasvamisen, yhteistyön vahvistumisen ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Itseohjautuvuuden vastakohta, ylhäältäpäin kontrolloiva johtamistapa saattaa taas vaikuttaa heikentävästi innovatiivisuuteen, tiimin sisäiseen motivaatioon, sekä luovuuteen. Yrityksen johdon on kuitenkin hyvä tarkistaa, että tiimit pääsevät asetettuihin tavoitteisiin johdon antaman tilan, luottamuksen ja itsenäisyyden pohjalta. (Collin ym. 2017, 109 - 110)

Onnistumiseen ja yhteisiin tavoitteisiin pääsemiseen tiimin on syytä myös kehittää ja vahvistaa sisäistä vuorovaikutusta ja pyrkiä kehittämään menetelmiä, millä saadaan vuorovaikutusta harjoiteltua. Nykypäivänä työelämässä tulee jatkuvasti vastaan muutoksia ja ongelmia. Näiden ymmärtämiseen tarvitaan vankkaa tiimin sisäistä vuorovaikutusta, sekä yhteistyötä tiimin jäsenten kesken. Hyvän vuorovaikutuksen ansiosta jäsenten erilaiset osaamiset ja kokemukset pystytään yhdistämään vahvaksi työkaluksi, jolla tiimi pystyy pääsemään yhteisiin tavoitteisiin ja asetettuun päämäärään. (Vähämäki, 2008, 139 - 143)

Tiimien jäsenten vahva vuorovaikutus pystyy lisäämään ryhmän jäsenten välistä luottamusta, sekä avoimuutta, jotka ovat hyvin vahvassa roolissa itseohjautuvan toiminnan kasvua. Avoimuus taas vaatii sitä, että jokainen tiimin jäsen ottaa vastuuta ensisijaisesti itsestään, sekä omasta työkuvastaan. Tämän rinnalla erittäin tärkeä tekijä vuorovaikutuksen kannalta on läpinäkyvyys. Se lisää tiimien jäsenten välistä luottamusta, ja se taas kasvattaa suoritettavan projektin laatua. Tiimin jäsenten yhtenäinen näkemys ja ymmärrys nykytilasta ja tavoitteista ohjaa tiimiä yhteiseen päämäärään. (Syrjänen & Tolonen, 2017, 204 - 206.)

Itseohjautuneen tiimin ominaisuuksista tärkeänä tekijänä on luottamus. Tiimiläisten täytyy pystyä luottamaan toisiinsa, sekä yrityksen johtoasemassa toimiviin henkilöihin. On myös tärkeää, että tiimiläiset kokevat johdon luottavan heihin. Luottamus on rakennettu oikein, jos työilmapiiri on sellainen, että virheistä ei rangaista tiimiä tai yksilöä, vaan niistä opitaan ja pyritään ratkaisemaan ongelmat yhdessä. Tästä syntyy turvallisuuden tunnetta ja luotettavuus ylempään tahoön kasvaa. (Savaspuro, 2019, 49 - 50)

Itseohjautuvassa työympäristössä tärkeänä tekijänä toimii se, että tiimiläiset ovat kykeneväisiä keskittymään itseymmärrykseen, sekä tämän vahvistamiseen. Toimintatavat organisaation sisällä muuttuvat jatkuvasti ja muutokset ovat suuria. Tämän takia henkilöiden on tunnettava ne raamit, minkä sisällä muutosten kuuluu tapahtua ja missä ne on saatava myös toimimaan. Tämä edellyttää sitä, että työntekijät on tunnettava yrityksen arvot, kulttuuri, sekä muiden työntekijöiden uskomukset ja odotukset. Myös organisaation yleisten toimintatapojen, sekä toimintamallin tunteminen on vahvassa roolissa. (Savaspuro, 2019, 49 - 50.)

Toteutuneeseen tiimin itseohjautuvuuteen ja sisäiseen toimintaan vaikuttaa suuresti myös organisaation koko. Se vaikuttaa suuresti tiimien väliseen kommunikointiin, sekä tiimien jäsenten välisiin suhteisiin. Suuruus määrittää, että miten itseohjautuvuus tulee näkymään talon sisällä työskentelevien tiimien toiminnassa. Seuraavassa kuviossa 2 kerrotaan, että miten organisaation ja tiimin henkilöstömäärä vaikuttaa itseohjautuvuuteen.



Kuvio 2: Henkilöstömäärän vaikuttaminen itseohjautumiseen (Ala-Mutka, 2019, 173)

Kuviosta 2 pystytään havaita se, että organisaation suuruus vaikuttaa itseohjautuvuuden tasoon. Ensimmäisellä sarakkeella ovat pienemmät organisaatiot, jotka ovat kykeneväisiä toimimaan yhtenä itseohjautuvana tiiminä. Myös toisella tasolla olevat yritykset pystyvät toimimaan itseohjautuvasti, mutta niiden on syytä jakaa henkilöstö pariin tiimiin. Tässä sarakkeessa tiimit tarvitsevat kuitenkin hiukan selkeämpiä rakenteita, sekä esimiehen osallistumista toimintaan. Luonnollisen itseohjautuvuuden rajana pystytään siis pitämään 5-20 henkilön organisaatiota. (Ala-Mutka, 2019, 173.)

Kolmannessa sarakkeessa olevat organisaatiot, joiden henkilöstö on 20-50 henkilöä, voi alkaa ilmetä jo haasteita itseohjautuvuuteen suunnatessa. Tässä kokoluokassa tiimejä tulee olla jo useampia ja voidaan itseohjautuvuuden ilmenemistä havaita keskinkertaisessa määrin. Neljännen, sekä viidennen tason sarakkeet ovat jo käsitteellisesti melko lähellä toisiaan. Noin suuressa henkilöstömäärässä organisaatio tarvitsee itseohjautumisen toimimiseen skaalautuvaa itseohjautuvuutta, sekä todella systemaattisia rakenteita. (Ala-Mutka, 2019, 173.)

