

Ida Saarilahti

ASIAKASPALVELIJOIDEN KOKEMUKSIA ITSEOHJAUTUVUUDESTA

Tapaustutkimus rahoitus- ja finanssialan yrityksestä X

Talouden ja johtamisen tiedekunta

Pro Gradu

Joulukuu 2020

TIIVISTELMÄ

Ida Saarilahti: Asiakaspalvelijoiden kokemuksia itseohjautuvuudesta – Tapaustutkimus rahoitus- ja finanssialan yrityksestä X

Pro Gradu

Tampereen yliopisto

Kauppätieteiden tutkinto-ohjelma

Joulukuu 2020

Tässä laadullisessa tapaustutkimuksessa tutkitaan rahoitus- ja finanssialalla toimivan Yrityksen X asiakaspalvelijoiden ja heidän esimiestensä kokemuksia ja ajatuksia yksilön itseohjautuvuudesta ja sen toteutumisesta asiakaspalvelutyön muutoksessa. Tutkimuksen kohteena oleva Yritys X on rahoitus- ja finanssialan yritys, joka ei ole organisaatorakenteeltaan itseohjautuva, mutta jossa on tunnistettu tarve yksilöiden itseohjautuvuuden lisäämiseen. Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu itseohjautuvuuden erilaisista teorioista löydetyistä itseohjautuvuuden osa-alueista sekä itseohjautuvuuden ilmiön selittämisestä niin työntekijän kuin esimiestyön näkökulmista. Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty Yrityksen X asiakaspalvelijoiden sekä heidän esimiestensä kokemuksista ja ajatuksista koskien itseohjautuvuutta ja sen toteutumista ja aineistoa on analysoitu teoriaohjaavasti itseohjautuvuuden osa-alueiden kautta.

Itseohjautuvuudesta on syntynyt ilmiö ja itseohjautuvat organisaatiot ovat esillä näkyvästi. On myös selvää, että yhteiskunnassa ja työympäristöissä on tapahtunut suuria muutoksia ja itseohjautuvuuden lisääminen nähdään entistä useammin vastauksena näiden muutoksien aiheuttamiin haasteisiin ja Yritys X ei ole tästä poikkeus. Yksilön tasolla näissä muutoksissa pärjäämiselle annetaan monesti ratkaisuksi olla proaktiivinen, itseohjautuva työntekijä, jolla on muutoskyvykkyyksiä. Yksilön näkökulmaa on itseohjautuvuuden yhteydessä tutkittu suhteellisen vähän, vaikka esimerkiksi itseohjautuvuusteorian (Deci & Ryan, 1987) mukaan tarve itseohjautuvuuteen syntyy jo ihmisen psykologisten perustarpeiden kautta.

Tutkimuksen mukaan Yrityksen X asiakaspalvelijat kokevat lähtökohtaisesti olevansa itseohjautuvia ja suhtautuvansa positiivisesti työn muutoksiin. Yrityksen X esimiesten mielestä tiimeissä ollaan monien osa-alueiden osalta jo matkalla kohti itseohjautuvuutta, mutta työntekijät voisivat olla työssään vieläkin proaktiivisempia ja oma-aloitteisempia. Yrityksen X esimiehet kokevat haasteena myös sen, että osa työntekijöistä on erittäin kyvykkäitä, mutta he eivät luota itseensä tarpeeksi toimiakseen itseohjautuvammin.

Vaikka itseohjautuvuuden teorioiden mukaan yksilöllä on viime kädessä vastuu omasta kehittymisestään ja itseohjautuvasta työotteestaan, tämän tutkimuksen mukaan Yrityksen X esimiehillä tulee olemaan tärkeä rooli työntekijöiden itseohjautuvuuden mahdollistajina asiakaspalvelutyön muutoksessa. Jos siis tavoitteena on henkilöstön itseohjautuvampi työote, tulisi silloin koko organisaation tasolla panostaa entistä enemmän työyhteisön johtamiseen ja yksilöiden tukemiseen ja tuntemiseen.

Avainsanat: Itseohjautuvuus, yksilön itseohjautuvuus, työn muutos

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Aiheenvallinnan tausta	2
1.2	Tutkimuksen tavoite.....	3
1.3	Oletukset ja rajaukset	4
1.4	Tutkimuksen rakenne	4
2	Yksilön itseohjautuvuus työelämässä.....	6
2.1	Asiakaspalvelun uusi aika	6
2.2	Itseohjautuvuus ilmiönä	9
2.3	Itseohjautuva työntekijä	12
2.4	Työntekijän itseohjautuvuuden osa-alueet	13
2.4.1	Autonomia ja osallistaminen	16
2.4.2	Kyvykkyys ja osaaminen	17
2.4.3	Yhteisöllisyys ja merkityksellisyys	18
2.4.4	Proaktiivinen käyttäytyminen ja työn muokkaaminen	19
2.5	Esimiestyön haasteet yksilön itseohjautuvuuden tukemisessa	20
2.6	Itseohjautuvuus ei ole itsestänselvyys	23
3	Tutkimuksen toteutus	25
3.1	Tutkimuksen kohdeorganisaatio Yritys X.....	25
3.2	Aineiston kerääminen teemahaastatteluilla	26
3.3	Aineiston käsittely ja analysointi	29
3.4	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	30
4	Tutkimuksen keskeiset tulokset.....	32
4.1	Työn muuttuminen	32
4.2	Itseohjautuvuuden toteutuminen	34
4.2.1	Autonomia ja osallistaminen	34
4.2.2	Kyvykkyys ja osaaminen	40
4.2.3	Yhteisöllisyys ja merkityksellisyys	41
4.2.4	Työn muokattavuus ja työntekijän proaktiivisuus.....	43
4.2.5	Resilienssi ja muutoskyvykkydet	45
4.3	Haasteet itseohjautuvuuden toteutumisessa	50
4.4	Esimiesten näkemys omasta roolistaan	56
5	Johtopäätökset	60
5.1	Itseohjautuvuus Yrityksessä X	60
5.2	Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	64
	Lähdeluettelo.....	66
	Liitteet	71

Kuviot ja taulukot

Kuvio 1 Esimerkki aineiston analysoinnista.....30

Taulukko 1 Teorioita itseohjautuvuudesta.....15

Taulukko 2 Haastattelujen tiedot.....28

1 JOHDANTO

Tällä hetkellä kohtaamme yleismaailmallisesti suuret haasteet kuten ilmastonmuutos, sosiaalinen epätasa-arvo sekä luonnonresurssien väheneminen edellyttävät ratkaisuja. Maailman muuttuessa kompleksisemmaksi ja moniulotteisemmaksi, ihmisläheiset ja ketterästi toimivat organisaatiot menestyvät. (Kostamo, 2017, 107). Kaikenlaisen työn muuttuessa, myös koko asiakaspalvelutyö on suurien muutoksien keskellä ja kaikkien asiakaspalvelutyötä tekevien on ollut välttämätöntä sopeutua muun muassa teknologian kehittymiseen, palvelukanavien ja -aikojen laajentumiseen sekä asiakkaiden tarpeiden muuttumiseen.

Koska yhteiskunnan lisäksi myös työelämä muuttuu kompleksisemmaksi ja dynaamisemmaksi, menestyksen saavuttaminen ja ylläpitäminen edellyttääkin reagointia. Rahoitus- ja finanssiala ei ole jäänyt muutosten vaikutuspiirin ulkopuolelle ja monet rahoitus- ja finanssialan perinteiset organisaatiot ovat muutoksien edessä. Sekä työ itsessään että työn tekeminen muuttuu jatkuvasti liiketoimintaympäristön, asiakkaiden tarpeiden ja työvälineiden kehittymisen vuoksi. Asiakaspalvelijoiden työ ei ole enää ainoastaan asiakkaan kysymykseen vastaamista, vaan se on entistä enemmän kokonaisvaltaisten ratkaisujen tarjoamista ja itsenäistä päätöksentekoa. Esimiehet eivät voi toimia enää valvojina kontrolloimassa työntekoa, vaan työntekijällä on entistä suurempi vastuu omasta työstään ja kehittymisestään. Työelämän monimutkaisuus, monitasoisuus ja dynaamisuus ovat luo-
neet tarpeen itseohjautuvuudelle (Kostamo, 2017; Martela & Jarenko, 2017).

Itseohjautuvuudesta ja sen jalkauttamisesta puhuttaessa on kuitenkin hyvä ymmärtää, että itseohjautuvuutta voidaan toteuttaa yrityksissä eri tavoilla ja eri laajuuksissa eivätkä kaikille organisaatioille sovi samat käytännöt ja toimintatavat (Savaspuro, 2019). Julkisessa keskustelussa annetaan kovin helposti sellainen kuva, että yrityksillä on olemassa kaksi vaihtoehtoa: joko ollaan itseohjautuvia tai ei olla, mutta mitään välivaihtoehtoja tästä ei ole mahdollista toteuttaa. Itseohjautuva työote ei kuitenkaan samanlaisena sovellu jokaiseen yritykseen sen historiasta tai toimialasta riippumatta, vaan on tärkeää osata löytää jokaiselle yritykselle sopivia tapoja toteuttaa itseohjautuvuutta arjessa.

Tässä tutkimuksessani tutkin itseohjautuvuutta finanssi- ja rahoitusosalalla asiakaspalvelijoiden näkökulmasta. Case-yritykseni X on tyypillinen rahoitus- ja finanssialan yritys,

jossa on vahva tahtotila itseohjautuvampaan työotteeseen, mutta sen toteuttamistavat haavat vielä uomiaan. Tässä tutkimuksessa pyrkimykseni on selvittää, miten Yrityksen X asiakaspalvelijat ja heidän esimiehensä kokevat tällä hetkellä itseohjautuvuuden yrityksessään ja päivittäisessä työssään, millaisia haasteita itseohjautuvuudessa on löydettyvissä.

1.1 Aiheenvalinnan tausta

Tutkimuksen aihe valikoitui itseohjautuvuuden ilmiön ajankohtaisuuden perusteella. Rahoitus- ja finanssialan organisaatioissa on tällä hetkellä tarvetta ymmärrykselle itseohjautuvuuden johtamisesta ja mahdollistamisesta. Esimerkiksi Decin ja Ryanin (1987; 2000) itseohjautuvuusteoria perustuu ajatukselle, että yksilön tarve itseohjautuvuuteen syntyy ihmisen psykologisten perustarpeiden kautta, jolloin yksilöllä olisi luontaisesti halu ja tarve pyrkiä itseohjautuvuuteen. Kuitenkin tämän hetken itseohjautuvuuteen keskittyvässä tutkimuksessa keskustellaan pääasiassa organisaatioiden itseohjautuvuudesta paljon ja pohditaan erilaisia itseohjautuvuuden malleja organisaation ja tiimien tasolla. Samoin tämän hetken johtajuustutkimuksessa keskustelu itseohjautuvuudesta on keskittynyt pääasiassa johtajien ja heidän toimintaansa sekä johtajien itseohjautuvuuden analysointiin organisaation toiminnan parantamisessa. (Kostamo, 2017). Yksilöiden itseohjautuvuus on saanut toistaiseksi huomattavasti vähemmän huomiota.

Johtamisen ja hallinnoinnin historia on keskittynyt kontrolloinnin ympärille (Kostamo, 2017, 105). Kontrollointi nähtiin vastauksena yhteiskunnan ja organisaatioiden monimutkaisuuden hallitsemiseen ja johtajia pidettiin etevimpinä ohjaamaan ja suunnittelemaan tehtävää työtä (Kostamo, 2017, 105). Managerialismi on nyt kuitenkin väistymässä ja tarpeet johtamiselle ja esimiestyölle ovat muuttuneet (Kostamo, 2017, 105). Esimiehet eivät enää ole valvomassa työntekijöiden työtä, vaan entistä enemmän esimiesten rooli nähdään valmentajina ja johtajuus valmentavana johtajuutena. Siten työntekijöillä itsellään on suuri vastuu omasta työstään, osaamisestaan ja oppimisestaan. Esimiehet ja organisaatio tukevat työntekijöitä ja kannustavat kehittymiseen, mutta itseohjautuvuuden näkökulmasta on silti työntekijöiden omalla vastuulla, kuinka he kehittyvät ja millaiseksi heidän työnsä muodostuu. Tällä tavalla työ on muuttunut myös entistä kompleksisemmäksi ja vaatimukset työntekijöille ovat korkeammat.

Suurin osa itseohjautuvuutta koskevasta tutkimuksesta on toteutettu vastaperustetuissa organisaatioissa tai start-upeissa, joihin on voitu heti rekrytointivaiheessa valita itseohjautuvat ja siltä osin valveutuneet työntekijät. On kuitenkin täysin eri asia aloittaa itseohjautuvuuden jalkauttamisprosessi organisaatiossa, jolla on hyvin pitkä historia perinteisen hierarkkisen organisaationa. Onkin tärkeää kyetä ymmärtämään tätä muutosprosessia ja tiedostaa ja tunnistaa tällaisen muutosprosessin lähtötilanne sekä työntekijöiden ja esimiesten odotukset. Ne työntekijät, ja oikeastaan jopa koko sukupolvi, joka on tottunut noudattamaan ohjeita, oppinut suorittamaan ylhäältä annettuja työtehtäviä ja uskomaan siihen, että esimies on aina oikeassa, voivat kokea nykytilanteen ja muutokset erittäin hankalina ja hämmentävinä (Savaspuro, 2019).

Moderneissa organisaatioissa työntekijöitä ja heidän oppimistaan tuetaan laaja-alaisesti ja nykypäivän johtajuuden ilmetessä entistä enemmän valmentavana johtajuutena, vastuu työstä onkin siirretty pitkälti työntekijälle itselleen. Tällöin korostuvat työntekijän taidot johtaa itseään, omaa työtään ja kehittymistään. Toisaalta myös muutostilanteissa sekä epävarmassa liiketoimintaympäristössä työntekijöiden muutoskyvykkyydet ja joustavuus vaikuttavat organisaation menestymiseen (Shin, Taylor, & Seo, 2012; Kim & Mauborne, 2003; Robertson, Roberts, & Porras, 1993) ja tällöin työntekijöiden muutoskyvykkyyksillä ja joustavuudella on suuri merkitys työntekijöiden itseohjautuvuuden toteutumisessa. Vastatakseen työelämän vaatimukseen ja kompleksisuuden lisääntymiseen, yritykset ovat joutuneet muuttamaan omia johtamistapojaan ja kehittämään niitä sellaisiksi, että työntekijöiden itseohjautuvuus ja vastuu korostuvat.

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tässä tutkimuksessa tutkin Yrityksen X asiakaspalvelijoiden itseohjautuvuutta asiakaspalvelutyön muutoksessa. Tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten rahoitus- ja finanssialan yrityksen X asiakaspalvelijat kokevat itseohjautuvuuden?
2. Millaisia haasteita rahoitus- ja finanssialan Yrityksen X asiakaspalvelijoiden itseohjautuvuudessa on nähtävissä asiakaspalvelutyön muutoksessa?

Tutkimuskysymyksiin vastataan teoreettisen viitekehyksen sekä kerätyn aineiston avulla. Teoreettisen viitekehyksen ja haastattelujen perusteella muodostetaan kokonaiskuva

itseohjautuvuuden ilmiöstä yksilön itseohjautuvuuden näkökulmasta, siihen vaikuttavista tekijöistä, haasteista ja mahdollisista ratkaisuksista organisaatiossa. Tutkimuskysymykseen vastaamalla pyritään lisäämään ymmärrystä itseohjautuvan työotteen johtamisesta.

1.3 Oletukset ja rajaukset

Itseohjautuvuuden määrittelyminen on hyvin haastavaa, sillä käsite on suhteellisen uusi ja sille ei ole yksiselitteisiä määritelmiä tieteessä. Itseohjautuvuuden ilmiötä voidaan tutkia muun muassa itsensä johtamisen kautta (Williams, 1997) ja itseohjautuvuutta voidaan määritellä yksilön tai organisaation näkökulmasta (Kostamo, 2017). Savaspuron (2019) mukaan yhtä ja oikeaa määritelmää tärkeämpää on ymmärtää aidosti mistä puhumme. Tämän vuoksi tutkin itseohjautuvuutta ja itsensä johtamista ilmiönä enkä semanttisesti termien määrittelymisen kautta.

Tässä tutkimuksessa itseohjautuva työ määritellään yleisesti yksilö- ja organisaatiotasolla, mutta tutkimus keskittyy itseohjautuvuuden tutkimiseen yksilön näkökulmasta, ei siis tiimien ja organisaatioiden itseorganisoitumisen näkökulmasta.

Keskityn myös tutkimaan ilmiötä Yrityksessä X eivätkä saamani tulokset ole sovellettavissa suoraan muihin yrityksiin. Tutkin aineistoa keräämäni teoreettisen viitekehyksen kautta ja pyrin löytämään vastaukset edellisessä kappaleessa esittämiini tutkimuskysymyksiin.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimukseni on laadullinen tutkimus, joka perustuu Hirsjärven & Hurmeen (2014, 25) mukaan induktiiviseen prosessiin, jossa edetään yksityisestä tiedosta yleiseen tietoon. Tämän tutkimuksen induktiivisessa prosessissa johdattelun ja teorian pohjalta hankitaan empiriaa tutkittavasta aiheesta. Empiria analysoidaan perustuen tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen ja siten saadaan tutkimukselle tuloksia, joista lopuksi tehdään johtopäätökset ja vastataan tutkimuskysymykseen.