Itseohjautuvuudesta oletetaan todella vahvaa tiimin sisäistä vuorovaikutusta, sekä yhteistyötä ja tavoitteisiin pääsemistä, mutta kolikolla on kuitenkin usein tapana olla se kääntöpuoli. Itseohjautuvissa tiimeissä se ilmenee sillä, että jos joku ryhmän jäsen ei ole tarpeeksi kiinnostunut roolistaan tiimissä, hänellä on oivallinen paikka ”vapaamatkustamiseen”. Yrityksissä on Savaspuron (2019, 41-43) mukaan töissä lähestulkoon aina myös sellaisia henkilöitä, jotka eivät ole niin halukkaita tai motivoituneita antamaan omaa työpanostaan tiimilleen, eikä heitä kiinnosta pääsemään yhteisiin tavoitteisiin. Tällaiset henkilöt käyttävät itseohjautuvuutta hyödykseen luistamalla omista vastuista, mutta kuitenkin ottamalla kunniaa saavutetuista tuloksista. (Savaspuro, 2019, 41 - 43)

Savaspuron (2019, 41 - 43) mukaan itseohjautuvalla toimintatavalla pyritään siihen, että saadaan jaettua valtaa, sekä vastuuta hierarkia-asteikon huipusta alaspäin. Hänen mukaansa ongelmaksi kuitenkin voi muodostua se, että yksittäisen henkilön näkökulmasta nämä eivät kuitenkaan jakaudu tasapainoisesti työntekijöille. Tämänkaltaisissa tilanteissa vastuun määrä voi

kasvaa ilman, että henkilöllä olisi aikaisempaa suurempia mahdollisuuksia oman työnsä vaikuttamiseen. Jos näin tapahtuu, se voi vaikuttaa negatiivisesti yksilön motivaatioon ja jaksamiseen työtä kohtaan. Tämän lisäksi virallisen päätösvallan vähentyessä organisaatiossa saatetaan alkaa rakennuttamaan omia epävirallisia päätösvaltasuhteita, joka tarkoittaa sitä, että jokin tietty joukko tai osasto ottaa epävirallista valtaa organisaation sisällä. Tämän kaltaisia joukkoja voi olla esimerkiksi sellaiset organisaation jäsenet, jotka ovat rohkeimpia ottamaan omia näkemyksiään esille ja uskaltavat viedä eteenpäin yhteisten toimintamallien muutosehdotuksia. Jos organisaatioon muodostuu epävirallinen hierarkia, se saattaa vaikuttaa koko työyhteisöön ja ilmapiiriin negatiivisesti. Tämä taas mahdollisesti heikentää työn tehokkuutta ja mielekkyyttä. (Savaspuro, 2019, 44.)

3 Esimiestyö muuttuvassa työympäristössä

Itseohjautuvassa työympäristössä muutokset ovat jatkuvasti läsnä ja esimiesten on tärkeä olla perillä muutoksista ja valmiina reagoimaan nopeisiin tilanteisiin. Teknologian vauhdikas kehittyminen on suuri vaikuttava tekijä tähän aiheeseen ja se asettaa paljon haasteita organisaatioiden rakenteisiin, henkilöstön ammattitaitoon, sekä työtehtävien organisoimiseen. Samaan aikaan muutoksia esiintyy ikäluokkien eläkkeelle siirtymisessä ja uuden ns. nettisukupolven astumisessa työelämään. Suomi on globaaleilla markkinoilla sen verran pieni tekijä, että organisaatioiden on kyettävä reagoimaan muutoksiin nopeasti kilpailukyyn säilymistä varten. (Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020 ,2012)

Rutiininomaisten työtehtävien automatisoitumisen takia työssä painottuu erityisesti sellaiset osaamisen osa-alueet, joissa työntekijöillä on edelleen ylivoima digitalisaatiota vastaan. Varsinkin ihmisten sosiaaliset taidot, vuorovaikutus ja tunnetaidot ovat niitä osa-alueita, jotka eivät ole korvattavissa robotiikalla. Nämä tulevat olemaan kilpisen mukaan avaintekijöitä työelämän tulevaisuudessa. Kilpinen (2017)

Työnteko tulee painottumaan tulevaisuudessa päivä päivältä vahvemmin siihen suuntaan, missä korostuu tieto, osaaminen, sekä oppimis- ja uudistumiskyky. Informaatioteknologian valtaisa kehitys tulee mahdollistamaan tiedon nopean, sekä reaaliaikaisen siirtämisen ja vastaanottamisen. Sen takia organisaation menestymisen avaintekijänä on sen kaltaiset yksilöt, jotka ovat kykeneväisiä omaksumaan, sekä oppimaan uusia asioita ja pystyvät kehittämään organisaation ja itsensä toimintaa jatkuvasti työelämässä. (Ristikangas & Ristikangas 2010)