Johdannossa pohjustan tämän tutkimuksen tekemistä, kerron aiheenvalinnan taustoista ja aiheeseen liittyvästä keskeisestä kirjallisuudesta sekä tutkimuksen oletuksista ja rajauksista. Olennaisena osana johdantoa esittelen myös tutkimuskysymykseni, johon

vastaamiseen tämän koko tutkimuksen tekeminen perustuu. Teoreettinen viitekehys muodostuu itseohjautuvuuden ja asiakaspalvelutyön muutoksen aihealueista ja niiden alaluvuista. Empiria-luvussa keskityn tutkimusmenetelmiä ja aineistoni analysoimisen kuvailemiseen. Neljännessä luvussa esittelen keskeiset tulokset ja viidennessä luvussa kerroin johtopäätökset, vastaan tutkimuskysymykseeni sekä pohdin jatkotutkimusmahdollisuuksia.

Tutkimuksen kannalta on olennaista ottaa teoreettisessa viitekehyksessä itseohjautuvuuden ilmiön lisäksi huomioon myös asiakaspalvelutyön muutokset ja kehittyminen, jotta voimme ymmärtää itseohjautuvuuden ulottuvuudet ja osa-alueet juuri asiakaspalvelutyön kontekstissa.

2 YKSILÖN ITSEOHJAUTUVUUS TYÖELÄMÄSSÄ

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu yksilön itseohjautuvuuden tutkimisesta ottaen huomioon asiakaspalvelutyön muutokset. Kuten mainitsin jo aiemmin, käsitelen itseohjautuvuutta ilmiönä, en käsitteenä. Itseohjautuvuudesta puhuttaessa olisi tärkeää ilmaista selkeästi, milloin puhutaan yksilöiden itseohjautuvuudesta ja milloin tiimien itseohjautuvuudesta. Tiimien ja organisaatioiden itseohjautuvuutta kutsutaan myös itseorganisoidumiseksi, mutta puhemielessä puhutaan usein myös tiimien itseohjautuvuudesta. Tässä teoriaosuudessa syvennyn yksilön itseohjautuvuuteen ja sen eri ulottuvuuksiin työelämän kontekstissa.

2.1 Asiakaspalvelun uusi aika

Muun muassa digitalisaatio, tekoälyn ja teknologian kehittyminen sekä robotiikka muuttavat nopealla tahdilla niin työelämää (Savaspuro, 2019, 14; Kiely & Armistead, 2004; Scase, 1999) kuin rahoitus- ja finanssialaakin (FK, 2012) ja vaikuttavat rajusti liike-elämään, palvelutoimintaan ja sen vaatimuksiin. Työelämän ja työn tekemisen muuttuessa, myös asiakaspalvelutyö on murroksen alla. Asiakaspalvelutyötä tekevät ovat kaiken kaikkiaan alttiita kaikille muutoksille, joita työelämässä tapahtuu (Kiely & Armistead, 2004, 27) eikä muutoksen laajuuden ymmärtäminen ja toisaalta muutoksessa mukana pysyminen ei ole helppoa (Savaspuro, 2019, 14).

Organisaatioiden täytyy varautua teknologian kehittymisen lisäksi myös resurssien niukuuteen, asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta tuleviin ulkoisiin paineisiin, muutoksiin sääntelyssä ja lainsäädännössä sekä jatkuvasti laajentuviin eettisiin asioihin (Dunphy, Benn & Griffiths, 2014). Näitä tekijöitä luonnollisesti pahentavat myös luonnonkatastrofit, taloudellisen ja humanitääriset kriisit sekä ennustamaton ja muuttuvat luonto/ympäristö, jossa yritykset toimivat (Dunphy ym., 2014). Työntekijöillä, heidän asenteillaan ja toiminnallaan sekä muutoskyvykkyyksillään on keskeinen rooli organisaation kyvykkyyksissä toimia ketterästi (Griffith & West, 2013) sekä ylläpitää korkeatasoista suoriutumista muutoksista ja epävarmuudesta huolimatta (Neubert & Cady, 2001).

Integroidut tietojärjestelmät mahdollistavat puolestaan laajan kirjon räätälöityjä palveluita asiakkaille, kun teknologia täytyy saada vastaamaan palveluntarjoajien ja

palvelunkäyttäjien resursseja ja tarpeita ja muutokset kuluttajien demografiassa ja elämäntyyliä synnyttävät tarpeen suuremmalle määrälle asiakaspalvelijoita, joilla on epätavalliset työsopimukset (Kiely & Armistead, 2004, 27). Finanssialan Keskusliiton (2012) tekemässä tutkimuksessa tunnistetaan kolme rahoitus- ja finanssialan tulevaisuuden keskeistä haastetta, jotka liittyvät erilaisiin muutoksiin. Tutkimuksen mukaan rahoitus- ja finanssialan olisi onnistuttava olemaan entistä enemmän läsnä asiakkaiden elämässä, työ- ja kulttuurin tulisi muuttua joustavammaksi ja palveluita tulisi olla mahdollista tuottaa verkostoissa. Näitä muutoksia tapahtuu myös työntekijöiden aloitteesta ja tällaisia muutoksia ovat muun muassa työntekijöiden vaatimukset työaikojen ja sijainnin joustavuudesta (Kiely & Armistead, 2004, 27) sekä etätöiden yleistyminen ja laajentuneet palveluajat.

Palveluvaatimuksen lisääntyminen sekä asiakkaiden odotuksien kasvaminen erittäin kompleksisissa toimintaympäristöissä asettavat uusia vaatimuksia juuri asiakaspalvelijoille (Kiely & Armistead, 2004, 30-31). Siksi on tärkeää, että työntekijät pysyvät motivoituneina, mutta myös kyvykkäinä tulevissa uudistuksissa ja uudenlaisessa työssä. Kaiken kaikkiaan asiakaspalvelun muuttuessa myös vaatimukset työntekijöiden ja esimiesten toiminnalle, taidoille ja kyvykkyyksille vaativat päivittämistä. Erityisesti itseohjautuvuuden lisääntyessä tarpeet sekä esimiestyölle että työntekijöiden toiminnalle edellyttävät muutoksia.

Asiakaspalvelijoiden työn näkökulmasta tämä tarkoittaa myös sitä, että asiakaspalvelijat ovat yhä enemmän määrin asiantuntijoita, joiden toiminta tapahtuu puhelimen lisäksi verkkoviesteillä, verkkoneuvotteluissa ja chateissa. Asiakaspalvelua tarjotaan perinteisten palveluaikojen ulkopuolella eikä keskiössä ole ainoastaan vastauksen antaminen kysymykseen vaan kokonaisvaltainen ratkaisu asiakkaan tarpeisiin ja koko asiakkuuden hoitaminen. Tämä edellyttää ajattelutavan muuttamista niin asiakkailta kuin asiakaspalvelutiimeiltäkin. Asiakaspalvelijoiden täytyy ottaa vastuuta entistä enemmän omasta työstään ja tehdä itsenäisemmin päätöksiä.

Yksilön tasolla näissä muutoksissa pärjäämiselle annetaan monesti ratkaisuksi olla proaktiivinen, itseohjautuva työntekijä, jolla on muutoskyvykkyyksiä ja resilienssiä. Nämä ovat suoria kuvauksia itseohjautuvasta työntekijästä, joten tutkimuksien perusteella työntekijöiden itseohjautuvuuden lisääminen voisi olla ratkaisu asiakaspalvelun muutokseen. Samalla myös prosessien kehittäminen ja rutiinien muuttaminen nähdään tärkeinä tekijöinä muutoksissa selviytymiseen (Henderson & Cockburn, 1994; Nadler & Tushman, 1999).

Toisaalta Finanssialan Keskusliiton (2012) mukaan rahoitus- ja finanssialalla on muiden muutoksien keskellä käynnissä myös sukupolven vaihdos vanhempien ikäryhmien siirtyessä eläkkeelle ja nuorempien ja entistä korkeammin koulutettujen nuorempien sukupolvien ottaessa heidän paikkansa. Nämä nuoret, uuden sukupolven työntekijät myös edellyttävät erilaisia asioita finanssialan työpaikoiltaan ja tekemiltään töiltään. Heille on tärkeää muun muassa työn itsenäisyys, joustavuus ja merkityksellisyys (FK, 2012). Ihmisen yksi psykologisista perustarpeista onkin tunne omaehtoisuudesta, jolloin ihmiset haluavat lähtökohtaisesti tehdä päätökset itse koskien omia asioitaan ja tuntea hallitsevansa omaa elämäänsä (Savaspuro, 2019, 22). Myös Decin ja Ryanin (1987) itseohjautuvuusteoria näkee yksilön itseohjautuvuuden kumpuavan samasta psykologisesta perustarpeesta. Savaspuro (2019, 22) sekä Deci ja Ryan (1987) myös korostavat, että tunne ja kokemus autonomiasta lisää työntekijän motivaatiota, sitoutuneisuutta ja viihtymistä työssä sekä työn tuottavuutta.

Asiakaspalvelun ja toimintatapojen muutos aiheuttaa myös sen, että asiakaspalvelijat toimivat työssään jatkuvan muutoksen ristitulella. Ympäriällä muuttuvat niin järjestelmät, työntekotavat, asiakkaiden vaatimukset ja tarpeet kuin oma työympäristökin. Työssä menestyäkseen asiakaspalvelijoilta tullaan edellyttämään entistä enemmän kykyä sopeutua erilaisiin muutoksiin ja kykyä elää muutoksen keskellä. Resilienssi määritellään yksilölliseksi tai henkilökohtaiseksi resurssiksi tai vahvuudeksi, joka mahdollistaa yksilön selviytymisen haastavissa olosuhteissa, vaikeuksissa, epäonnistumisissa tai potentiaalisissa mahdollisuuksissa (Avey, Luthans, & Jensen, 2009; Kossek & Perrigino, 2016). Resilienssi on yhdistelmä ominaisuuksia ja resursseja, joiden parissa yksilö ja ympäristö, joka helpottaa yksilön kyvykkyyksien sopeutumista vastoinkäymisten kohtaamiseen (Tonkin, Malinen, Näswall & Kuntz, 2018). Joustavuus ja sopeutuminen muutoksiin liittyvätkin olennaisesti työntekijän itseohjautuvuuden ymmärtämiseen muuttuvassa toimintaympäristössä.

Työntekijöiden resilienssi on tunnistettu erittäin merkittäväksi tekijäksi organisaatioiden sopeutumisessa epävarmoihin ja dynaamisiin liiketoimintaympäristöihin (Tonkin ym., 2018). Toistaiseksi kuitenkin tiedetään suhteellisen vähän siitä, kuinka työntekijöiden resilienssiä voidaan kehittää (Tonkin ym., 2018). Toisten tutkimuksien mukaan resilienssiä voidaan kehittää laaja-alaisesti erilaisilla henkilöstöjohtamisen toimenpiteillä (Bardoel, Pettit, De Cieri & McMillan, 2014) ja HR-ammattilaisia kehoitetaan investoimaan työntekijöiden psykologisen pääoman ja resilienssin kehittämiseen (Luthans, Vogelgesang &

Lester, 2006). Nykypäivänä tutkijat kasvavissa määrin ovat sitä mieltä, että organisaatioiden täytyy painottaa työntekijöiden kyvykkyyksiä selviytyä jatkuvan muutoksen aiheuttamista emotionaalisisista mullistuksista, mutta myös tehdä tarkkaan harkittuja investointeja työntekijöiden joustavuuden eli resilienssin kehittämiseen (Kuntz, Näswall & Malinen, 2016; Luthans, ym., 2006).

Jatkuvasti muutoksessa olevasta työpaikasta on tullut normi monille liiketoiminta-aloille ja tutkimus on vahvistanut, että työntekijöillä on tärkeä rooli muutoksen vastaanottajina (Shin, Taylor & Seo, 2012). On myös tutkittu, että joustavat ja resilienssit yksilöt ovat paremmin varustettuja selviytymään alati muuttuvissa työpaikoissa (Shin, ym., 2012; Tugade & Fredrickson, 2004). Sellaiset henkilöt, joilla on resilienssiä tavallisestikin, suhtautuvat positiivisemmin myös muutoksiin ja kokevat vähemmän stressiä (Tonkin ym., 2018). Kaiken kaikkiaan joustavat työntekijät palautuvat paremmin ja nopeammin häiriöistä kuin vähemmän joustavat työntekijät ja ovat sopeutuvampia sekä vastaanottavampia ja avoimempia organisaation menestyksen edellyttämille muutoksille (Shin, Taylor & Seo, 2012).

2.2 Itseohjautuvuus ilmiönä

Martela ja Jarenko (2017) luettelevat kolme syytä, joiden vuoksi itseohjautuvuudesta on syntynyt ilmiö. Ensimmäinen syy on toimintaympäristöjen globalisoituminen, tiedonkulun nopeutuminen ja automatisointi, jotka ovat tehneet liiketoimintaympäristöistä kompleksisempia ja nopeammin muuttuvia. Martelan ja Jarenkon (2017) mukaan tällaisissa toimintaympäristöissä pärjätäkseen organisaatioiden on kyettävä muuntautumiskykyisyyteen ja ketteryyteen. Toinen syy liittyy työn luonteen muutoksiin, sillä Martelan ja Jarenkon (2017) mukaan rutiinityö on katoamassa ja entistä useammat työtehtävät edellyttävät luovuutta, asiantuntijuutta ja kykyä itsenäiseen päätöksentekoon. Kolmas syy on moderni teknologia, joka on rantautunut varmasti jokaiseen asiakaspalveluorganisaatioon.

Nykypäivän epävarmassa työssä ja työskentelyilmapiirissä, työntekijät voivat aidosti hyötyä itseohjautuvasta asenteesta työtään kohtaan (Plomp, Tims, Akkermans, Khapova, Jansen & Bakker, 2016; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Plompin ym. (2016) mukaan muutokset työn vaatimuksissa ja työn resursseissa kuten myös työhön liittyvien taitojen ja osaamisen kehittyminen, liittyvät vahvasti työntekijän hyvinvointiin. Tutkimuksen

osoittavat, että työntekijän hyvinvointi ei ainoastaan liity työn suunnitteluun, jossa tarkoituksena on optimoida työn vaativuutta ja resursseja kuten työntekijän proaktiivista työskentelyotetta, mutta samaan aikaan se yhdistyy myös urataitojen ja kyvykkyyksien kehittämiseen (Plomp ym., 2016).

On myös tunnistettu tosiasia, että esimiehillä ei ole aikaa, osaamista eikä resursseja ottaa kokonaisvastuuta alaistensa oppimisesta ja kehittymisestä (Brenner, 2016). Tämänkin vuoksi työntekijöiden on tärkeää kyetä itseohjautuvuuteen ja ottaa itse vastuu omasta työstään ja kehittymisestään. Jotta työntekijät voivat olla tehokkaita oman työnsä ja osaamisensa johtamisessa, täytyy heidän kokea saavansa yritykseltä ja esimiehiltä tukea toimintaansa. Yritysten, esimiesten ja organisaatioiden tulisi siis tukea työntekijöitä toimimaan itseohjautuvasti.

Onkin siis jo selvää, että elämme jatkuvan muutoksen keskellä. Olemme myös jo hyväksyneet sen, että tarvitsemme itseohjautuvuutta työelämässä. Kuitenkin koetaan vaikeaksi olla itseohjautuvia jatkuvassa ja nopeutuvassa muutoksessa. Vielä ei tiedetä millaisia työkaluja ja järjestelmiä tarvitaan tukemaan itseohjautuvuutta emmekä tiedä myöskään, miten meidän tulisi organisoida tulevaisuudessa (Savaspuro, 2019, 14), vaan seuraamme tarkasti rohkealla ja eri tavalla toimivia yrityksiä, jotka kokeilevat erilaisia organisoinnin tapoja ja yrittävät löytää työntekijöilleen itseohjautuvampaa työotetta. Tässä samassa tilanteessa ollaan myös tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa Yrityksessä X, jossa on tunnistettu tarve työntekijöiden itseohjautuvuuden lisäämiseen.

Itseohjautuvuutta ja itsensä johtamista käytetään monessa kirjallisuudessa rinnakkain ja tarkoittaen samaa asiaa ja vastavuoroisesti eri asioita. Itseohjautuvuudelle ei ole virallista määritelmää myöskään suomen kielessä (Kotimaisten kielten keskus; Savaspuro, 2019) ja eri asiantuntijat määrittelevät käsitteen eri tavoilla (Poskiparta & Viranta, 2018). Yleisesti itseohjautuvuudella tarkoitetaan ”ihmisen kykyä toimia ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta.” (Savaspuro, 2019, 25), jolloin toivotut asiat tapahtuvat johtuen ihmisen sisäisestä kontrollista ja motivaatiosta ilman ulkoista ohjausta ja kontrollia (Manz & Sims, 1980; Manz, Mossholder, & Luthans, 1987). Savaspuron (2019) mukaan tämä tarkoittaa suoraan itsensä johtamista ja käytännössä tämä tarkoittaa Kostamon (2017) mukaan sitä, että tiedostetaan päämäärät ja tavoitellaan niitä itsenäisesti sekä kyetään johtamaan itse itseään ja omaa työtään.