Ammattitaitoiset ja osaavat työntekijät ovat Alaluhdan (2015) mukaan yrityksen valtavien voimavara ja tämän takia organisaation on erittäin tärkeää panostaa oman henkilöstön jatkuvaan kehittämiseen, sekä kouluttamiseen. Organisaation on tärkeää keskittyä niihin tapoihin, millä

voidaan tukea ja hyödyntää työntekijöiden omaa osaamista. Työntekijöiden osaamista pystytään kehittämään mm. syventävillä koulutuksilla, kursseilla ja ammatillisilla koulutuksilla. Näitä on erittäin tärkeää kehittää jatkuvalla toistolla ja vahvasti yhteistyössä koulutusta tarjoavien sidosryhmien, sekä työelämää edustavien henkilöiden kanssa. Työntekijöillä on myös tärkeää olla mahdollisuus oppia ja kehittyä omalla työpisteellä, päivittäisen työroolin ohella koulutusten lisäksi. Tämän mahdollistamiseen tarvitaan työtehtävien rutiininomaisen suorittamisen lisäksi myös kehittävää, ammattirajojen ylittävää ja jatkuvasti uudistuvaa toimintamallia jokapäiväiseen työelämään. (Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020, 2012)

Työntekijän perspektiivistä mahdollisuus oppia uutta ja kehittyä omassa työssä tuo työhön mielekkyyttä, sekä kiinnostavuutta (Ristikangas & Ristikangas 2010). Lisäksi ne ovat tärkeitä tekijöitä työntekijän menestymisen osalta. Yritykset eivät juurikaan kykene takaamaan työntekijöilleen koko työelämän mittaista työuraa, jonka takia työntekijöiden on erittäin tärkeää kehittää omaa osaamistaan, sekä ammattitaitoa pysyäkseen kilpailukykyisenä tulevaisuuden työmarkkinoilla. Yksilöiden asenne omaa työroolia ja työtään kohtaan on vahvassa murroksessa sukupolven vaihdoksen seurauksena. Työelämään on saapunut ns. nettisukupolvi eli ikäryhmältään 1982-2002 välillä syntyneet ikäryhmät. Heillä on melko erilainen suhtautuminen ja näkemys työntekoa kohtaan, kuin aikaisemmillä sukupolvilla. Työntekeminen koetaan enemmänkin arki elämän mahdollistajana ja omien kiinnostusten kohteiden tukevana tekijänä, kun taas vanhempi sukupolvi on pitänyt sitä elämän tärkeimpänä tekijänä ja sen pohjana. Työntekijään, sekä yritykseen sitoutuminen on heikommalla tasolla kuin ennen. (Ristikangas & Ristikangas 2010)

Esimiehen on hyvin tärkeää ymmärtää ja hahmottaa jatkuva muuttuminen työntekijöiden omilla asenteilla, sekä odotuksissa työroolia kohtaan ja mahdollistaa heille jatkuva oppiminen ja kehittyminen heidän työpaikallaan. Ammattitaitoisen esimiehen on ymmärrettävä, että kun työntekijän osaamista ja kehittymistä tuetaan oikein, siitä hyötyy kaikista eniten itse organisaatio. Tällaisissa tilanteissa on mahdollisuus saavuttaa molemminpuolinen positiivinen tilanne, jossa työntekijä hyötyy oman osaamisen vahvistumisesta, sekä kokee työteon hyödylliseksi itselleen ja omalle ammatilliselle kehittymiselleen. Myös organisaatio saa työntekijöistään mahdollisimman suuren hyödyn liiketoimintaan asetettuihin tavoitteisiin nähden. (Salmimies & Ruutu 2013)

Yhteisöllisyyden lisääntyminen ja korostuminen on yksi todella selvästi työelämää muokkaava tekijä. Yksilön oma tuntemus ryhmään kuulumisesta, sekä hyväksytyksi tulemisesta koetaan nykyisin tärkeäksi, vaikka työtä yritetään muokata yksilöiden kiinnostuksen kohteiden ja tarpeiden perusteella. Tämän takia työntekijöiden ja esimiesten hyvät vuorovaikutustaidot ovat hyvin tärkeässä roolissa. (Ristikangas & Ristikangas, 2010, 20 - 21.)

Esimiehen on hyvin tärkeää ymmärtää ryhmien, sekä ryhmätyöskentelyn tärkeys asiantuntijatyössä. Asiantuntijatyö on lisääntymässä tulevaisuudessa ja on muuttumassa sellaiseen suuntaan, missä korostuu työntekijöiden innovatiivisuus, luovuus, sekä kyky yhdistää asioiden kokonaisuuksia aivan uudella ja uudistavalla menetelmällä. Tällaiset kokonaisuudet saattavat olla yksittäiselle henkilölle aivan liian haastavia, sekä monimutkaisia ratkottavaksi, jolloin tarvitaan yksittäisen henkilön tueksi ryhmä. (Martela & Jarenko 2017)

Työelämän jatkuvassa muutoksessa vaaditaan työntekijöiltä entistä vahvemmin kykyä itsensä johtamiseen ja itseohjautuvuuteen, koska nämä ovat ottamassa jatkuvasti suurempaa roolia yritysten toimintamallien sisällä. Tämä vaatii esimiehiltä kyvykkyyttä arvioida, sekä uudistaa heidän omaa toimintaansa siten, että jokaisen yksilön ja tiimin vahvuuksille ja osaamisille olisi yrityksessä mahdollisimman laajasti tilaa, sekä potentiaalia toteutua. (Martela & Jarenko 2017)

Työelämässä ilmenevät muutokset asettavat myös haasteita yksilön jaksamiseen ja yrityksen voimavaroihin. Tämän takia esimiehen, sekä organisaation johdon on ymmärrettävä työhyvinvoinnin painoarvo henkilöstön työurien pidennyksessä, sekä työntekijän ja yrityksen kasvun osalta. Työterveyden lisäksi tärkeimpänä työhyvinvoinnin kehittäjänä ja tukijana on hyvän työilmapiirin kohottaminen ja sen jatkuva ylläpitäminen. Työhyvinvointia pystytään mm. kehittämään työyhteisön välisen luottamuksen vahvistamisella ja parantamisella, palkitsemisella, sekä tehdyn työn arvostamisella. (Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020, 2012)