Martelan ja Jarenkon (2017) mukaan itseohjautuvuus voidaan jakaa kahteen eri käsitteeseen: itseohjautuvuuteen ja itseorganisoitumiseen. Itseohjautuvuus on yksilön ominaisuus ja itseorganisoituminen on ryhmän ominaisuus. (Martela & Jarenko, 2017). Nämä kaksi kuitenkin liittyvät vahvasti toisiinsa ja ne yhdessä mahdollistavat itseohjautuvuuden toteutumisen organisaation arjen työssä. Kun yksilötasolla itseohjautuvuus määritellään kyvyksi toimia oma-aloitteisesti ilman tarvetta ulkopuoliseen ohjaamiseen (Kostamo, 2017), laajempi, organisaatiotason tai ryhmätason, näkemys itseohjautuvuudesta määritellään itseorganisoitumiseksi. Tällöin ryhmän rakenne ja sen toimintatavat rakentuvat ja muuttuvat tilanteen mukaan.

Itseohjautuvuudessa, niin yksilön kuin organisaationkin, on keskeistä se, että työntekijä saa oikeasti vaikuttaa työhönsä, asettaa tavoitteita, päättää missä ja miten tekee työtään, sopii työn toteuttamisesta muiden tiimiläisten kanssa esimerkiksi jakamalla tehtävät työt parhaaksi katsomallaan tavalla ja tekee päätöksiä itsenäisesti ilman tarvetta ylempien pomojen hyväksynnälle (Laloux, 2014; Savaspuro, 2019, 27). Lalouxin (2014) mukaan tämä nopeuttaa päätöksentekoa ja lisää tehokkuutta ja ketteryyttä, kun aikaa säästyy byrokraattiselta päätöksenteolta. Itseohjautuvuudessa työntekijöihin ja heidän tahtoonsa tehdä työnsä hyvin siis luotetaan eikä kontrolloinnille ole tarvetta, koska kaikki perustuu ajatukselle työntekijän autonomiasta ja vapaudesta (Savaspuro, 2019).

Itseohjautuvuus käsittääkin monia tasoja ja ulottuvuuksia. Kirjallisuudessa ja tutkimuksissa itseohjautuvuutta käsitellään monesti organisoitumisen näkökulmasta, jossa tavoitteena on saavuttaa täysin itseohjautuva organisaatio tai jossa jo lähtötilanteessa tutkitaan täysin itseohjautuvaa organisaatiota. On kuitenkin tärkeää muistaa, että suurin osa itseohjautuvuudesta kiinnostuneista organisaatiosta ei tavoittele täysin itseohjautuvasti toimivaa henkilöstöä ja esimiehetöntä organisaatorakennetta. Onkin yleinen väärinkäsitys, että itseohjautuva organisaatio tarkoittaisi kokonaan hierarkiatonta tai esimiehetöntä organisaatiota, vaan on yleistä, että organisaatiosta tulee itseohjautuvuuden ja hierarkian hybridi (Salovaara, 2018). Yksilön itseohjautuvuus tarvitsee monesti tuekseen itseohjautuvuutta tukevaa organisaatiota ja monessa tapauksessa itseohjautuvuus ja itseorganisoituminen kulkevat käsi kädessä kullekin organisaatiolle parhaiten sopivalla tavalla.

2.3 Itseohjautuva työntekijä

Itsensä johtamisen yksi tärkeimmistä edellytyksistä on hyvä itsetuntemus (Poskiparta & Viranta, 2018, 3). Hyvä itsetuntemus mahdollistaa omien vahvuuksien ja kyvykkyyksien tunnistamisen, omien epämukavuusalueiden tiedostamisen ja itselle toimivien työtapojen ja -menetelmien ymmärtämisen. Hyvä itsetuntemus auttaa myös toimimaan ryhmässä ja kehittää yhteistyötaitoja, jotka ovat työelämässä menestymisen reunaehto tällä hetkellä. (Poskiparta & Viranta, 2018). Itsensä johtamisen taidoista ja niiden tärkeydestä on puhuttu jo vuosikymmenien ajan (ks. Manz, 1992; Manz & Neck, 1999; Manz & Sims, 2001).

Itseohjautuvalla työntekijällä on kyky luoda itse sääntöjä ja toimintatapoja, oma-aloitteisuutta, kykyä itsensä johtamiseen sekä halukkuutta itsenäiseen työskentelyyn ja vastuun ottamiseen (Kostamo, 2017). Itseohjautuvalla työntekijällä on hyvät kommunikointitaidot, halu ja pyrkimys jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen sekä kyky ymmärtää syvällisesti työhön kohdistuvia odotuksia sekä organisaation toimintaa. Itseohjautuvan organisaation työntekijöiden on oltava omatoimisia vastuunkantajia (Laloux, 2014, 56, 269–270; Clutterbuck & Kernaghan, 1994).

Samaan aikaan itseohjautuvuuden nähdään olevan jatkuvaa priorisointia, itsereflektointia ja omien kyvykkyyksien ja ominaisuuksien tiedostamista ja arviointia, kykyä aikataulutukseen ja itsekuriin, toisten huomioon ottamista, tiimityöskentelyä, epävarmuuden sietokykyä ja omalla epämukavuusalueella olemista. (Savaspuro, 2019, 11). Savaspuron (2019) mukaan itseohjautuvuus on myös vapautta, autonomiaa ja huonosta hierarkiasta eroon pääsemistä.

Itseohjautuvuus määritellään henkilön kyvyksi toimia itsenäisesti ja omaehtoisesti ilman tarvetta kontrolliin ja ohjaukseen. Jotta työntekijä voi olla itseohjautuva, hänen täytyy olla motivoinut tekemään asioita ilman pakottamista, hänellä täytyy olla selkeä päämäärä, jota kohti edetä sekä työntekijällä on oltava tarvittava osaaminen päämääränsä tavoitteluun (Martela & Jarenko, 2017). Osaaminen muodostuu yksilön taidoista koskien kyseistä työtehtävää, mutta erityisesti kykyä johtaa itse itseään eli ajanhallintaa, tehtävien määrittelyä ja asettamista sekä priorisointia ja suunnittelua. Johtajat ja henkilöstöhallinto voivat puolestaan optimoida työntekijöiden hyvinvointia keskittymällä sellaisiin henkilöstöjohtamisen toimintoihin, jotka liittyvät työn uudelleen suunnitteluun sekä investoimalla koulutukseen ja työkompetenssin kehittämiseen (Plomp ym., 2016).

Henkilö, jolla on luontaista motivaatiota, tekee asioita, koska kokee ne mielenkiintoisiksi ja tyydytystä tuottaviksi. Tällainen motivaatio liittyy kaiken kaikkiaan ihmisluonteen luontaiseen taipumukseen tutkia ympäristöään, muokata taitojaan ja voittaa haasteita. (Güntert, 2014, 75). Güntertin (2014, 75) mukaan tunteita, jotka tyypillisesti liitetään kuuluvaksi luontaiseen motivaatioon ovat ilo, mielenkiinto ja jännitys. Tämän tyyppiset käyttäytymismallit edustavat itseohjautunutta motivaatiota: Kun henkilö on täten motivoitunut, hän kokee valinnanmahdollisuuksia ja vahvaa sitoutuneisuutta työn alla oleviin tehtäviin. (Güntert, 2014, 75). Tutkimukset ovat osoittaneet, että luontainen motivaatio jää helposti ulkoisten palkintojen varjoon, erityisesti jos nämä ulkoiset tapahtumat ja satumat koetaan kontrollina (Deci ym. 1999; Güntert, 2014, 75).

Decin ja Ryanin (1985, 2000, 2012) itseohjautuvuusteorian mukaan itseohjautuvuuden toteutumiseksi työntekijän täytyy voida olla omaehtoinen, kyvykäs ja kokea yhteisöllisyyttä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työntekijällä on oltava vapautta päättää omista tekemisistään ja töistään ja toisaalta, että motivaatio työhön ja tekemiseen on lähöisin työntekijästä itsestään eikä ulkoisista pakotteista. Työntekijän on myös osattava tehdä työnsä, saada asioita aikaan ja selvittävä ongelmista ja haasteista.

Itseohjautumisen taito ei ole ainoastaan sisäänrakennettua eikä sitä saisi pitää ominaisuutena, joka meissä joko on täydellisenä tai jota meissä ei ole lainkaan (Savaspuro, 2019). Samalla kun itseohjautuvuutta pidetään helposti jo meihin sisäisesti kuuluvana ominaisuutena ja jos tätä ominaisuutta ei osaa käyttää tai se tuntuu raskaalta, pidetään meitä huonoina tai laiskoina työntekijöinä (Savaspuro, 2019, 21).

Kuitenkin on tärkeää tiedostaa, että jotta työntekijä voi olla itseohjautuva, täytyy hänellä olla tietoa toimintansa tueksi ja seuraamiseksi (Hamel 2011). Martela ja Jarenkokin (2016, 113-114) painottavat tiedon läpinäkyvyyden merkitystä itseohjautuvan toiminnan syntymisessä. Itseohjautuvuudelle on myös tyypillistä se, että yksilö kokee mahdollisuuksia tehdä asioita, jotka ovat merkityksellisiä ja itselle tärkeitä, tehdä työstään itsensä näköistä, saada vastuuta ja kokea luottamuksen tunnetta (Savaspuro, 2019, 20).

2.4 Työntekijän itseohjautuvuuden osa-alueet

Koska jo itseohjautuvuuden käsitteen määrittäminen on haastavaa ja tutkimuskirjallisuudessaakin itseohjautuvuudelle ei ole yksiselitteistä termiä olemassa, on

itseohjautuvuuden tutkimuskirjallisuuskin hyvin moninaista. Myös yhtenäisten termistön puuttuessa, itseohjautuvuutta joudutaan myös tutkimuskirjallisuudessa tulkitsemaan ilmiön kautta. Tässä osiossa esittelen lyhyesti erilaisia tutkimuskirjallisuudesta esiin nousevia teorioita ja näkökulmia itseohjautuvuudesta. Alaluvuissa käyn tarkemmin läpi teorioista löydettäviä yksilön itseohjautuvuuden kannalta olennaisimpia osa-alueita. Näiden osa-alueiden kautta analysoin myös keräämääni aineistoa luvussa neljä.

Taulukko 1 Teorioita itseohjautuvuudesta

Tekijä	Sisältö
Neck & Manz (1992) Williams (1997)	Itseohjautuvuuden ilmiötä voidaan tutkia itsensä johtamisen kautta ja itsensä johtaminen lisää myös sisäistä motivaatiota.
Deci & Ryan (1987)	Itseohjautuvuusteorian mukaan tarve itseohjautuvuuteen syntyy ihmisen psykologisten perustarpeiden kautta. Nämä tarpeet ovat omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys.
Clutterbuck & Kernaghan (1994)	Itseohjautuvuus voi näkyä vallan jakamisena siten, että työt saadaan tehtyä, päätöksentekoon osallistamisena, vallan siirtämisenä työntekijöille ja työyhteisönä, jossa jokaisen taitoja ja osaamista hyödynnetään parhaalla mahdollisella tavalla.
Wilkinson (1998)	Viisi eri osa-aluetta, joiden avulla itseohjautuvuus ja itsenäinen työote voivat toteutua: tiedon jakaminen, alhaalta ylöspäin suunnattu ongelmanratkaisu, tehtäväkohtainen autonomia, asenteen kehittäminen sekä itsensä johtaminen.
Thomas & Velthouse (1990)	Itseohjautuvuus nähdään lisääntyneenä motivaationa. Itseohjautuvuus toteutuu neljän osa-alueen kautta, jotka samalla auttavat motivaation lisäämisessä: vaikutusmahdollisuus, kompetenssi, merkityksellisyys ja valinnanvapaus.
Plomp, Tims, Akkermans, Khapova, Jansen & Bakker (2016).	Itseohjautuvuus voi näkyä myös proaktiivisena käyttäytymisenä ja kykynä muokata omaa työtään.

Kuten näistä teorioista (taulukko 1) voi huomata, itseohjautuvuus voidaan käsittää usealla eri tavalla hieman näkökulmasta ja teoriasta riippuen. Taulukkoon 1 kootuista itseohjautuvuutta kuvailevista teorioista usein toistuvia osa-alueita ovat työntekijän autonomia ja mahdollisuus ja vapaus hallita omaa työtään, työntekijän osaaminen ja kyvykkyydet, merkityksellisyyden ja yhteisöllisyyden tunne sekä proaktiivisena käytöksenä ja vastuun ottamisesta koskien omaa työtään. Taulukon 1 osa-alueita on selitetty tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

Sisäisen motivaation yhteys yksilön itseohjautuvuuteen nousee esiin useammastakin teoriasta. Muun muassa Thomas ja Velthouse (1990) ja Williams (1997) korostavat sisäisen motivaation ja itseohjautuvuuden välistä yhteyttä. Myös Decin ja Ryanin (1987, 2000) itseohjautuvuusteoria on yleinen lähestymistapa motivaatioon ja persoonallisuuteen, ja se koskee motivaation määrän ja intensiteetin lisäksi myös motivaation laatua. Itseohjautuvuusteoria erottaa useat käyttäytymissäantelyt, jotka vaikuttavat joko itseohjautuvuuteen tai kontrollointiin. (Güntert, 2014). Motivaation laatu nähdään tärkeänä ennustajana, joka on määrällisen lähestymistavan ulkopuolella (Güntert, 2014).

Itseohjautuvuusteoriaa on hyödynnetty laajasti eri elämän osa-alueilla (Güntert, 2014) ja työn kontekstissa Gagné ja Deci (2005) ovat kehittäneet viitekehyksen, joka käsitteellistää motivaation laatua linkittämällä työympäristön ja yksilöllisten eroavaisuuksien ominaisuudet käyttäytymiseen ja asenteisiin (Güntert, 2014). Yhteistä itseohjautuvuusteoriaan perustuville käsitteille ja teorioille on keskittyminen itseohjautuvuuden ja vapaan tahdon ilmiöön verrattuna kontrolliin ja etääntymiseen (Güntert, 2014).

2.4.1 Autonomia ja osallistaminen

Itseohjautuvuuden tutkimuksista ja taulukkoon 1 kerätyistä teorioista nousi esiin, että itseohjautuvan työntekijän on osattava ja saatava toimia itsenäisesti. Omaehtoisuus eli autonomia liitetään vahvasti ihmisen motivaatioon (Deci & Ryan, 2000; Williams, 1997; Thomas & Velthouse, 1990). Esimerkiksi motivoivat strategiat, kuten palkinnot ja uhat heikentävät työntekijän kokemusta omasta autonomiastaan ja johtavat lopulta epätoivottuihin lopputuloksiin, kuten luontaisen motivaation laskuun, luovuuden vähenemiseen ja heikkoon ongelmien ratkaisuun (Deci & Ryan, 2000, 234). Toisaalta taas tarjoamalla mahdollisuuksia valita itse ja tunnustaa tunteitaan, voidaan kasvattaa yksilön itsetuntemusta, joka johtaa autonomian tunteen tuomaan tyytyväisyyteen ja parempiin tuloksiin.

(Deci & Ryan, 2000, 234). Tutkimusten mukaan ihmisten painostaminen voittamaan luomalla kilpailutilanne kontrolloidussa ympäristössä, johtaa yleensä luontaisen motivaation laskuun, kun taas kontrolloimattomassa tilanteessa vaikutus on päinvastainen (Reeve & Deci, 1996). Tällä pyrittiin todistamaan autonomian ja kontrolloimattomuuden kokemuksen tärkeys motivaatiossa ja saavutetuissa tuloksissa.