Esimiehen tehtävä on olla tukena ja valmentaa työntekijöitään työelämän jatkuvassa muutoksessa. Myös yrityksen johdon ja esimiehen on ymmärrettävä, että johtajuus on hiljattain muuttumassa yhä vahvemmin jaettuun johtajuuteen. Siinä johtajuus ja päätöksentekovalta ei ole pelkästään yhden tai muutaman henkilön vastuulla. Jaetussa johtajuudessa pyritään osallistamaan koko työyhteisö vahvasti toiminnan suunnitteluun, kehitykseen, sekä organisoimiseen. Jaetussa johtajuudessa tarkoituksena on, että tiimin jäsenet työskentelevät yhdessä yhteisten tavoitteiden eteen. Tämän kaltaisen toiminnan jatkuessa saadaan aikaan todella tiivis ja vahva ryhmä. (Sydänmaanlakka 2012)

Jaetussa johtamisessa usein johtajalle asetetaan tavoite, jonka tehtävät ja vastualueet ovat jaettavissa ryhmäläisille. Eli oletuksena usein on se, että johtajuuteen liittyy tehtävien muodostama kokonaisuus, jonka pystyy jakamaan tiimin jäsenien kesken. Tällaisia tehtäviä voisi olla esimerkiksi työprosessiin liittyvät kehitykset, verkostojen ja sidosryhmien jatkuva ylläpitäminen ja omien tiimiläisten motivoiminen, sekä kannustaminen innovatiivisempaan suuntaan. (Sydänmaanlakka 2012)

Jaetun johtamisen onnistuminen vaatii tiimiltä vahvaa vuorovaikutustaitoa, sekä sitoutumista yhteisiin päämääriin. Olennaista on myös kehittävä johtajuus, sekä positiivisen toimintakult-

tuurin rakentaminen. Myös kokonaistilanteen hallitseminen, tehokas sisäinen viestintä ja työtehtävien organisoiminen on hyvin tärkeitä elementtejä onnistuneen jaetun johtamisen mahdollistamiseen. (Kärkkäinen 2016)

Kilpisen (2017) mielestä yrityksen yksi tärkein menestystekijä on kyky hallita muutoksia. Organisaation henkilöstö on pidettävä muutoksessa mukana ja heidän motivoimisensa ja mukautuminen jatkuvaan muutokseen hyvin tärkeää yrityksen menestymisen kannalta. Muutos saattaa aiheuttaa työntekijöille epävarmuutta, sekä pelkoa, jolloin tärkeitä tekijöitä ovat laaja etukäteissuunnittelu, sekä henkilöstön kuuleminen muutoksen aiheuttamista ajatuksista, sekä tunteista. Muutosprosessilla tulisi olla hyvin selkeä tavoite ja päämäärä ja sen aikana tulisi huolehtia myös henkilöstön arkisten työtehtävien suorittamisedellytyksistä. Muutoksen pitäisi pohjautua positiiviselle kannalle, jolloin sen nähdään olevan enemmänkin mahdollisuus uudistua. Savaspuro (2019) kertoo, että muutoksesta olisi hyvä saada työntekijöille mahdollisimman arkinen kuva nostamalla sitä esille rohkeasti ja puhumalla siitä enemmän. Sama pätee myös itseohjautuvuuteen siirtyessä. Jos itseohjautuvuutta tuodaan esiin päivittäisessä työelämässä, mahdollisesti jopa ylikorostaen, se alkaa tuntumaan henkilöstön mielestä luonnolliselta ja arkiselta työskentelymallilta jopa niiden mielestä, jotka ovat sitä aluksi vastustaneet. Työelämän muutokset luovat siis myös vahvasti tarvetta esimiestyön uudelleen arvioimiseen, sekä organisointiin. Esimiehen työnkuva muuttuu perinteisen hierarkkisen johtajan roolista sen tyyppiseen malliin, missä keskitytään enemmän yksilöiden, sekä tiimien osaamisen havainnointiin, hyödyntämiseen ja myös kehittämiseen. Tulevaisuudessa esimiehellä on myös tärkeä rooli työelämässä näkyvän innovatiivisuuden, luovuuden ja uudistamisen vahvistuksessa, sekä niiden ylläpidossa ja kannustamisessa. (Sydänmaanlakka 2012)

4 Case: Itseohjautuvat tiimipalaverit

Itseohjautuvaa toimintamallia lähdettiin kokeilemaan Nordea Business Centren tiimipalaverien lomassa syksyllä 2019. Tarkoituksena oli selvittää, miten tiimit itseohjautuvat, jos esimiehen rooli palavereissa minimoidaan. Kokeilulla myös tahdottiin selvittää, että ilmeneekö ryhmän jäsenistä uudenlaisia piirteitä ja miten esimiehen läsnäolon vähentäminen vaikuttaa tiimin sisäiseen kommunikaatioon, vuorovaikutukseen, sekä innovatiivisuuteen ja täten itseohjautuvampaan työskentelytapaan. Tiimejä on Nordea Business Centressä yhteensä 5 kappaletta ja ne muodostuvat noin 10 hengen ryhmistä.

Tutkielman aineiston keräämiseen käytin muutamaa eri menetelmää. Havainnointia itse palavereissa ilman, että kerroin tiimiläisille aikovani tehdä kyseisestä aiheesta opinnäytetyötä, ettei heidän käyttäytymisensä muuttuisi millään tavalla palaverien aikana.