Myös Wilkinsonin (1998) mukaan itseohjautuvuuden tärkeitä osa-alueita ovat yksilön autonomia sekä alhaalta ylöspäin tapahtuva ongelmien ratkaisu. Decin ja Ryanin (2000) mukaan työntekijän kokemus omasta autonomiastaan on tärkeää, koska muuten lopputuloksena voi olla heikentynyttä ongelman ratkaisua. Myös työntekijän osallistaminen ja vallan uudelleen jakaminen ovat Wilkinsonin (1998) mukaan olennaisia tekijöitä työntekijän itseohjautuvuuden lisäämisessä. Monille organisaatioille on tyypillistä, että työntekijä havaitsee ongelmia, jotka viestittää johdolle ja johto sitten alkaa ratkomaan näitä ongelmia. Jos kuitenkin työntekijöille annettaisiin mahdollisuus ja valtaa ongelmien ratkomiseen, kokisivat työntekijät suurempaa autonomiaa ja vastuuta työstään. (Wilkinson, 1998, 47)

2.4.2 Kyvykkyys ja osaaminen

Decin ja Ryanin (2000, 2017) mukaan työntekijän kyvykkyys tarkoittaa yksilön kokemusta omasta osaamisestaan ja kyvystään oppia uutta. Martelan ja Jarenkon (2016, 98) mukaan yksilö voi kokea kyvykkyyttä, jos hänellä on hallinnan tunne omaan työhönsä, kokee saavansa asioita aikaan ja voivansa vaikuttaa oman työhönsä sekä voidessaan oppia ja kehittyä jatkuvasti. Myös Thomas ja Velthouse (1990) korostavat työntekijän kyvykkyyttä ja osaamista yhtenä itseohjautuvuuden osa-alueena. Kun työntekijän on kyvykäs ja osaava työtehtäviinsä, kykenee hän ottamaan niistä vastuuta ja suoriutumaan erinomaisesti (Thomas & Velthouse, 1990). Clutterbuckin ja Kernaghanin (1994) mukaan itseohjautuvuus voi myös toteutua sellaisessa työyhteisössä, jossa pyritään saavuttamaan yhteisiä tavoitteita hyödyntämällä työntekijöiden osaamista ja kyvykkyksiä mahdollisimman laaja-alaisesti.

Wilkinsonin (1998, 47) mukaan tiedon jakaminen on yksi keskeinen tekijä työntekijän itseohjautuvuuden mahdollistamisessa. Jotta työntekijät voisivat olla kykeneviä tekemään itsenäisiä päätöksiä, tulee heillä olla tietoa päätöksenteon tueksi. Samalla tavalla

työntekijöillä tulisi olla myös mahdollisuus kommunikoida näkemyksistään avoimesti ja itsenäisesti läpi organisaation, aina johdolle asti (Wilkinson, 1998, 47).

Hyvä itsensä johtaminen voidaan myös nähdä työntekijän kyvykkyytenä sekä yhtenä työntekijän itseohjautuvuuden osa-alueena. Hyvä itsensä johtaminen myös lisää työntekijöiden sisäistä motivaatiota (Manz, 1986; Williams, 1997) ja itsensä johtaminen voidaan nähdä myös toimintana, joka johtaa suorittamaan luontaisesti motivoivia tehtäviä yhtä lailla kuin sellaisia tehtäviä, jotka eivät motivoi, mutta jotka tulee tehdä (Müller & Niessen, 2018; Manz, 1986). Müllerin ja Niessenin (2018) mukaan onnistunut itsensä johtaminen vaikuttaa positiivisesti työsuorituksiin, tehokkuuteen ja työtyytyväisyyteen (ks. Frayne & Geringer, 2000; Latham & Frayne, 1996).

Oman asenteen kehittäminen ja muokkaaminen on Wilkinsonin (1998, 48) mukaan yksi itseohjautuvuuden tärkeistä tekijöistä. Wilkinsonin (1998, 48) mukaan tärkeää on työntekijän oma tunne itseohjautuvuudestaan ja uusien ajattelutapojen ja arvojen sisäistäminen mahdollistaa oman toiminnan muuttamisen. Omien kyvykkyyksien kasvattamisen omia ajattelutapojaan muuttamalla, voidaan nähdä tukevan myös työntekijän aikomuksia itseohjautuvuuteen.

2.4.3 Yhteisöllisyys ja merkityksellisyys

Decin ja Ryanin (2000; 1987) itseohjautuvuusteoria on yksi itseohjautuvuutta käsittelevän kirjallisuuden perusteorioita ja se perustuu ajatukselle siitä, että ihminen on aktiivinen toimija, jonka tavoitteena ja pyrkimyksenä on toteuttaa itseään ja itse valitsemiaan päämääriä.

Itseohjautuvuusteorian mukaan työntekijän on myös haluttava kokea yhteisöllisyyttä, välittää toisista työntekijöistä ja saada kokea, että hänestä välitetään. Decin ja Ryanin (2000) itseohjautuvuusteoriaan perustuen, työntekijä on tehokas ja motivoitunut, kun saa positiivista vahvistusta ja kannustusta omasta kyvykkyydestään, omaehtoisuudestaan ja yhteisöön kuulumisestaan (Savaspuro, 2019, 28). Decin ja Ryanin (2000; 1985) mukaan tällöin syntyy luontaista motivaatiota ja työntekijä on innokas, määrätietoinen ja ottaa vastuuta työssään (Savaspuro, 2019, 28).

Myös Thomas ja Velthouse (1990, 672-673) esittävät merkityksellisyyttä yhtenä itseohjautuvuuden osa-alueena. Merkityksellisyydellä tarkoitetaan tunnetta siitä, että oma työ,

saavutettavat tavoitteet ja oma toiminta ovat merkityksellisiä joko itselle ja tai muille (Hackman & Oldham, 1976).

2.4.4 Proaktiivinen käyttäytyminen ja työn muokkaaminen

Itseohjautuvuus voi näkyä myös proaktiivisena käyttäytymisenä ja kykynä muokata omaa työtään (Plomp ym., 2016). Proaktiivinen työskentelyote kasvattaa työntekijän urakompetenssia, lisää oma-aloitteisuutta ja kasvattaa itsenäisyyttä (Plomp ym., 2016) ja nämä tekijät ovat itseohjautuvuusteorian perusteella itseohjautuvuuden kolme mahdollistavaa tekijää (Deci & Ryan, 2000). Proaktiivinen käyttäytyminen lisää siis itseohjautuvuutta ja onnistuessaan myös työntekijän hyvinvointia.

Työn muokkaaminen ja uramahdollisuudet lisäävätkin positiivisesti proaktiivisen käyttäytymisen ja hyvinvoinnin suhdetta. Proaktiiviset työntekijät voivat lisätä hyvinvointiaan proaktiivisella työsuunnittelulla ja työhön liittyvien taitojen ja osaamisen kehittämällä. Proaktiiviset työntekijät ovat oma-aloitteisempia, toimeliaampia ja yritteliämpiä saavuttamaan muutoksia (Tims ym., 2012; Crant, 1995). Työn muokkaaminen voidaan nähdä yhtenä erityisenä proaktiivisuuden ilmenemismuotona (Tims ym., 2012).

Tutkimuksen mukaan luonteeltaan proaktiiviset ihmiset voivat työssään ja elämässään paremmin ja johtajien pitäisikin lisätä työntekijöidensä mahdollisuuksia työnsä itsenäiseen muovaamiseen ja kehittämiseen (Plomp ym., 2016). Plompin ym. (2016) mukaan vapaus ja työn räätälöinti, koulutuksen kautta tapahtuma urakompetenssin edistäminen ja proaktiivinen luonne muodostavat hyvinvointia, josta on hyötyä yksilölle ja organisaatiolle.

Thomas ja Velthous (1990) painottavat yhtenä itseohjautuvuuden osa-alueena työntekijän vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä. Tutkimuskirjallisuuden mukaan työtään muokkaamalla työntekijät voivat muuttaa työnsä ominaispiirteitä. Erityisesti työntekijät, joilla on proaktiivinen persoonallisuus, voivat olla erityisen menestyksekkäitä vaikuttamaan näihin muutokseen (Plomp ym., 2016). Työn muokkaaminen ei kuitenkaan tarkoita työn uudelleen suunnittelua kokonaan, vaan yksittäisten asioiden muuttamista annettujen tehtävärajojen sisäpuolella (Berg & Dutton, 2008; Tims, Bakker, & Derks, 2012). Työn muokkaaminen voi esimerkiksi sisältää itsenäisyyden lisäämistä, siten, että työ tuntuu työntekijästä vastuullisemmalta ja se puolestaan saattaa vaikuttaa positiivisesti työntekijän motivaatioon (Parker & Ohly, 2008; Tims ym., 2012). Työn muokkaamisessa voi olla

kyse myös pienempien yksityiskohtien muuttamisessa, mutta näillä saattaa olla huomattava vaikutus työntekijän lyhyen aikavälin tavoitteiden saavuttamiseen (Tims ym., 2012). Nämä muutokset voivat olla esimerkiksi avun pyytämistä tai työtehtävien delegointia (Tims ym., 2012).

Työn muokkaamisen ominaispiirre on sen lähteminen työntekijän omasta aloitteesta ja liittyy siten voimakkaasti työntekijän proaktiiviseen käyttäytymiseen (Tims ym., 2008). Muuttamalla työn ominaispiirteitä, työntekijät voivat vaikuttaa oman työnsä tekemiseen, kuten itsenäisyyteen ja palautteeseen, jotka ovat tärkeitä tekijöitä päivittäisessä hyvinvoinnissa (Reis ym., 2000). Proaktiivisen persoonallisuuden nähdään linkittyvän positiivisesti sekä subjektiiviseen että objektiiviseen uramenestykseen (Fuller & Marler, 2009; Plomp ym., 2016). Kuitenkin proaktiivinen persoonallisuus yhdistetään ennen kaikkea henkilökohtaiseen vastuunkantamiseen omasta urasta ja sosiaalisten verkostojen rakentamisesta (Hall ym., 1996; Plomp ym., 2016). Plompin ym. (2016) mukaan yksi tärkeistä tavoista kontrolloida ja kantaa vastuuta omasta urasta ja omista tarpeista on omien urakompetenssien kehittäminen.

Savaspuro (2019, 27) ja Laloux (2014) korostavat, että itseohjautuvuudessa on keskeistä se, että työntekijä kokee saavansa aidosti vaikuttaa omaan työhönsä muun muassa tavoitteiden asettamisen, työntekopaikan ja -tavan valinnan tai töiden jakamisen kautta. Proaktiivinen työote ja oman työn muokkaaminen linkittyvät siis kiinteästi yksilön itseohjautuvuuteen.

2.5 Esimiestyön haasteet yksilön itseohjautuvuuden tukemisessa

Myös esimiestyö on muutoksessa. Itseohjautuvien työntekijöiden johtaminen vaatii johtajalta täysin toisenlaisia kyvykkyyksiä ja taitoja kuin perinteisen hierarkkisen organisaation johtaminen ja nämä kyvykkyydet ja taidot riippuvat siitä, millä tasolla yrityksessä ollaan itseohjautuvuudessa ja itseorganisoitumisessa (Kiminki, 2017, 313-314). Joissakin organisaatioissa itseohjautuvuus on viety niin pitkälle, että esimiehistä luovutaan kokonaan ja taas joissakin organisaatioissa vasta opetellaan toimimaan itseohjautuvasti säilyttämällä olemassa oleva hierakkinen organisaatorakenne.

Kasvavissa määrin organisaatiot pyrkivät muuttamaan organisaatorakenteitaan horisontaalisemmiksi vastauksena työntekijöidensä vaatimuksiin joustavammista ja

yhteistyökykyisimmistä työympäristöistä, joissa työt voidaan tehdä tehokkaammin ja huolellisemmin (Kopina, 2019, 127). Kostamon (2017) mukaan johtajuuskeskustelussa on kuitenkin vallalla ajatus siitä, että alaisetkin saavat kyllä itseohjautua, jos se tapahtuu johtajan toivomalla tavalla johtajan määrittelemään suuntaan. Johtajien on vaikeaa päästää irti kontrollista ja siirtyä voimakkaammin toimimaan tukena ja esimerkkinä alaisilleen.

Johtajien toiminta vaikuttaa työntekijöiden itseohjautuvuuteen ja sen onnistumiseen. Esimerkiksi jatkuva negatiivinen palaute tai toistuva epäonnistuminen voi vaikuttaa negatiivisesti yksilön haluun toimia itseohjautuvasti. (Deci & Ryan 1985, 71) Samoin jatkuva negatiivinen palaute vähentää työntekijän luontaista motivaatiota tehtävää työtä kohtaan (Deci & Ryan, 2000, 234). Itseohjautuvuuden tukemisen eri tavat tähtäävät loppujen lopuksi vain yhteen lopputulokseen: psykologisesti turvallisen ilmapiirin luomiseen työpaikoilla (Savaspuro, 2019, 159). Onkin lähtökohtaisesti tärkeää ymmärtää, että itseohjautuvaa asiantuntijaorganisaatiota johdetaan esimerkkiä näyttäen (Syrjänen & Tolonen, 2017, 211).

Työpaikoilla esiintyy aina jonkin tasoista kontrollia johdon toimesta. Esimerkiksi palkkiot, asema, työkokemus ja karisma ovat tällaisia tekijöitä, joiden avulla yksilöä voidaan kontrolloida. On kuitenkin tärkeää tiedostaa, että kyseisiä tekijöitä voidaan käyttää myös välineinä itseohjautuvuuden tukemiseen. Juuri erilaiset palkkiot, tehtävien aikarajat, arviot ja aivan erityisesti positiivinen palaute ovat tutkitusti toimivia tapoja motivoida työntekijää. Motivoinnin nähdään olevan tehokkaampaa ja toimivampaa silloin, kun sitä esiintyy itseohjautuvuutta tukevasti kontrollin sijaan. (Deci & Ryan, 1987.)

Vaikka itseohjautuvien työntekijöiden johtaminen olisi haastavaa, itseohjautuvuuden implementoinnin ja johtamisen haasteet eivät kuitenkaan tarkoita sitä, että yksilön autonomian lisäämiseen ja sen korostamiseen ei olisi kannattavaa panostaa. (Savaspuro, 2019, 14). Olennaista on Savaspuron (2019, 14) mukaan se, että opimme tunnistamaan miten ja millaista tukea ja ohjausta tarvitaan, miten tukea ja ohjausta tulisi tarjota ja milloin niille on suoranainen tarve, jolloin niitä tulisi vaatia. Kaiken kaikkiaan organisaation kaikilta toimijoilta edellytetään parempaa itsetuntemusta, sosiaalisia taitoja, oman ajan hallintaa, Bontisin ja Serenkon (2007) mukaan työntekijän kyvykkyydet riippuvat työntekijän koulutuksesta ja kehityksestä sekä työtyytyväisyyden tasosta. Työntekijän näkökulmasta itseohjautuvuus siis vaatii aivan eri mittaluokan kyvykkyyksiä itsensä johtamisessa ja

elämänhallinnassa. Organisaation kannalta tämä tarkoittaa sitä, että pitää luoda tukirakenteet, joiden kautta yksilöt oppivat riittävät itsensä johtamisen taidot. (Kiminki, 2017, 319).

Itseohjautuvuuden suosio nähdään usein johtajuuden kriisinä, jossa esimiehet eivät enää tiedä miten toimia kompleksisemmaksi muuttuvassa maailmassa ja johtamisvastuu yritetään siirtää työntekijöille (Hakanen, 2019). Tujusen (2019) mukaan johtajuus ei ole kriisissä, se on vain muuttamassa muotoaan. Itseohjautuvuus ei siis tarkoita, että tarve johtamiselle poistuisi. Päin vastoin, johtajuutta ja johtamista tarvitaan entistä enemmän. (Tujunen, 2019, 66). Poskiparran ja Virannan (2018) tutkimuksenkin perusteella itseohjautuvat organisaatiot tarvitsevat perinteisiä organisaatioita enemmän johtamista eikä päin vastoin (Savaspuro, 2019). Jos siis tavoitteena on se, että henkilöstö on itseohjautuvampaa ja johtaa itse itseään, tulisi silloin panostaa entistä enemmän koko organisaation tasolla työyhteisön johtamiseen ja yksilöiden tukemiseen ja tuntemiseen (Poskiparta & Viranta, 2018; Savaspuro, 2019). Itseohjautuvuus voidaankin nähdä pyrkimyksenä jakaa valtaa ja vastuuta uudella tavalla organisaatioissa (Hakanen, 2019, 32). Vaarana on kuitenkin se, että valta ja vastuu saavuttavat työntekijät eri aikaan ja eri suhteessa (Hakanen, 2019, 31).

Johtajan toimien merkityksen voisikin todeta siis korostuvan, sillä itseohjautuvuuden mahdollistamiseksi työntekijällä tulisi olla mahdollisuus saada organisaation tavoitteet tietoonsa helposti pystyäkseen työskentelemään niiden eteen. Itseohjautuvasti toimivan organisaation tulisi siis rakentua omatoimisista ja vastuuta pelkäämättömistä työntekijöistä, joiden tavoitteena on saavuttaa organisaation tavoitteet ja toimia organisaation parhaaksi tuottaen voittoa organisaation hyödyksi. (Laloux, 2014, 56, 269–270; Clutterbuck & Kernaghan, 1994)

Nykypäivän työelämässä on valtavan suuri tarve ihmisten johtamiselle asioiden johtamisen sijaan (Hakanen, 2019, 36). Rahoitus- ja finanssialalla tapahtuvat muutokset edellyttävätkin laaja-alaista esimiestaitojen valmennusta (FK, 2012). Alan yleisenä haasteena on henkilöstön hyvinvoinnin tehokas johtaminen, koska johtamiseen liittyy entistä enemmän vaatimuksia ja johtajan rooli nähdään entistä enemmän valmentajana, työn merkityksellisyuden kirkastajana ja työntekijöiden jaksamisen turvaajina (FK, 2012).