Toisena menetelmänä käytin myöhemmin työkavereiden ja esimiesten haastattelua kyselemällä työkavereilta, että miten itseohjautuvat tiimipalaverit ja tehdyt muutokset vaikuttavat heidän päivittäiseen työntekoonsa ja huomaavatko he itse, että tiimit itseohjautuisivat näiden ansiosta entisestään ja onko siitä heidän mielestään hyötyä. Kysyin myös työntekijöiltä, että miten juuri he ovat muuttuneet tiimin jäsenenä uuden toimintatavan käyttöönoton jälkeen, mistä tulen kertomaan seuraavaksi.

Aikaisemmin palaverit pidettiin niin sanotulla Tot-työkalulla, minne työntekijät kävivät viikon aikana kirjoittamassa heille ilmeneviä ongelmatilanteita ja asioita, mistä on hyvä informoida muita työntekijöitä. Tot-työkalu sijaitsi kerroksen pääkäytävällä, missä oli melko paljon hälinää ympärillä. Palaverissa esimies oli työkalun edessä käymässä aiheita läpi ja kertoi vastauksia kysymyksiin ja pyrki osallistamaan tiimin jäseniä keskusteluun aiheista. Tämä toimintatapa ei kuitenkaan saanut kovinkaan paljoa vuorovaikutusta tiimin sisällä, vaan palaverit etenivät pääsääntöisesti esimiehen viemänä ilman, että tiimiläiset keskustelisivat myös keskenään aiheista. Tässä kohtaa esimiehet päättivät ottaa kokeiluun uudenlaisen toimintamallin, missä he eivät osallistukaan enää palaveriin itse, vaan he antavat vuorottain jollekin ryhmän jäsenelle vetovastuun, joka käy työkalulla olevat asiat järjestyksessä läpi esimiehen sijaan. Tämän toimintamallin oletettiin lisäävän ryhmän sisäistä kommunikaatiota ja sitä kautta vahvistaa tiimin vuorovaikutusta. Vetovastuun ottaminen oli jokaiselle henkilölle vapaaehtoista, eli halutessaan henkilö pystyy myös kieltäytymään tehtävästä. Oman havainnoinnin ja kokemuksen perusteella tämä toimintatapa ei kuitenkaan ollut paras mahdollinen vaihtoehto. Vaikka tämä menetelmä oli vapaaehtoista kaikille, jotkut ei kuitenkaan kehtaa kieltäytyä vastuusta, vaikka haluaisivatkin ja saattaa tämä ”esiintyminen” ryhmän edessä olla esimerkiksi ramppikuumeisille henkilöille todella kova paikka, joka aiheuttaa työpäivään stressiä ja ahdistusta, joka taas laskee päivittäisen työn laatua. Huomasin tämän asian havainnoinnin yhteydessä tiimipalaverin aikana, kun esimies kysyi, että kuka haluaa olla seuraavaksi vetovastuussa, eikä kukaan ollut vapaaehtoinen. Tämän jälkeen henkilö x sanoi henkilö y:lle, että ”henkilö y:hän voi mielellään ottaa seuraavan vetovastuun” jonka jälkeen henkilö y oli melko kiusaantunut asiasta ja halusi sysätä vastuun mieluummin henkilö x:lle tai jollekin muulle.

Haastattelussa ilmeni myös, että vetovastuun ottaminen tuo hieman paineita työpäivään, jolloin palaveri tulisi pitää. Esimiehet myös reagoivat tähän kyseiseen asiaan positiivisella muutoksella. He eivät enää järjestäneet tiimipalaveria Tot-työkalun edessä vaan jatkossa varasivat neuvotteluhuoneen tiimiä varten, missä he pystyvät käydä viikoittaiset asiat läpi ryhmän kesken rauhallisessa tilassa ilman, että kukaan on esiintymässä seisten työkalun edessä muiden istuessa vieressä. Muutoksessa myös Tot-työkalu korvattiin nykypäiväisempään, itseohjautuvuutta tehostavampaan menetelmään, eli teknologiaan. Neuvotteluhuoneessa sijaitsevaan televisioon liitetään tietokone ja avataan näytölle kaikkien tiimien yhteinen OneNote tiedosto, minne jokainen Business Centren työntekijä pystyy käydä lisäämässä haluamansa informaation

ja se päivittyi OneNoteen reaaliajassa. Tämän uudistuksen myötä myös otettiin erilainen lähestymistapa vetovastuun ottajaa varten. Enää ei käytetty juurikaan sanaa vetovastuu, vaan enemmänkin tietokonevastaava, joka tuo tietokoneen neuvotteluhuoneeseen, liittää sen televisioon ja tämän jälkeen tiimi on valmis yhdessä käymään OneNotesiin lisättyjä asioita läpi ilman, että kenellekään annetaan sen suurempaa roolia tai vastuuta palaverissa. Tietokonevastaavan on kuitenkin hyvä tiedostaa roolissaan se, että missä kohtaa siirrytään aiheesta seuraavaan ja jos keskustelu karkaa käsistä niin hänen tulisi johdattaa keskustelu takaisin asian ytimeen.

Esimiehet eivät kuitenkaan jättäneet itseään kokonaan pois tiimipalavereista, vaan he pyrkivät oman aikataulunsa mukaan satunnaisesti osallistua palaveriinkin ainakin hetkellisesti, joka myös antaa tiimiläisille haastattelun mukaan turvallisuuden tunnetta, sillä jos tulee tilanne, että tiimiläiset eivät osaa ratkaista ongelmaa niin esimiehen on silloin oltava läsnä ja olla se henkilö kenen puoleen voidaan aina kääntyä. Omaan havainnointiini perustuen, sekä haastatteluista keräämäni materiaalin pohjalta voin tulla siihen tulokseen, että tämä toimintamalli on ollut erittäin toimiva tapa saada tiimiläiset aktivoitumaan, sekä keskustelemaan yhdessä palaverin aiheista ja omista työpäivän aikana kokemista haasteista. Haastattelussa moni oli sitä mieltä, että myös ryhmähenki on tullut suureen kasvuun tämän menetelmän myötä ja stressi ”vetovastuusta” on vähentynyt huomattavasti uuden tavan myötä. Haastatteluissa ilmeni myös se, että tiimiläiset ovat avoimempia keskustelemaan toistensa kanssa, kun ei ole nimettyä henkilöä, jonka tulisi viedä palaveria eteenpäin. Esimiesten poissaolemisen jälkeen tiimin sisällä syntyi valtava määrä keskustelua ja vuorovaikutusta jokaisen tiimiläisen osalta, joka taas kertoo tiimin itsenäisestä siirtymisestä itseohjautuvampaan suuntaan.

Havainnoinnin aikana huomasin myös itse tiimiläisten käytöksissä suuria muutoksia. Henkilöt, jotka eivät aiemmin olleet keskustelleet lähestulkoon mitään Tot-taululla, alkoivat käymään paljon aktiivisemmin keskustelua neuvotteluhuoneessa, ja he myös uskalsivat antaa paljon rohkeammin omia mielipiteitään esille. Jotkut henkilöt taas muutoksen myötä alkoivat ottaamaan enemmän vastuullisempaa, johtajamaista roolia, esimerkiksi olemalla vapaaehtoinen tuomaan tietokonetta palaveriin, kun esimiestä ei ollut läsnä ja tämän myötä palaverit pystyttiin käymään johdonmukaisemmin.

Esimiehiltä kysyin haastatteluissa, että miten he saivat uudistuksen myötä tehostettua omaa toimintaansa ja onko itseohjautuvasta tiimipalaverista mitään haittapuolia heille. Tuntevatko he esimerkiksi itse joutuvan ulkopuoliseksi ryhmän itsenäistyessä ja miten he uskovat sen vaikuttavan esimiehen ja tiimiläisten väliseen suhteeseen. Haastattelussa kysyin myös, että ovatko esimiehet huomanneet tiimiläisissä uusia piirteitä itseohjautuvien tiimipalavereiden myötä?

Esimiehen työpäivään sisältyy paljon työtehtäviä ja asioita mitä pitää hoitaa tai delegoida nopealla aikataululla sekä usein myös pienellä varoitusaajalla. Usein kiireen alla työskennellessä myös joitain työtehtäviä jää rästiin. Esimiesten on haastavaa löytää aikaa niiden hoitamiseen. Haastattelussa sain selville, kuinka tärkeä yksikin ylimääräinen työtunti esimiehen työpäivässä on. Samalla kun tiimiläiset hoitavat itseohjautuvasti viikoittaista palaveria, ryhmien esimiehet pystyvät hoitamaan esimerkiksi heille rästiin jääneitä tehtäviä. He voivat olla muiden ryhmien työntekijöiden apuna, tai pitää vaikka pienen taukojumpan työstressin lievittämiseen. Esimieheni mielestä hänen ja tiimiläisten välit eivät suinkaan heikkene itseohjautuvien tiimipalaverien takia. Tiimiläisten parissa tulee työskenneltä kuitenkin sen verran paljon, ettei läsnäolon merkitys tiimipalavereissa ole niin vaikuttava tekijä, että se heikentäisi hänen ja tiimiläisen välejä. On vain pidettävä huolta, että hän on tavoitettavissa tiimin tarvittaessa apua palaverin aikana, sillä jos tulee tilanne mihin ryhmä ei keksi tai kykene saamaan ratkaisua on esimiehen oltava helposti lähestyttävissä. Esimiehen ja ryhmän jäsenten välinen suhde saattaisi helposti kärsiä, jos esimies on jatkuvasti estynyt ja ei kykene auttamaan ryhmäläisiä, kun he tarvitsisivat apua. Esimies kertoi haastattelussa, että hän ei ole juurikaan kiinnittänyt huomiota tiimiläisten eri luonteenpiirteiden esiin tulemiseen, kuten johtajuuden esiin nousuun, suurempaan vastuunkantoon tai sosiaalisuuden ilmaisuun itseohjautuvien tiimipalaverien aikana. Hän uskoo kyllä menetelmän kehittävän heitä parempaan suuntaan tiimiläisinä ja lisäävän työntekijöiden määrätietoisuutta ja ongelmanratkaisukykyä.

5 Kehitysidea

Haastattelujen ja havainnointieni pohjalta aloin miettimään miten pystyisin kehittää organisaation itseohjautuvuutta vielä entisestään. Kiinnitin erityisesti huomiota itseohjautuvien tiimipalavereiden viestinnän tehokkuuden kasvuun ja sen tärkeyteen Nordealla. Sitten päätin keskittää ajatukseni juuri tähän kyseiseen aihealueeseen. Tiimipalavereiden viestintä tiimiläisten välillä kehittyi valtavasti, kun tiedonsiirto nykyaikaistettiin. Havaitsin kuitenkin yhden epäkohdan tässä toimintamallissa. Se ei ollut mielestäni tarpeeksi laaja. Itseohjautuvat tiimipalaverit ja ryhmien sisäisen viestinnän kehittäminen oli vain NBC:n tiimien välistä toimintaa. Nordean yrityspuolella on NBC:n lisäksi myös BB-Online, joka olisi mielestäni jo heti alussa pitänyt ottaa toimintamalliin mukaan. Se on kolmesta noin 10 hengen tiimistä muodostuva osasto, jossa työntekijät koulutetaan työtehtävän alussa mm. analysoimaan tilinpäätösaineistoja, syventämään osaamistaan maksuliikenteessä, opettelemaan yritysrahoituksen perustat pienille ja keskisuurille yrityksille. Tässä työkuvassa myös KYC (know your customer), eli asiakkaan tuntemisprosessi korostuu. Kycin tarkoitus on mm. ennaltaehkäistä ja estää terrorismin rahoitusta, sekä rahanpesua. Asiakkaan tuntemisprosessissa käydään yrityksen nimenkir-