Hamel (2011) kritisoi artikkelissaan kovasti vanhanaikaisia, jäykkiä ja hierarkkisia organisaatiomalleja, joissa johtaminen on epätehokkainta, kalleinta ja yrityksen menestystä latistavinta toimintaa. Hamel (2011) painottaa, että on vaarallista kuinka suuria päätökset

ovat vain yksittäisten ihmisten päätettävissä ja toisaalta, kuinka ne johtajat, joilla on eniten valtaa ja suurin päätösvalta, ovat kauimpana jokapäiväisen työn todellisuudesta, josta heidän tulisi tehdä päätöksiä. Hamel (2011) myös muistuttaa, että vaikka esimiestehtävät olisikin tehty päätöksenteon parantamiseksi ja asioiden sujuvoittamiseksi, usein tämä vain hidastaa ja hankaloittaa päätöksentekoprosesseja sujuvoittamisen sijaan. Hamel (2011) kirjoittaakin meidän olevan tuttuuden vankeja ja kuinka toimintatavoista ja ajattelumalleista on hankalaa päästä eroon, vaikka ne olisivatkin toimimattomia tai tuottamattomia.

2.6 Itseohjautuvuus ei ole itsestänselvyys

Itseohjautuvuus on muodikasta ja se on kaikkien huulilla tällä hetkellä. On kuitenkin tosiaasia, että itseohjautuvuus ei ole avainratkaisu jokaiseen ongelmaan. Julkisessa keskustelussa on nähtävissä itseohjautuvuuden ihannoitua ja itseohjautuviin organisaatioihin liitetään positiivisia ja onnellisuuden ja menestymiseen yhdistyviä sanoja ja kuvauksia. On kuitenkin tärkeää ymmärtää, että itseohjautuvuus itsessään ei ole pelkkää ruusuilla tanssimista ja auringonpaistetta (Savaspuro, 2019, 11). Itseohjautuvuudessa on riskinsä ja sen on mahdollista mennä pahasti vikaan. Kuitenkin oikealla tavalla toteutettuna itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus voivat olla suuri voimavara ja vahvuus, joka tuo hyötyjä niin yksilöille, organisaatioille ja koko yhteiskunnalle (Savaspuro, 2019, 12).

Tämä tutkimukseni keskittyy rahoitus- ja finanssialan Yritykseen X, jolla on pitkä historia ja jonka organisaatorakenne on alalle tyypillisesti suhteellisen perinteinen ja hierarkkinen. Itseohjautuvuuden jalkauttaminen ja johtaminen on helpointa tilanteissa, joissa organisaatio on rakennettu lähtökohtaisesti itseohjautuvaksi niin rakenteeltaan kuin rekrytoinneiltaan. Tilanne on paljon haastavampi, kun organisaatiolla on historiansa hierarkkisen organisaationa ja organisaatiokulttuuri, johtaminen ja toimintatavat ovat jo määräytyneet. (Kiminki, 2017, 314; Savaspuro, 2019, 96).

Yritys X ei ole yksin pohtimassa itseohjautuvuuden haasteita, vaan myös esimerkiksi Osuuspankissa pohditaan tällä hetkellä, kuinka siellä saataisiin työntekijät ottamaan enemmän vastuuta, tekemään päätöksiä itsenäisemmin, olemaan oma-aloitteisempia ja proaktiivisempia, muutosmyönteisiä ja innovatiivisia. Onkin siis selvää, että suurella rahoitus- ja finanssialan laitoksella on itseohjautuvuuden jalkauttamisen kanssa enemmän ja erilaisia haasteita kuin vastaperustetulla IT-yrityksellä (Savaspuro, 2019, 96). Savaspuro (2019) kuitenkin korostaa, että hyvä ja onnistunut organisoituminen ei katso

yrittäjien ikää tai rakennetta, vaan se lähtee liikkeelle ihmisten perustarpeista, jotka ovat universaaleja ja kuvastavat sitä, että me kaikki haluamme kokea tulevamme nähdyiksi, kuulluiksi ja arvostetuiksi.

Samaan aikaan yritysmaailman muutostahti on erittäin kova ja organisaatioiden oletetaan saavuttavan koko ajan enemmän tuloksia pienemmillä resursseilla. Siten myös työntekijöistä halutaan ulosmitata ja hyödyntää kaikki potentiaali (Hakanen, 2019). Hakasen (2019, 33) mukaan näin ei kuitenkaan voi tapahtua, jos työntekijöiden lisääntynyt vastuu ei lisää heidän valtaansa, koska silloin tunne autonomiasta heikkenee ja siten työntekijän kokemus sisäinen motivaatio pienenee. Toisaalta jos autonomia on rajatonta, muuttuu myös työ liian rajattomaksi ja siten työntekijän hyvinvointi kärsii (Hakanen, 2019, 46). Itseohjautuvuuden lisäämistä suunniteltaessa on siis tärkeää tietää, mitä halutaan saavuttaa ja erityisesti, mikä sopii parhaiten millekin organisaatiolle.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tapaustutkimus, jossa tarkoitukseni on selvittää tutkittavieni havaintoja itseohjautuvuuden ilmiöstä yrityksen X kontekstissa. Laadullisen tutkimuksen avulla on mahdollista tutkia juuri käyttäytymisen merkitystä (Hirsjärvi & Hurme, 2014, 27). Laadullinen tutkimus perustuu Hirsjärven & Hurmeen (2014, 25) mukaan induktiiviseen prosessiin, jossa edetään yksityisestä tiedosta yleiseen tietoon. Tässä tutkimuksessa tarkoitukseni onkin saada keräämäni teorian ja haastatteluvieni yksityisten kokemusten kautta yleistä tietoa. Kvalitatiivinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon keräämistä, jossa suositaan ihmistä tiedon keruun lähteenä ja pyritään tutkimaan saatua aineistoa ainutkertaisesti ja monitahoisesti (Hirsjärvi, Remes & Saja-vaara, 2009, 164).

Laadullinen tutkimus on yksiselitteisesti vaikeasti määriteltävissä ja jokainen tutkija tekee tutkimuksensa omalla tavallaan ja muokkaa tutkimusmetodeja itselleen sopivaksi kokonaisuudeksi (Hirsjärvi ym., 2009, 165). Hirsjärvi & Hurme (2014, 39) painottavat, että tutkijoiden tulisi valita sellainen menetelmien joukko, joka täydentää toisiaan ja sopii tutkimuskysymykseen vastaamiseen. Tässä tutkimuksessa pyritään tarkastelemaan itseohjautuvuuden ilmiötä tarkasti määritellyssä tilanteessa monia tietolähteitä ja kirjallisuutta hyödyntämällä ja tällainen tutkimustapa on tyypillistä tapaustutkimukselle (Puusa, Juuti & Aaltio, 2021; Piekkari, Welch & Paavilainen, 2009). Tapaustutkimukselle on myös tyypillistä, että tutkimuskysymys (tai -kysymykset) liittyvät aina juuri kyseisen tapauksen ymmärtämiseen ja ratkaisuun (Eriksson & Kovalainen, 2008, 115).

3.1 Tutkimuksen kohdeorganisaatio Yritys X

Yritys X on hieman yli 500 henkilöä työllistävä finanssi- ja rahoitusalan toimija, jolla on pitkä historia ja suhteellisen perinteinen ja useita esimiestasoja sisältävä hierarkkinen organisaatorakenne. Yritys X panostaa paljon esimiestyön kehitykseen ja yrityksessä hyödynnetään valmentavan esimiestyön oppeja. Yrityksessä X on erilaisissa tehtävissä hyvin erikokoisia tiimejä aina muutamasta henkilöstä noin kahteenkymmeneen. Myös esimiehiä melko paljon, noin 80, vaikka ylimääräisiä esimiesportaita ja tarpeetonta hierarkiaa onkin pyritty poistamaan. Tämä tutkimus keskittyy yhteen Yrityksen X

asiakaspalveluyksiköistä, jossa on neljä tiimiä tekemässä samankaltaista asiakaspalvelutyötä samanlaisissa kanavissa, mutta erilaisille asiakasryhmille koskien erilaisia tuotteita.

Tämän tutkimuksen asiakaspalvelutiimit ovat suunnilleen samankokoisia, kussakin tiimissä on esimiehen lisäksi noin 15 työntekijää. Kaikissa tutkimuksen tiimeissä on samanlainen ikärakenne ja työntekijöiden iät ja työkokemukset vaihtelevat nuoresta vasta-alkajasta vuosikymmenten työkokemukseen.

Tutkittavien asiakaspalvelutiimien työ on monikanavaista asiakaspalvelutyötä. Asiakaspalvelutyötä tehdään puhelimitse, verkkopalvelun, sähköpostin tai perinteisen paperipostin välityksellä joko asiakkaan tai yrityksen aloitteesta. Asiakkaan kanssa tapahtuvan kanssakäymisen lisäksi asiakaspalvelijoiden työ pitää sisällään paljon erilaisiin asiakastoimeksiantoihin liittyvien taustatöiden tekemisestä. Pääasiassa työt tulevat sähköisestä työjonosta ja yhteistyötä tehdään yli tiimirajojen.

Yrityksessä X ollaan vielä suhteellisen alussa itseohjautuvuuden ja itseohjautuvan työn johtamisen kanssa. Yrityksessä X tiedostetaan, että työntekijöiden itseohjautuvuus on tavoiteltava asia ja työntekijöitä haluttaisiin tukea voimakkaammin olemaan itseohjautuvia. Samaan aikaan tiedetään, että asiakaspalvelutyö on muuttumassa entistä enemmän ja tämä edellyttää uudenlaista työntekijöiden johtamista, itse työn johtamista sekä työn organisointia ja työntekijöiden itseohjautuvuuden kasvattaminen on nähty tätä muutosta tukevana toimintamallina. Yrityksessä X ei ole kuitenkaan tavoitteena siirtyä täysin itseorganisointineeksi johtajattomaksi organisaatioksi, vaan tärkeää olisi pystyä ensisijaisesti vastaamaan liiketoimintaympäristön muutoksiin. Yrityksessä X halutaan panostaa työntekijöihin, heidän työmotivaatioonsa ja kyvykkyyksiinsä ja itseohjautuvaan työotteeseen kannustaminen olisi yrityksen X mukaan yksi erittäin potentiaalinen toimintatapa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena onkin antaa lisätietoa yritykselle X asiakaspalvelijoiden ja heidän esimiestensä käsityksistä itseohjautuvuudestaan sekä niistä haasteista, joita he kokevat itseohjautumiseen liittyvän.

3.2 Aineiston kerääminen teemahaastatteluilla

Kun tutkitaan ihmistä, hänen toimintaansa ja häneen liittyviä ilmiöitä, on luontevaa käyttää sellaista menetelmää, jossa tutkittavat voivat itse kertoa heitä koskevia asioita. Haastattelun tarkoituksena on onnistua välittämään haastateltavan ajatuksia, kokemuksia ja

tunteita tutkittavasta aiheesta. (Hirsjärvi & Hurme, 2014, 41.) Tutkimuksessani olen käyttänyt menetelmänä teemahaastatteluita saadakseni tietoa haastateltavieni omista kokemuksista ja näkemyksistä tutkimastani aiheesta joustavasti siten, että haastateltavalla on mahdollisuus kertoa kokemuksistaan ja mielipiteistään vapaasti tutkittavan teeman ympärillä. Teemahaastatteluille onkin tyypillistä, että keskustelu kohdennetaan tietyn teeman ympärille ja yksityiskohtaisten kysymyksien sijaan haastattelussa edetään tiettyjen keskeisten teemojen mukaan (Hirsjärvi & Hurme, 2014, 48).

Loin kysymyspatteristoni (liitteet 1 ja 2) perustuen keräämäni teoreettiseen viitekehykseen. Tässä tutkimuksessa haastattelut toteutettiin itseohjautuvuuden teeman ympärillä ja pyrin saamaan tietoa haastateltavieni kokemuksista koskien itseohjautuvuutta ja sen osalualueita niin heidän omasta kuin esimiestyönkin näkökulmasta. Teemahaastatteluille on tyypillistä, että etukäteen ei tehdä määrämuotoisia kysymyksiä, joita esitetään päätetyssä järjestyksessä (Puusa, Juuti & Aaltio, 2020).

Kysymyspatteristostani (liitteet 1 ja 2) voi huomata, että kysymykset oli muotoiltu hyvin yleisellä tasolla ja Puusan ym. (2020) suosittelun mukaisesti, haastattelut etenivät hyvin vapaamuotoisesti ja keskustellen. Valitsin teemahaastattelun aineistonkeräysmetodiksi, koska tutkimuskysymykseni kannalta oli tärkeää ymmärtää haastateltavien käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä ja itseohjautuvuuden temasta. Itseohjautuvuus voidaan käsitteenä ymmärtää hyvin eri tavalla ja sen vuoksi aineiston keruussa oli tärkeää luoda yhteisymmärrystä haastateltavien kanssa käsitelystä ilmiöstä. Samasta syystä päädyin käsittelemään itseohjautuvuutta hyvin vahvasti juuri tutkimuskirjallisuudesta nousseiden erilaisten osalualueiden kautta.

Taulukko 2 Haastattelujen tiedot

Haastateltava	Päivämäärä	Kesto	Työkokemus (Alalla tai esimiehenä)	Työtehtävä
A1	7.11.2019	47 min	20 vuotta	Asiakaspalvelija
A2	7.11.2019	55 min	30 vuotta	Asiakaspalvelija
A3	7.11.2019	29 min	Alle 5 vuotta	Asiakaspalvelija
A4	12.11.2019	49 min	Yli 30 vuotta	Asiakaspalvelija
A5	1.11.2019	39 min	10 vuotta	Asiakaspalvelija
A6	8.11.2019	49 min	30 vuotta	Asiakaspalvelija
A7	4.11.2019	37 min	Alle 5 vuotta	Asiakaspalvelija
A8	24.10.2019	28 min	Yli 5 vuotta	Asiakaspalvelija
E1	1.11.2019	55 min	Noin 10 vuotta	Esimies
E2	24.10.2019	50 min	Yli 10 vuotta	Esimies
E3	7.11.2019	40 min	Yli 10 vuotta	Esimies
E4	24.10.2019	40 min	Yli 10 vuotta	Esimies

Haastattelin yhteensä kahtatoista Yrityksen X työntekijää, joista neljä toimii asiakaspalvelutiimien esimiestehtävissä ja loput kahdeksan asiakaspalvelutehtävissä haastateltujen esimiesten tiimeissä. Haastateltavat on valittu siten, että heillä on hyvin erilaiset taustat sekä työhistorian pituudet niin rahoitus- ja finanssialalla kuin Yrityksessä X. Näin varmistin luotettavan ja monipuolisen empirian tutkimukselleni.

Keräsin empirian teemahaastatteluina taulukoissa esitettyinä päivinä. Haastatteluissa käytin esimiehille haastattelurunkoa 1 ja asiakaspalvelijoille haastattelurunkoa 2 (ks. liitteet 1 ja 2). Haastattelut toteutettiin Yrityksen X tiloissa, rauhallisissa neuvotteluhuoneissa ja ne kestivät noin puolesta tunnista tuntiin. Empirian kerääminen toteutettiin taulukon 1 mukaisina päivinä haastateltavien työpaikalla yrityksessä X äänieristetyissä neuvotteluhuoneissa. Nauhoitin haastattelut ja litteroin haastattelunauhut jälkikäteen.

Kutsun haastateltavia tässä tutkimuksessani nimillä lyhennetyillä nimimerkeillä. Työntekijät on nimetty numerojärjestyksessä A1-A8 ja esimiehet E1-E4, mutta haastateltavien nimet eivät korreloi haastattelujärjestystä, vaan nimeäminen on tehty sattumanvaraisessa järjestyksessä.

Haastattelussa pyrin selvittämään haastateltavien kokemuksia omasta työstään ja itseohjautuvuuden toteutumisesta työssään ja tehtävässään. Tarkoitukseni oli kerätä empiriaa laaja-alaisesti koskien haastateltavien kokemuksia ja käsityksiä itseohjautuvuudesta ilmiönä ja sen toteutumisesta haastateltavien omassa työssä, ja haastatteluissa käsiteltävät teemat nousivat esiin tutkimukseni teoreettisesta viitekehyksestä. Pyrin noudattamaan haastattelurunkoani siten, että sain vastauksia kokonaisvaltaisesti tutkittavan aiheen ympäriltä. Ensimmäinen tekemistäni haastatteluista oli koehaastattelu (ks. Hirsjärvi & Hurme, 2014, 72), jonka avulla varmistin haastattelurunkoni soveltuvuuden. Koska tämä ensimmäinen haastattelu osoitti tiedonkeräysmetodini toimiviksi, en tehnyt mainittavia korjauksia haastattelurunkooni.