joitusoikeudellisen vastuuhenkilön kanssa läpi yrityksen liiketoiminnan kuvausta, rahaliikennettä, sekä käteisvirran kulkua. BB-Onlinein ja NBC:n välinen vuorovaikutus on tällä hetkellä todella vähäistä, vaikka ne toimivat tiiviissä yhteistyössä lähes jatkuvasti. Laadukas viestintä heidän välillensä olisi erittäin tärkeää yhteisiin tavoitteisiin pääsemisen kannalta.

BBO:n työnkuviin liittyy mm. Yritysrahoitukset 50 tuhanteen euroon asti, uusien yritysasiakkuuksien kartoittaminen ja luominen, NBC:n tukeminen ruuhkatilanteissa, sekä pankkitakaukset. Jokaisella työntekijällä on oma ajanvarauskalenteri, minne pääsääntöisesti NBC:n työntekijät varaavat tapaamisia asiakkaiden tarpeen mukaisesti. Tapaamiset ovat usein tunnin ai-koja.

Työtehtävässä ilmenee usein haasteellisia tilanteita, joiden ratkaisemiseen vierähtää helposti paljon aikaa. Tämän takia työpäivän aikana hyödylliseksi kokeman informaation dokumentointi ja sen viestiminen muille on erittäin tärkeää ja kustannustehokasta organisaation kannalta. Jos ongelmatilanteista ja niiden ratkaisuista ei viestitä kollegoille tarpeeksi, niin informaation hankkimiseen tulee jatkossa uppoamaan turhaan työaikaa jatkuvasti.

Tekemieni havainnointien, haastattelujen, ja omiin pohdintoihini nojautuen tulini siihen tulokseen, että itseohjautuva tiimipalaveri toimintamalli on mielestäni todella hyvä ratkaisu. Se kehittää tiimien välistä kommunikaatiota, helpottaa viestinnän kulkua toisille tiimeille, antaa työntekijöille rohkeutta ilmaista omia mielipiteitään, sekä mahdollistaa myös esimiehille lisäaikaa päästä heidän omiin tavoitteisiinsa. Kehitysideani on se, että BB-Onlinein toimintamalli tiimipalavereiden suhteen muutettaisiin myös itseohjautuvammaksi. Kehitysideassa NBC:n ja BB-Onlinein työntekijät alkaisivat kirjoittaa yhteiselle OneNote taululle työpäivän aikana ilmenneitä haasteita ja informoitavia asioita, jota tahtoo nostaa esiin. Asioihin voisi käydä antamassa palautetta tai vastauksia viikonkin aikana, mutta viimeistään tiimipalaverissa ”veto vastuussa” oleva henkilö ottaisi viikon uutiset puheeksi ja niitä alettaisiin yhdessä purkamaan läpi. Aivan kuten NBC on toiminut aiemmin. Työtehtävässä ilmenee usein haasteellisia tilanteita, joiden ratkaisemiseen vierähtää helposti paljon aikaa. Tämän takia työpäivän aikana hyödylliseksi kokeman uuden informaation dokumentointi ja osaston sisällä toimiva viestintä on erittäin tärkeää ja kustannustehokasta organisaation kannalta. Jos ongelmatilanteista ja niiden ratkaisuista ei viestitä kollegoille tarpeeksi aktiivisesti ja myös säännöllisesti niin informaation etsimiseen tulee uppoamaan turhaan työaikaa jatkuvasti.

Jos BBO:n työntekijä haluaisi viestiä NBC:n työntekijöille esimerkiksi asioista, mitä pitäisi ottaa jatkossa huomioon ajanvarauksen yhteydessä se tulisi olemaan monimutkaista ja työlästä saada jokaiselle NBC:n tiimille tietoon uudet käytännöt. Esimerkkinä kyseiseen tilanteeseen voisi olla se, että BBO:n toimintatapa NBC:n varaamien rahoitusneuvottelujen suhteen olisi muuttunut. Aiemmin rahoitusneuvottelua varatessa, NBC:n työntekijä pyytäisi asiakkaalta viimeisintä virallista tilinpäätöstä ja taselaskelmaa, mutta uuden toimintatavan myötä tapaamiin tarvittaisiin tilinpäätöksen ja taseen lisäksi esimerkiksi valmiiksi täytetty rahoitushakemus lisäksi. Tässä kohtaa kehitysideoita tulisi käytäntöön. BBO:n työntekijä tai esimies voisi kirjoittaa OneNote kansioon NBC:lle informoitavan asian ja seuraavassa tiimipalaverissa työntekijät kävisivät aiheet läpi. Tällä menetelmällä osastot pystyisivät kommunikoimaan sujuvammin ja tiedonsiirto helpottuisi valtavasti.

Menetelmää hyödyntäessä myös työntekijöille tärkeä informaatio dokumentoituu. Jokainen neuvo tai uudistus, minkä työntekijä OneNote kanavaan kirjoittaa tulee tallentumaan pilvipalveluun, joka mahdollistaa tiedon keruun myöhemmin sitä tarvittaessa. Nordealla on sisäisessä käytössään Intra, jossa on laajat työohjeet lähestulkoon jokaisen työtehtävän hoitamiseen. Kuitenkaan käytännön vinkkejä intrasta ei välttämättä löydy. Tiimipalavereissa usein keskustellaan oivalluksista, joita työntekijät ovat löytäneet työnteon ohella helpottaakseen työnkulkua. Tämänkaltaiset keskustelut ovat äärimmäisen tärkeitä dokumentoida vähintään tekstimuotoon. Silloin työntekijä voisi ongelman ilmetessä hakea ratkaisuksi ”ctrl F” komennolla ja ongelmaan liittyvällä avainsanalla kyseisestä aiheesta tietoa, joka on dokumentoitu.

Aineistoa voi hyödyntää myös esimerkiksi uusien työntekijöiden koulutusmateriaalina käyttäen tai työohjeiden päivittämistä varten.

Menetelmän toteutukseen tarvitaan esimiesten, sekä työntekijöiden molempien panosta. Käyttöönottossa esimiesten tulisi kertoa tehokkaan viestinnän ja informaation dokumentoinnin etuuksista ja ohjeistaa työntekijöille OneNote kanavan käyttö. Tämän jälkeen työntekijöiden vastuulla on käydä palavereiden loppuvaiheessa viikon aikana tapahtuneiden asioiden purkaminen ja niiden dokumentointi OneNote kanavaan. Käydyistä aiheista NBC:lle tärkeät informoitavat asiat liitetään tiedostossa heidän omalle välilehdelleen, joka helpottaa heidän palavereiden käymistä. Myös BB-Onlinele tulisi oma välilehti, minne taas NBC tulee kirjoittamaan heidän terveisensä BBO:lle.

Opinnäytetyötä tehdessäni keskustelin useiden työkavereiden kanssa kehitysideoistani ja sen toteuttamisesta ja jokaisen mielestä tämä toimintamalli oli erittäin potentiaalinen. Otin myös asian puheeksi NBC:n ja BBO:n yhteisessä vuosittaisessa kokouksessa ja tämä herätti paljon positiivisia ajatuksia ja kannatusta.

6 Lähteet

Painetut

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

Kukkola, E. 2018. En minä vaan me.

Deci, E & Ryan, R. 2002. Handbook of Self-Determination Research. New York: The University of Rochester Press.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing.

Kilpinen, P. 2017. Inspiroitunut. Miten johtaa ja menestyä muuttuvassa työelämässä.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Juva: WSOY.

Martela Frank, Jarenko Karoliina 2014. Sisäinen motivaatio - Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat

Ristikangas, M-R & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.

Syrjänen, T. & Tolonen, A. 2017. Tanssia kaaoksen veitsenterällä. Itseohjautuvuus käytännössä. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent, 201-219.

Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: Sanoma Pro.

Sähköiset

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521430404/preview>

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Alma Talent. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/FABBGXDTEB#kohta:ITSEOHJAUTUVUUS\(\(20\)TULI\(\(20\)TY\(\(d6\)PAIKOLLLE](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/FABBGXDTEB#kohta:ITSEOHJAUTUVUUS((20)TULI((20)TY((d6)PAIKOLLLE)

Huhta, M. 2018. Itseohjautuvan työn johtaminen ja psykososiaalinen kuormitus. Pro gradu - tutkielma. Tampereen yliopisto: Johtamiskorkeakoulu. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103618/1527759673.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sami Kettunen, 2018. Itseohjautuva organisaatio- toiminnallinen taivas ilman esimiehiä? <https://blog.kauppaletti.fi/viivan-alla/itseohjautuva-organisaatio-toiminnallinen-taivas-ilman-esimiehia>

Teittinen, H. & Auvinen, T. 2014. Kontrollin käsite muutoksessa: käskytyksestä kohti asiantuntijaohjausta. Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston julkaisuarkisto. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/44749/ejbovol19no2pages1726.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mäki, A, 2017. Johtajuuskulttuuri - toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihtymä. Tutkimus johtamiskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatioissa. Väitöskirja. Vaasan yliopisto: Kauppatieteellinen tiedekunta. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-730-9.pdf

Deci, E. & Gagne, M. 2015. Self-Determination Theory and Work Motivation. Journal of Organizational Behaviour https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2005_GagneDeci_JOB_SDTtheory.pdf

Collin K, Auvinen T, Herranen S, Paloniemi S, Riivari E, Sintonen T & Lemmetty, S. 2017. Johtajuutta vai johtamattomuutta: Johtamisen merkitys luovuudelle informaatioteknologian organisaatioissa. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/52483/978-951-39-6921-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Horila, T. 2015. Tiimi vuorovaikutusosaajana. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/46462/finaldraftthorilatiimivuorovaikutusosaajana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vähämäki, M. 2008. Dialogi organisaation oppimisessa: itseohjautuvan muutoksen mahdollisuus tuotantotyössä. Turku: Turun kauppakorkeakoulu. https://www.utu-pub.fi/bitstream/handle/10024/99382/Ae2_2008Vahamaki%20pdf.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020 2012. Työ- ja elinkeinoministeriö. http://www.tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0 2012. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521418433>

Kärkkäinen, M. 2016. Jaettu johtajuus johtajan toimintana. http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20160837/urn_nbn_fi_uef-20160837.pdf

7 Kuviot

1. Kuvaus itseohjautuvuusteoriasta (Martela 2014)
2. Henkilöstömäärän vaikuttaminen itseohjautumiseen (Ala-Mutka 2019, 173)