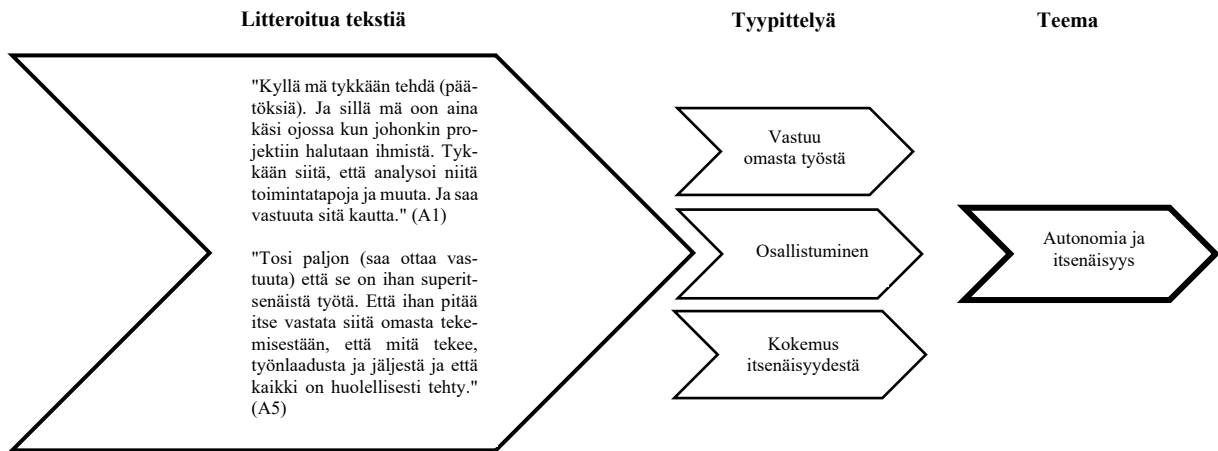
3.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Haastattelujen litteroimisen jälkeen aloin ryhmittelemään litteroitua tekstiä tutkimuksen kannalta oleellisten ja toistuvien teemojen alle. Käsitellyt teemat nousivat esiin teoriasta ja näiden kautta pyrin hahmottelemaan itseohjautuvuuden toteutumista Yrityksessä X. Käsitelin aineistoa teoriasta nousseiden perusteemojen alla ja nämä teemat esittelin teoreettisen viitekehyksen luvussa 2.4. Nämä teemat olivat autonomia ja itsenäisyys, kyvykyys ja osaaminen, yhteisöllisyys ja merkityksellisyys sekä työn muokkaaminen ja työntekijän proaktiivisuus sekä asiakaspalvelutyön muutoksen asettamien vaatimusten kautta työntekijän resilienssi ja muutokskyvykkyydet.

Teemoittelun lisäksi käytin aineiston analysoimisessa tyypittelyä, joka tarkoittaa Hirsjärven ja Hurmeen (2014, 174) mukaan sitä, että analysoimalla pyritään etsimään yhteisiä piirteitä, joiden avulla ne voitaisiin ryhmitellä. Tyypittelemällä pyrin tunnistamaan haastatteluista vielä tarkempia yhteneväisyyksiä ja koheesiota. Kuviossa 1 olen havainnollistanut tekemääni tyypittelyä. Litteroitua tekstiä olen tyypitellyt erityisesti haastateltujen kokemusten ja käsitysten samankaltaisuuksien mukaan ja näiden lisäksi hyödynsin muita itseohjautuvuuteen liitettyjä käsitteitä ja kuvauksia tunnistaakseni aineistosta yhteisiä tekijöitä, jotka sitten sijoitin niille kuuluviin itseohjautuvuuden osa-alueisiin.

Itseohjautuvuutta tutkittaessa tutkimuksesta tekee haastavan se, että työntekijät ja esimiehet kokevat niin oman itseohjautumisensa kuin tavoiteltavan itseohjautuvuuden tason hyvin eri tavoin. Tämän vuoksi oli tärkeämpää keskittyä yksilöiden omiin kokemuksiin ja pyrkiä niiden pohjalta rakentamaan yhtenäistä ymmärrystä aiheesta. Aineistoa on

laadulliselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan tarkasteltu ainoastaan teoreettisen viitekeh-
 yksen ja tutkimuskysymyksen kannalta oleellisista näkökulmista (Alasuutari, 2011).



Kuvio 2 Esimerkki aineiston analysoinnista

3.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata tutkimuksen reliabeliudella eli tutkimuksen ristiriidattomuudella ja toistettavuudella sekä tutkimuksen validiudella eli sillä, koskeeko tutkimus sitä, mitä se on oletettu koskevan (Hirsjärvi & Hurme, 2014, 186-187). Hirsjärvi ja Hurme (2014) kuitenkin ovat sitä mieltä, etteivät reliabelius ja validius kuvaa kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta yhtä hyvin kuin kvantitatiivisen tutkimuksen, sillä reliabelius ja validius perustuvat ajatukselle tutkimuksen objektiivisuudesta. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa kuitenkin suositetaan ihmistä ja hänen subjektiivisia näkemyksiään ja kokemuksiaan tiedon keruun lähteenä (Hirsjärvi ym., 2009, 164), jolloin reliabeliuden ja validiuden ei voi olettaa mittaavan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parhaalla mahdollisella tavalla.

Reliabeliuden ja validiuden sijaan laadullisten tutkimuksien luotettavuutta voidaan mitata Hirsjärven ja Hurmeen (2014, 189) mukaan muun muassa menetelmien moninaisuudella eli menetelmätriangulaatiolla, jolloin eri menetelmillä kerättyjä aineistoja ja niiden samankaltaisuuksia verrataan toisiinsa. Tässä tapauksessa olen käyttänyt ainoastaan yhtä menetelmää tiedon keräämisessä, mutta tein haastatteluja lukumäärällisesti paljon, yhteensä 12 kappaletta, varmistaakseni luotettavan ja monipuolisen empirian. Myös haastateltavien luotettavuus lisää Hirsjärven ja Hurmeen (2014, 189) mukaan koko

tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuuden todistamiseksi olen taulukoinut informanttien tiedot taulukkoon 1 ja osoittanut heillä olevan kokemusta rahoitus- ja finanssialalla toimimisesta.

Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005, 255) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen validiutta voidaan osoittaa siten, että tutkimuksesta on nähtävissä, mistä tutkija on tehnyt päätelmänsä. Tässä tutkimuksessa olen käyttänyt paljon sitaatteja päätelmieni osoittamiseksi, sekä pyrkinyt kuvaamaan tekemääni tutkimusta mahdollisimman tarkasti. Olen myös esitellyt kuviossa 2 aineiston analysointia ja siten päätelmieni tekemistä. Myös Hirsjärven ym. (2009, 232) mukaan tutkimuksen luotettavuus lisääntyy, kun aineiston analysoimisessa käytettävät luokittelut perustellaan ja tutkimuksen päätelmät tehdään teoriaan tukeutuen ja teorian kautta perustellen. Näin olen myös tässä tutkimuksessa pyrkinyt tekemään ja voin siksi olettaa, että tämä tutkimus on luotettava niillä mittareilla, joilla laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata.

4 TUTKIMUKSEN KESKEISET TULOKSET

Tässä luvussa esittelen tutkimukseni keskeiset tulokset, jotka olen saanut analysoimalla keräämääni empiriaa ja analysoimalla sitä luomani teoreettisen viitekehyksen kautta. Olen ottanut analyysissa huomioon sekä alaisten että esimiesten näkökulman teemoihin ja pyrkinyt eri näkökulmien avulla luomaan kokonaisvaltaista ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä Yrityksessä X.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli siis selvittää kuinka Yrityksen X työntekijät kokevat oman itseohjautuvuutensa ja tunnistaa mahdollisia haasteita itseohjautuvuuteen liittyen. Keskusteluissa oli vahvasti mukana myös asiakaspalvelualan muuttumisen tiedostaminen ja tulevaisuudessa edessä olevat muutokset ja niiden vaikutukset työntekoon. Voidakseni ymmärtää asiakaspalvelijoiden itseohjautuvuuteen liittyviä haasteita ja itseohjautuvuuden nykytilaa, oli tärkeää myös selvittää haastateltavien käsityksiä asiakaspalvelutyön muutoksesta.

4.1 Työn muuttuminen

Kuten teoreettinen viitekehyskin asian todistaa, kaikenlainen työ on suuren murroksen keskellä, eikä asiakaspalvelutyö rahoitus- ja finanssialalla tee tähän poikkeusta. Vähemmänkin aikaa alalla olleet haastateltavat kokivat alalla jo tapahtuneen muutoksia ja työn muuttuneen lyhyessä ajassa muun muassa järjestelmien ja työntekotapojen osalta. Osa haastateltavista korosti myös muutoksien jatkuvuutta ja muutoskyvykkyyksien tärkeyttä.

”Joillekin se voi haastavampaa tottua siihen uuteen ja lähteä edes kokeilemaan sitä uutta. Itselle se ei ole ongelmaa sen suhteen. Tää on nyt sellaista muutoksen aikaa tää elämä, että viikoittainkin tapahtuu jotain pientä muutosta.” (A7)

Savaspuron (2019, 14) mukaan esimerkiksi digitalisaatio, tekoälyn kehittyminen ja robotiikka tulevat muuttamaan työelämää nopealla tahdilla ja muutoksen laajuuden ymmärtäminen sekä muutoksessa mukana pysyminen eivät ole helppoja asioita ja vaativat totuttelua. Suurin osa haastateltavista oli kokenut tai ennusti tapahtuvan Savaspuron

ennustamia muutoksia. Lähtökohtaisesti nämä muutokset on myös koettu positiivisina ja työtä kehittävinä muutoksina, joihin kaikkien tulee sopeutua.

”Fakta on, että tää työ muuttuu radikaalisti ja on jo muuttunut. Meillä on jo robotiikkaa ja automatiikkaa tosi vahvasti ja lisää tulee koko ajan. Ja hyvä niin. Mun mielestä niin pitää ollakin.” (E2)

” – – robotti vie meidän perustehtäviä ja silloin pitää olla valmis ottamaan uutta.” (E1)

Kielyn ja Armisteadin (2004, 32) mukaan on ilmeistä, että teknologian kehittyminen vaikuttaa asiakaspalvelun ammattilaisten rooleihin. Sama on havaittu myös haastateltavien keskuudessa ja teknologian ja järjestelmien kehittyessä myös asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset saadulle palvelulle kasvavat. Haastateltavat ovat tunnistanee myös sen, että asiakkaat vaativat pelkän asiakaspalvelun sijaan palvelutarjoomia ja kokonaisvaltaista asiakkuuden hoitamista.

”He (asiakkaat) tulee toimimaan sähköisissä palvelukanavissa ja meidän tulee voida auttaa ja tukea heitä toimimaan siellä ja se tulee olemaan iso osa sitä työtä. Ja sit se toinen puoli on kaikki sitä, että asiakas soittaa, että ker tokaa mitä mun kannattaa tehdä.” (E2)

”Kyllä mä olen jo kuusi vuotta paasannut siitä, että tää ala muuttuu todella voimakkaasti. Ja ainut mikä meille jää on ratkaista niiden asiakkaiden haasteita.” (E2)

Kuitenkin haasteita nähdään siinä, että onnistuttaisiin tarjoamaan tarvittavia kokonaisvaltaisia ratkaisuja ja asiakkuuden laaja-alaista hoitamista asiakaspalvelutiimien kautta. Haastateltavien mukaan tämä edellyttää uutta suhtautumista työhön niin asiakaspalvelijoilta kuin esimiehiltäkin ja tällä tiellä ollaan vielä vaiheessa, vaikka matkalla ollaankin.

”Ja se mikä meiltä edelleen puuttuu, on se, että sen asiakkaan kokonaisvaltaista hoitamista.” (E2)

Griffithin ja Westin (2013) mukaan työntekijöillä, heidän asenteillaan ja toiminnallaan sekä muutoskyvykkyyksillään on keskeinen rooli organisaation kyvykkyyksissä toimia ketterästi muutoksessa. Neubert ja Cady (2001) puolestaan korostavat työntekijöiden asenteen ja toiminnan merkitystä myös korkeatasoisen suoriutumisen mahdollistamisessa muutoksista ja epävarmuudesta huolimatta. Myös Yrityksen X esimiehet kokevat, että

alaisten on tärkeää vastata työn muuttumiseen omalla tekemisellään ja muutosvalmiuksillaan.

”Että se työn muutos on jo tapahtunut ja tapahtuu koko ajan. Että silloin kannattaa olla avoimesti, että jos mä tarjoo tai joku muu tarjoo jotain uutta niin tarttuu niihin ja osa on kyllä osa siinä ihan täysin mukana. Että nyt otetaan yksi ihan uusi tehtäväalue ja heti sieltä tosi monta että ”mä oon tosta tosi kiinnostunut”. Että siinä mielessä asennepuoli on enemmistöllä tosi kunnossa.” (E1)

4.2 Itseohjautuvuuden toteutuminen

Kuten teoreettisessa viitekehyksessä todettiin, muutokset työssä ja sen tekemisessä edellyttävät muutoksia myös työntekijöiltä ja esimiestyöltä. Itseohjautuvuutta ja siihen perustuvaa työtettä tarjotaan monesti ratkaisuksi työelämän muutoksiin. Parhaimmillaan itseohjautuvasti toimiva työntekijä on proaktiivinen, itsenäinen, kyvykäs tiimipelaaja, jolla on muutoskyvykkyksiä ja resilienssiä. Riippuu kuitenkin niin yrityksen toimialasta, historiasta, organisaatorakenteesta ja hierarkiasta kuin työntekijöistä ja johtamisestakin, millä tasolla työntekijöiden itseohjautuvuus on ja mille tasolle sen toivotaan nousevan.

Lähtökohtaisesti tähän tutkimukseen haastattelemani työntekijät kokivat itse olevansa itseohjautuvia työn sallimissa rajoissa. Haastateltavat korostivat osaamisen mukanaan tuomaa varmuutta ja siten päätöksenteon helppoutta. On kuitenkin huomattava, että työntekijöiden määritelmät itseohjautuvuudelle eivät välttämättä tarkoita samaa, kuin miten tässä tutkimuksessa itseohjautuvuus määritellään. Haastateltavista on kuitenkin havaittavissa halu itseohjautuvuuteen.

4.2.1 Autonomia ja osallistaminen

Kokemus autonomiasta ja itsenäisyydestä on yksi Decin ja Ryanin (2000) itseohjautuvuusteorian kolmesta psykologisesta perustarpeesta. Omaehtoisuus eli autonomia tarkoittaa Decin ja Ryanin (2000) mukaan tarvetta säädellä itse omia kokemuksia ja toimintaa ja siten kykenevä ja vapaa päättämään omista asioistaan ja tekemisistään. Kun työntekijä on autonominen, motivaatio työhön ja tekemiseen kumpuaa työntekijän sisältä ja

ulkopuolelta tuleva kontrolli ei rajoita tai vaikuta työn motivaatioon. Omaehtoisesti toimiva työntekijä ottaa luontaisesti vastuuta omasta työstään ja oppimisestaan.

Myös tämän tutkimuksen mukaan Yrityksen X haastatellut asiakaspalvelijat kokevat työssään omaehtoisuutta ja itsenäisyyttä.

”Kyllä se (työ) on aika itsenäistä.” (A2)

”Tosi paljon (saa ottaa vastuuta) että se on ihan superitsenäistä työtä. Että ihan pitää itse vastata siitä omasta tekemisestään, että mitä tekee, työnlaadusta ja jäljestä ja että kaikki on huolellisesti tehty”. (A5)

”No kyllä se on. On aika itsenäistä, vaikka tekee osan tiiminä. Mähän teen omia päätöksiä siinä ja koen että on se sillä tavalla itsenäistä.”(A1)

”Kukaan ei sano mitä pitää milloinkin tehdä. Paitsi puhelinvuorot, jotka määrätään tai sitten jos joku jakaa paperitöitä kaikille, että ne on ainoat, että muuten pitää ihan itse. Että, en mä kaipaakaan, että joku olis siinä sanomassa, että sun on pakko tehdä nää jutut tänään.” (A5)

Monet haastateltavat kokisivat jopa ahdistavana, jos heille tarkasti saneltaisiin päivän aikana tehtävät työtehtävät. Haastateltava A5 painotti sitä, että riippuen kunkin työntekijän roolista ja työtehtävästä, työpäiviin saattaa sisältyä muutakin työtä, kuin asiakkaiden toimeksiantojen tekemistä, jolloin ei tuntuisi reilultakaan olettaa kaikkien tekevän päivässä täysin saman verran vertailukelpoista työtä.

Omaehtoisuuden toteutumisessa tarkoittaa käytännössä sitä, että työntekijällä on oltava vapautta päättää omista tekemisistään ja töistään ja toisaalta, että motivaatio työhön ja tekemiseen on lähtöisin työntekijästä itsestään eikä ulkoisista pakotteista (Deci & Ryan, 2000). Yrityksen X asiakaspalvelijan A6 lainaus on hyvä esimerkki siitä, kuinka omaehtoisuus ja itsenäinen työote synnyttää motivaatiota ja työn imua.

”Joo, on nyt (hallinnan tunne). Mulla on sellanen kauhee into ja tatsi tohon työhön. Mä oon välillä ihan liekeissä tuolla. Et kyllä se vaikuttaa välillä jopa nukkumiseenkin, kun on kauhee vauhti päällä. Et joo mä koen sen niin, että meillä voi noita puhelinvuoroja muuttaa eikä mun selän takana kukaan kytää ja vahdi että mitä mä teen, että joo, kyllä mä koen, että mä voin hyvinkin tehdä (kuten haluan).” (A6)

Omaehtoisuuden kokemuksessa on tärkeää myös tunne siitä, että pystyy vaikuttamaan aidosti siihen, kuinka työtään tekee. Muun muassa haastateltavat A1 ja A4 kuvailevat kokemaansa vapautta oman työnsä rytmittämisen ja järjestelemisen kautta.

”Mä tavallaan musta tuntuu, että mä käytän jo nyt aika paljon päivän rytmittämisessä sitä, omaa valtaa tavallaan, että teen sen oman vireystason tai muun mukaisesti asioita.” (A1)

”Kyllä mä pystyn vaikuttamaan. Mä pystyn vaikuttamaan siihen, että miten mä teen mun työt, missä järjestyksessä mä teen. Mä uskallan sanoakin ja sanonkin aika paljonkin ja just niin kun puutun epäkohtiin ja koko ajan oon esimiehen hihassa kiinni, että tää asia voitais hoitaa tällä tavalla ja niin pois-päin. Että, kyllä mä ihan sataprosenttisesti koen, että mä pystyn vaikuttamaan (mun työhön).” (A4)

Haastateltava A4:n lainaus on myös hyvä esimerkki siitä, kuinka psykologisesti turvallisessa uskaltaa puuttua epäkohtiin, tehdä ehdotuksia ja tuoda oman mielipiteensä ja näkemysensä julki.

Myös tähän tutkimukseen haastatellut esimiehet kokevat tärkeäksi tukea alaistensa omaehtoisuutta sekä vastuun ottamista ja – kantamista. Kuten teoreettisessa viitekehyksessä tuli ilmi, työntekijöiden itseohjautuvuus nähdään usein johtajuuden kriisinä, jossa esimiehet eivät enää ole varmoja siitä, kuinka heidän tulisi toimia ja johtaa (Hakanen, Savaspuro, 2019). Tujusen (Savaspuro, 2019, 66) mukaan työntekijöiden itseohjautuvuus ei kuitenkaan tarkoita, että tarve johtamiselle poistuisi, vaan kyse on Tujusen mukaan siitä, että johtajuutta ja johtamista tarvitaankin entistä enemmän.

”Täällä on tosi vastuullista porukkaa ja kaikki tekee työnsä hyvin ja osaa kyllä kattoo että mihin tarttuu ja mun mielestä se tuo sellasta työn vapautta.” (E4)

”Kyllähän se on sillä lailla näin, että toi on siitä hyvä työnkuva tossa tiimissä, että kyllä he saavat itsenäisesti tehdä ja he saavat ne ratkaisutkin tehdä itsenäisesti ja tekevätkin. – – Että, sitten jos on jotain hanakalia caseja tai asiakaspalautteita tai sellaisia, niin he tulevat sitten kysymään. Mutta täällä tehdään itsenäisesti ja saa tehdä itsenäisesti työtä. Että missään

nimessä en höngi niskaan ja varmaan se on varmaan se, että siitä tykätään.”
(E1)

Lähes vastauksena yllä oleviin esimiesten E4 ja E1 kommentteihin, työntekijä A6 toteaa alla olevan lainauksen mukaisesti, että hän nauttii juuri siitä, että kukaan ei ole tarkkailemassa mitä ja miten hän työtään tekee. Samoja ajatuksia oli muillakin haastateltavilla, joten tästä voi päätellä, että haastatellut esimiehet ovat tiimeissään onnistuneet tukemaan työntekijöitään itsenäiseen työntekoon ilman esimiehen taholta tulevaa kontrollointia ja valvontaa.

”Ja saan tehdä sillai itsenäisesti eikä ole pomo selän takana kyttäämässä, että mitä mä teen.” (A6)

Omaehtoisuuteen liittyä tärkeänä osana myös vastuun ottaminen ja itsenäinen työote. Esimerkiksi työntekijät A3 ja A5 korostavat juuri oman aloitteellisuuden merkitystä vastuun saamisessa. Lalouxin (2014; 56) mukaan itseohjautuvan organisaation työntekijöiden onkin oltava omatoimisia vastuunkantajia.

”Kyl koen et siihen (omaan työhön) pystyy vaikuttamaan. Et mitä omalla aloitteellisuudella, et jos halua jotain vastuuta niin kyl sitä yleensä ja jos halua jotain uutta tehdä niin kyl sekin lähtökohtaisesti yleensä järjestyy.” (A3)

”Että kyllä silleen, että jos on aktiivinen ja menee ehdottamaan jotain, niin on silleen, että sä saat lisää vastuuta.” (A5)

”Kyllä mä tykkään tehdä (päätöksiä). Ja sillä mä oon aina käsi ojossa, kun johonkin projektiin halutaan ihmistä. Tykkään siitä, että analysoi niitä toimintatapoja ja muuta. Ja saa vastuuta sitä kautta.” (A1)

Itseohjautuvalla ja itsenäisesti työskentelevällä työntekijällä on myös vastuu omasta kehittymisestä ja oppimisesta. Muun muassa haastateltavat A1 ja A2 painottavat omaa toimintaa ja aloitteellisuutta oman osaamisen lisäämisessä.

” – – oon mä välillä yrittänyt ottaa jotain juttuja, että mä oikeasti syvennyn ja mietin jo itse, että miten se ratkaisu tässä tulee olemaan, – – että pyrkisi syventämään sitä omaa osaamista niiden osalta, jotka on olleet itselle vaikeampia, että ottaisi itse vastuuta omasta oppimisesta ja kehittymisestä.”
(A1)

”Että se on se vähän kouluttajatapa tehdä, että haluaa, että työkaverit itse oppivat tekemään. Ja se että jos joku kysyy, jotain mihin en tiedä vastausta, niin sen sijaan, että antaisin olla, niin mä alan itse etsimään sitä vastausta, koska mä haluan myös tietää, miten se asia menee.” (A2)

Itseohjautuvasti toimivan työntekijän on kyettävä tekemään päätöksiä itsenäisesti. Yrityksessä X asiakaspalvelijoiden työssä päätöksenteko perustuu pitkälti ehtoihin, annettuihin ohjeisiin ja tehtyihin linjauksiin. Haastateltava A7 alla olevan lainauksen mukaan haastateltujen asiakaspalvelijoiden työtehtävissä ilmenee päätöksentekokulttuuri, jossa hänen mukaansa ei juurikaan joudu omaa harkintaa käyttämään.

”Meillä on aika selkeät linjaukset. Periaatteessa ei niitä päätöksiä joudu tekemään. Että, jos en tiedä miten pitäisi tehdä, niin katson ohjeistuksista, että miten pitäisi tehdä. Että, jos voin se käydä läpi niin kyllä mä voin sen päätöksen itse tehdä.” (A7)

Kuitenkin lähtökohtaisesti kaikki haastateltavat kokivat päätöksenteon olevan heille helpoaa ja luontevaa ja toisaalta useampi haastateltava korosti kokemuksen ja osaamisen tuomaa varmuutta päätöksenteossa.

”Jos mä tiedän tarpeeksi asiasta ja oon tarpeeksi varma asian suhteen niin kyl mä sitten tykkään tehdä päätöksiä. Että, jos on kaikki tarvittava tieto ja taito niin miksei.” (A8)

” – – periaatteessa varmaan joku 90 prosenttia on ihan sitä peruskauraa, että pystytään ihan itse hoitamaan se. Ja mitä enemmän kokemusta, niin sitä selkeämpää se on.” (A4)

”Mut ehkä se tietysti se työkokemus, ikä ja pitkä työhistoria on antanut sen varmuuden, että uskaltaa.” (A4)

Osa työntekijöistä myös koki olonsa turvallisemmaksi, kun he vielä varmuuden vuoksi pystyivät varmistamaan päätöksensä oikeellisuuden kollegalta. Toisaalta kysyminen ja muiden auttaminen koetaan myös tiedon jakamiseksi ja tiimin toiminnan ja päätöksenteon selkeyttämiseksi.

”Mä en oo ihan varma, että onko sitä ääneen määritelty, mut kyl mulle on ihan selvä, että jos mulle tulee joku epäselvä tapaus, että pystynkö mä katsoon sen itse tai kaverin kanssa vai meenkö kysymään esimieheltä.” (A8)

”Kyl mä hirveen herkästi kysyn sen kollegan mielipidettä, että hei ootko tästä samaa mieltä.” (A6)

”Mun mielestä se on hyvä. Et ei olla silleen riippuvaisia esimerkiksi siitä milloin esimies on paikalla, että pitäis kysyy häneltä vaan että voidaan tiiminä jeesata toisiamme tai sitten jos on joku kollega joka ei muista jotain, niin sit kysytään apua, et ei tarvi ees olla asiantuntija, et esim. multa kysytään tosi paljon apua. Et se hoituu tosi sillai helposti.” (A5)

Myös kaikki haastatellut esimiehet kokevat tärkeäksi sen, että työntekijät tekevät itse päätöksiä ja kommunikoiivat keskenään. Itseohjautuvuudessa onkin ehkä tärkeämpää itsenäisesti tehdyn päätöksen sijaan se, että osaa etsiä vastauksen ja ratkaista asian ja tätä esimerkiksi haastateltu esimies E2 korostaa.

”Mutta toinen juttu mikä on tosi tärkeää, on että he päättävät itse asioita. Esimerkiksi vakuutuksen hoitoon liittyviä tehtäviä. He keskustelevat tosi paljon keskenään. Miten sä hoitaisit tän tilanteen, olisko sunkin mielestä tää ihan ookoo. Että, he päättää sitten keskenään sellaisia yksittäisiä vakuutukseen hoitoon liittyviä prosesseja ja se on musta tosi hyvä koska nää ei ole niin mustavalkoisia nää tehtävät.” (E2)

Yrityksessä X koulutetaan esimiehiä valmentamaan johtamiseen ja kaikkien haastateltujen esimiesten haastattelut korostivat juuri alaistensa osallistamista ja itsenäisyyden ja oman osaamisen löytämistä. Tästä esimerkkinä se, kuinka esimiehet lähtökohtaisesti pyrkivät kannustamaan työntekijöitä miettimään itse ja ehdottamaan ratkaisuja. Esimiehet myös kertoivat, kuinka suurin osa heistä ei ole tiiminsä tekemän työn substanssiosaajia, jolloin he eivät edes ole työntekijöidensä kaltaisia syväosaajia, joten he joutuvatkin oivalluttamaan työntekijöiltään itseltään vastaukset eteen tuleviin kysymyksiin.

” – – että okei, että mites tässä vois edetä. Että, kyllä mä haen sitä ratkaisua, että he itse huomaisi ja hakis sen ratkaisun.” (E2)

”On se hyvä, että itse pohtii ja kun sitten tulee niin on jo joku ajatus siellä takaraivossa. Saadaan se se vaan ulos ja sparraillaan sitä yhdessä sitten.” (E4)

”Että kyllä mä pyrin sitten aina pyytämään heiltä niitä ehdotuksia. Etten minä ole se joka ratkaisee heidän ongelman vaan että ehdottakaa itse, miten te ratkaisisitte asian niin että se olisi meille ja asiakkaalle ok.” (E2)

4.2.2 Kyvykkyys ja osaaminen

Työntekijän kyvykkyys tarkoittaa työntekijän omaa kokemusta siitä, että hän osaa työnsä ja kykenee saamaan asioita aikaan (Deci & Ryan, 2000). Kyvykäs työntekijä siis osaa tehdä työtään annetussa ajassa ja kyvykkääksi itsensä kokeva työntekijä uskoo itseensä ja omaan suoriutumiseensa. Yrityksen X haastatellut työntekijät kokivat olevansa oman työnsä asiantuntijoita, vaikkakin jälleen kerran he korostivat myös kokemuksen mukanaan tuomaa varmuutta ja osaamista.

”Että just mä ajattelin, että enemmän me ollaan siinä työnsisällössä itse asiantuntijoita.” (A2)

”Joo, mulla on hallinnan tunne. Kiireenkin keskellä tietää mitä tekee.” (A3)

”Joo, kyllä (on hallinnan tunne). Niin kun nyt sen vajaan 3 vuotta olen näitä hommia tehnyt tässä tiimissä niin on aika hyvin hallinnassa. Mutta aina on niin monipuolista sellaisia erilaisia töitä, että on siellä vielä paljon, viikoittain tulee sellaisia missä pitää kysyä apua.” (A7)

Itseohjautuvalle työntekijälle on myös tärkeää tunnistaa omat kyvykkyytensä ja epämu-kavuusalueensa. Poskiparran ja Virantan (2018) mukaan hyvä itsetuntemus mahdollistaa omien vahvuuksien ja kyvykkyyksien tunnistamisen ja sitä kautta myös itselle parhaiten toimivien työtapojen ja -menetelmien ymmärtämisen. Poskiparta ja Viranta (2018) myös kannustavat itsensä haastamiseen. Puolestaan Decin ja Ryanin (2000) mukaan itseohjautuva työntekijä osaa löytää itselleen parhaat tavat työskennellä ja Savaspuron (2019, 11) mukaan itseohjautuvuuden nähdään olevan muun muassa omien kyvykkyyksien ja ominaisuuksien tiedostamista ja arviointia. Savaspuro (2019, 11) myös korostaa työntekijän epävarmuuden sietokykyä ja omalla epämu-kavuusalueella olemisen tärkeyttä.

”Joo, koen. Oon ollut tällä jo aika pitkään ja tiedän jo tässä iässä, että mitä minä haluan tehdä ja mitkä on mun vahvuuksia.” (A6)

”Ennen on ollut niitä työpinoja. Mun porkkana on se, että jee, mä sain ton pinon tehtyä. Mun porkkana ei tuu siitä, että mä päivät pitkät istuisin

palavereissa ja kauheesti vaan suunnittelisin jotain. Ei, en mä sais siitä yhtään mitään. Mun täytyy nähdä jotain jälkee.” (A6)

Decin (1971) mukaan työntekijän kokemaa positiivinen ja kannustava palaute auttaa työntekijää saavuttamaan kyvykkyytensä. Samalla positiivinen palaute kannustaa ja luo sisäistä motivaatiota (Deci & Ryan, 2000). Tutkimukseen haastellut esimiehet korostivat myös pyrkimystään tukea työntekijöitään juuri positiivisen palautteen avulla. Esimerkiksi esimies E4:n mukaan työntekijöillä kyllä on taitoa ja osaamista, mutta itseluottamusta pitäisi saada tekemiseen enemmän. Toisaalta taas esimies E3:n näkökulma on enemmän suorituksen johtamiseen liittyvä ja työntekijän suorituksen parantamista positiivisen kannustamisen ja tavoitteiden kautta.

”Yritän sitten sillä positiivisella palautteella ja kannustuksella antaa ja ottaa löytämään sitä itseluottamusta, kun taitoa kerta on, kun että osaisit sitten itse ehkä ensi kerralla sen samaisen asian pohtia kenties ja löytää sen vahvuuden siinä.” (E4)

”Alisuoriutumiseen puuttuminen on aika heikolla tasolla. Että, voisiko siihen puuttua sillä tavalla, että tuodaan niin läpinäkyväksi se, että mitä me odotetaan, mikä on se tavoite, Että tää on se hyvä tavoite, että tähän saa olla tosi tyytyväinen, kun oot tehnyt nämä 15 tapausta ja sitten siitä voisi tulla sellainen henki, että mä haluan tehdä noi ja ylettyä noihin. Positiivisemmän kautta.” (E3)

4.2.3 Yhteisöllisyys ja merkityksellisyys

Yhteisöllisyys on Decin ja Ryanin (1985; 2000) esittelemän itseohjautuvuusteorian kolmas psykologinen perustarve. Decin ja Ryanin (1985; 2000) mukaan jokainen meistä haluaa olla arvostettu ja kunnioitettu ryhmän jäsen. Hackmanin ja Oldhamin (1976) mukaan merkityksellisyydellä puolestaan tarkoitetaan tunnetta siitä, että oma työ, saavutettavat tavoitteet ja oma toiminta ovat merkityksellisiä joko itselle ja tai muille.

”Tosi hyvä tiimihenki. Vaikka nyt vuoden päivät onkin ollut jatkuva ruuhka ja kiire, niin se henki pysyy hyvän. Että, vaikka onkin stressi ja kiire niin ollaan iloisia ja avoimia toisille. Henki on pysynyt tosi hyvänä. Kaikki tekee paljon töitä. Autetaan aina toista. Tosi hyvä tiimihenki. Tosi ihana.” (A1)

”– – niin esimiehen tuki on siellä, jos sitä tarvii, että voi mennä sitä pyytään.” (A5)

Haastateltavien A1 ja A5 lainaukset yllä tiivistävät itseohjautuvuuden mahdollistavan psykologisen turvallisuuden merkityksen. Psykologinen turvallisuus tarkoittaa työpaikalla olevaa ilmapiiriä, jossa uskalletaan ottaa riskejä ja jossa koetaan, että uskalletaan esittää mielipiteitä, ideoita, kysymyksiä tai huolenaiheita ilman pelkoa negatiivisista seurauksista kohdistuen itseensä, asemaan tai uraan. Samoin psykologisesti turvallisessa työympäristössä jokainen kokee olevansa luotettu ja arvostettu ja jossa rehellisyys koetaan jopa vaatimuksena. (Carmeli & Gittell, 2009; Edmondson, 2018; Clancy, 2019) Psykologinen turvallisuus nähdään tutkimuksien mukaan yhtenä tekijänä yrityksen menestyksekkäässä kasvussa, oppimisessa ja innovaatioissa (Edmondson, 2018).

Yhteisöllisyyden ja työkavereita arvostava ilmapiiri tulee esiin myös tähän tutkimukseen haastateltujen työntekijöiden puheista. Itseohjautuvat työntekijät haluavat tehdä töitä yhteisen tavoitteen eteen ja arvostavat myös työtovereitaan.

”Mä olin siellä perjantaina ja lopetin vasta viideltä, kun tiesin, että tiimikaverilla on menoa maanantaina aamulla ja sillä on se vuoro ja sinne tuli niin paljon sitä tavaraa.” (A2)

”Se myös teki meistä tosi tiiviin ja itsenäisen tiimin. – – Kyllä meillä kaikki on sellaisia, että miettii ja pohtii, että se työtilanne pysyy kyllä ihan sillä tavalla hallinnassa. Että, on niin monta paikkaa mihin tule niitä töitä, että kyllä kaikkia kiinnostaa ja kaikki kyllä pitää huolen siitä, että työt tulee tehdyksi.” (A1)

Itsenäisestä työotteesta huolimatta, osa haastatelluista työntekijöistä myös nauttii yhdessä tekemisestä. Mielestäni on kuitenkin tärkeää ymmärtää, että itseohjautuvuus ja itsenäisyys sekä autonomia ja omaehtoinen työote eivät ole toisiaan poissulkevia asioita. Itseohjautuva yksilö voi olla hyvinkin yhteisöllinen ja nauttia yhdessä tekemisestä, kunhan se ei ole pakotettua vaan lähtöisin yksilön omasta tarpeesta ja tahdosta. Alla oleva työntekijän A6 lainaus kuvastaa tätä ajatusta erittäin hyvin.

”Ei oo siitä kiinni (etteikö pystyisi tekemään itsenäisesti). Mä oon ehkä sililai, että jos mulla on tarjolla siitä ihmisiä siinä ympärillä, niin mä on sit

herkempi alkaa sparramaan. – – mut se on paljon mielekkäämpää ja tehokkaampaakin ihmisten kanssa.” (A6)

Enemmistö haastateltavista korosti myös tulevaisuuden työntekijöiltä halua ja kykyä toimia yhteisöllisesti. Alla olevan lainauksen perusteella esimerkiksi haastateltava A5 korostaa yhteisöllisyyden ja tiimityön merkitystä yhteisenä tapana tehdä asiakaspalvelutyötä.

”Pitää olla innostunut, ahkera ja oikeasti kiinnostunut niistä asioista. Ja toki myös se, että tulee myös toisten kanssa toimeen ja pystyy tekemään tiimityötä, että toi on kyllä, että kysyy apua ja neuvoo muita, että ei oo mitään yksilötyöskentelyä, vaikka toki siinä yksinkin tehdään mutta väistämättä joutuu (tekemään yhdessä töitä).” (A5)

Lähtökohtaisesti jokainen haastateltava koki tekemänsä työn merkitykselliseksi ja tärkeäksi. Kuitenkin moni haastateltava koki, että vaikka oma esimies ja tiimi arvostavat tehtyä työtä, organisaation tasolla työtä ei mielletä merkitykselliseksi.

4.2.4 Työn muokattavuus ja työntekijän proaktiivisuus

Plompin ym. (2016) mukaan yksi itseohjautuvuuden ilmenemismuodoista voi olla työntekijän proaktiivinen käyttäytyminen sekä kyky muokata omaa työtään. Plompin ym. (2016) mukaan proaktiivinen työskentelyote vaikuttaakin työntekijän urakompetenssin kasvamiseen sekä oma-aloitteisuuden ja itsenäisyyden lisääntymiseen. Juuri luetellut tekijät ovat Decin ja Ryanin (1985; 2000) itseohjautuvuusteorian perusteella itseohjautuvuutta mahdollistavia tekijöitä.

Alla olevat kommentit ovat esimerkkejä yllä kuvatusta proaktiivisesta toiminnasta työpaikalla. Se, että osataan ja halutaan toimia ilman esimiehen erillistä kehotusta tai muistutusta, on proaktiivisuutta yksinkertaisimmillaan.

”Kokemus tekee että, kun mä oon niin pitkään tehnyt niin mä osaan jostain verkkoasiasta sanoo, että tää kannattaa laittaa meille myyntiin, että tästä voisi poikia jotain.” (A6)

” – – tarvittaessa esimies tulee ja sanoo, mutta kyllä me tehdään itsenäises-tikin. Kun esimies oli lomalla, niin kyl me sovittiin asiat itse, että kyl me tätä keskustelua (oma-aloitteisesti) käydään.” (A2)

Proaktiivisuuden ohella työn muokkaaminen on toinen erityisen selkeästi tässä tutkimuksessa esiin noussut itseohjautuvuuden ilmenemisen muoto. Kaikki haastatellut työntekijät kokivat oman työnsä muokkaamisen ja mukauttamisen mahdolliseksi, suurin osa jopa helpoksi. Toisaalta haastateltavat myös korostivat ymmärtävänsä, että työn muokkamista rajoittavat luonnollisesti talotason ohjeet ja säännöt sekä regulaatio. Kuitenkin työn muokkaaminen koettiin mahdolliseksi ja realistiseksi annetuissa rajoissa.

”Mä olen pyrkinyt tuunaamaan mun työtä nyt niin paljon mitä pystyn ja vaikuttamaan niihin asioihin mihin mä pystyn. No mulla alkaa olla ikää niin paljon, että mä tiedän, että mulla olisi annettavaa enempään, mutta sitä on turha stressata. Mä pääsen paljon helpommalla, kun mä lähdän täältä ja laitan oven kiinni eikä ole sellaisia duuneja, jotka olisi illalla mielessä.” (A2)

”Ainakin meidän tiimissä kannustetaan. Että, sanotaan just, että jos on jotain ideoita, niin kertokaa ihmeessä, että ei sitä aina tarvii mitenkään tehdä samalla tavalla, miten on tehty sata vuotta. Et kyl se on suhteellisen helpoo, jos osaa avata suunsa.” (A8)

” – – mä olin koordinoimassa näitä asioita ja saa vaikuttaa ja saa kehittää itseään ja saa itselleen niitä asioita ja kaikkee tällaista. Että, sen takia mä koen, että mä haluan silleen just ohjata sellaisiin asioihin, jotka on mielekkäitä, että siksi mä jaksan sitä perusduuniakin silloin.” (A2)

Useampikin haastateltava antoi esimerkkinä tiimin työn muokkaamisesta puhelinvuorot, jotka aiemmin olivat olleet kolmen tai neljän tunnin mittaisia, mutta työntekijöiden omasta aloitteesta otettiin kokeiluun lyhyemmät puhelinvuorot, jotka sitten jäivät käyttöön jokaisessa tiimissä.

” Esimerkiksi aikaisemmin oli ilmeisesti niin, että saattoi olla melkein koko päivä sitä puhelintyöskentelyä, mutta nyt niitä on pilkottu, että ne on sopivan mittaisia, että ei me koko päivä siinä, että jankkaa koko päivän asiakkaan kanssa vaan että nyt ehtii siellä taustallakin tehdä jotain ja miettiä että missä välissä tekee mitään työtä.” (A8)

”Meillä oli aikaisemmin kolmen tunnin vuorot, mut ne on on raskasta olla puhelimesta kolme tuntii ja sit me suunniteltiin ne uusiks ja ne on sit tosi kivat vuorot.” (A6)

Yleisen työn muokkaamisen lisäksi työntekijöitä on muun muassa otettu mukaan LEAN-mallin mukaiseen kehitystyöhön ja sitä kautta osallistettu kehittämään oman työnsä lisäksi koko tiimin työtä ja työprosesseja. Myös haastatellut esimiehet ovat kokeneet tämän lupaavaksi tavaksi parantaa tiimin työtä, kehittää prosesseja ja lisätä työntekijöiden proaktiivisuutta ja itsenäistä työtettä.

” – – meidät on nyt sitten koottu LEAN-ryhmäksi, ja jokainen on valinnut oman prosessin, jota nyt tarkastelee. Että, pääsee vaikuttamaan ja kehittämään itse. Että, hyvä, että suorittava taso pääsee tekemään tota prosessien todellisuutta.” (A1)

”Mutta mä uskon siihen, että nyt me niin kun otettiin henkilöitä tiettyihin rooleihin, niin myös osa heidän roolityötä on miettiä näitten prosessien hieomista kuntoon ja että he kiinnittäisi enemmän huomiota näihin asioihin.” (E2)

Myös haastatellut esimiehet kannustavat alaisiaan oman työn muokkaamiseen ja proaktiiviseen toimintaan. Osa psykologisen turvallisuuden tunteen kokemista onkin tunne siitä, että omat ajatukset ja ideat tulevat kuulluiksi ja tässä esimiestyöllä on suuri vaikutus.

”Voidaan kokeilla, jos tiimissä tule joku hyvä ajatus ja sitten kääntyä takaisin jos ei ollutkaan hyvä ajatus.” (E4)

”Mut se on mun mielestä tärkeintä meikäläisenkin todeta, että jokaisen pitää miettiä sitä työtapaakin, että sitä omaa työpäiväänsä saa jokainen kyllä rakentaa sen oman työtapansa mukaan. – – että sillä tavalla on sitten sellanen vapaus miettiä, että mitä mä sitten teen sen työpäivän aikana missäkin vaiheessa mitään. Että, siihen ei ole mitään eikä pidäkään olla, että, jokainen tekee samalla tavalla.” (E1)

4.2.5 Resilienssi ja muutoksenkyvykkydet

Resilienssi tarkoittaa yksilön kykyä selviytyä haastavissa olosuhteissa, epäonnistumisissa, muutoksissa ja potentiaalisissa mahdollisuuksissa (Avey ym., 2009; Kossek & Perigino, 2016). Stensaker ja Meyer (2011) korostavat niiden työntekijöiden tärkeyttä yritykselle, joiden muutoksenkyvykkydet ja resilienssi ovat korkealla tasolla. Savaspuron (2019, 14) mukaan on tärkeää pitää oma osaaminen ajan tasalla ja osata suhtautua

avoimesti oman urapolun muutoksiin, vaikka se ei olisikaan helppoa. Nyt asiakaspalvelutyön ollessa murroksessa, on tärkeää ymmärtää, kuinka Yrityksessä X koetaan muutokset ja työelämän epävarmuus.

Tutkimuksen perusteella myös Yrityksessä X tiedostetaan, että muutoksiin pitäisi pystyä suhtautumaan positiivisesti ja mahdolliset muutokset tulisi voida nähdä ensisijaisesti mahdollisuuksina. Osa haastatelluista työntekijöistä kokee muutokset ja haastavat työtilanteet haasteina ja lisämotivaation tuojana omaan työhön ja toisaalta osa haastatelluista koki, että muutokset ovat niin arkipäiväisiä ja jatkuvia, ettei niistä murehtimiseen kannata edes laittaa energiaa.

”Ei stressaa. Ja mä oon sellainen, että mä puhun, mutta ei nää tuu mulle uniin. Mä oon ollut paljon pahemmissa paikoissa. Mä oon enemmän sellainen, että mulla pitää vähän olla tällaista, että mä saan enemmän tehtyä. että jos olisi liian pliisua, niin mä tylsistyisin siinä ihan täysin.” (A2)

”Joillekin se voi haastavampaa tottua siihen uuteen ja lähteä edes kokeilemaan sitä uutta. Itselle se ei ole ongelmaa sen suhteen. Tää on nyt sellaista muutoksen aikaa tää elämä, että viikoittainkin tapahtuu jotain pientä muutosta.” (A7)

”No ei se (muutokset) nyt vaikuta sillä tavalla. niin kyl ite on tottunut siihen nykypäivänä et menee näin niin mua itteeni se ei haittaa yhtään, et mä pysytyn kyllä sopeutumaan siihen muutokseen ja siihen, että se tapahtuu, että ei se mua häiritse.” (A3)

Muutama haastateltava, muun muassa A3 ja A4 kokivat, että muutokset ovat jopa mukavia ja opettavat tekemään työtä eri tavalla.

”Aluksihan se tuntuu tietysti ehkä oudolta tehdä jotain toisin, kun oot tehnyt, mut kun sä teet sitä, niin sä ehkä tajuut että ehkä tää on fiksumpaakin tehdä näin. Et mukavaa, että asiat muuttuu, että tulee uutta teknologiaa ja järjestelmää ja toimintatavat muuttuu.” (A3)

Savaspuro (2019) korostaa sitä, että omaa ammatti-identiteettiään saattaa joutua pohtimaan uudelleen useampaankin kertaan työuran aikana. Myös haastateltavat A2 ja A5 toivat esiin yleisen pelon siitä, että esimerkiksi järjestelmämuutoksissa oma asiantuntijuus joutuu jopa kyseenalaiseksi ja sitä joutuu rakentamaan uudelleen.

”Toisille se on todella vaikeeta, että sä alat tekemään kaikkee mahdollista ja sä joudut tekemään uudessa tietyssä järjestelmässä, – – että sä et olekaan enää se asiantuntija, joka on tiennyt ne kaikki koukerot siellä. Niin se on joillekin tosi haaste.” (A2)

”Se on varmasti sellaista uuden pelkoa ja sitä että me pelätään, että miten sen nyt oppii ja se on ihan erilainen, kun se vanha, että liittyy ehkä enemmän siihen.” (A5)

Usea haastateltava koki, että tiimeissä esiintyy yleisesti paljon muutosvastarintaa ja eri tiimit suhtautuvat muutoksiin eri tavalla. Esimerkiksi haastateltava A4 ei ole havainnut omassa tiimissään lainkaan muutosvastarintaa, vaan suhtautuminen muutoksiin on lähtökohtaisesti aina avomielistä ja positiivista, mutta haastateltava A6 on kokenut muutosvastarinnan olleen hyvinkin voimakasta ja negatiivista omassa tiimissään. Onkin siis myös otettava huomioon yksilön oma subjektiivinen kokemus kokemuksien tulkinnassa, mutta enemmistö vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että muutosvastarintaa esiintyy tiimeissä, mutta lähtökohtaisesti ajan kanssa esimerkiksi järjestelmä uudistuksissa vastarinta menee ohi.

”No toiset tietysti aluksi kyseenalaistaa kaiken. Että, miksi pitää tehdä näin. Tai onko tässä mitään järkeä. Mutta kyllä ne sitten. Kaikki tottuu ja sitten taas asiat on ennallaan. Se on vaan sopeutumista.” (A1)

”Sen (muutoksen) yli päästään, kun vaan saadaan ohjeet ja eväät.” (A2)

”Kyl mä koen, että niitä ihan hyvin osataan käsitellä. Että totta kai ne, jotka on pitkään ollut niin saattaa pistää vastaan asioissa, että eihän näin voidaan tehdä. Mutta ihan hyvin pääsääntöisesti.” (A8)

Ja varsinkin sitten, jos tulee uusi järjestelmä niin ollaan, että ei hän tää toimi niin kun me halutaan, että vanha oli paljon parempi. Mut tää on niin yleistä. Mut kyl me niinku ollaan niihin päästy sit mukaan ja löydetään ne omat keinot sit toimia siellä.” (A4)

Tämän tutkimuksen mukaan muutoksien viestinnällä ja koulutuksella on suuri merkitys siinä, miten muutokset otetaan vastaan. Toisaalta haastateltavat myös korostivat hyvän tiimihengen ja yhteisöllisyyden merkitystä haastavissa tilanteissa ja muutoksissa. Avoin keskustelu ympäristö ja psykologinen turvallisuuden tunne auttavat tutkitusti vaikeissa ja

venymistä vaativissa tilanteissa. Useampi haastateltava kuitenkin koki, että muutosvastarinta leviää tiimissä helposti ja negatiivinen ilmapiiri ja suhtautuminen muutoksiin vaikuttaa koko tiimiin.

”Että esim. toimintatapoihin liittyvää tai muuta, että niissä on helpompi. Että, siitä puhutaan keskenämme, että meillä oli tiimipalaveri ja jokainen sai sanoa, että miten tästä selvittää ja sitten kokeillaan näitä mitä siellä ehdotetaan. Että, se on sellasta avointa ja esimieskin on siinä avoin, että ottaa todesta, jos joku sanoo, että testataanko tämmösta niin se on ihan messissä, että se on kyllä hyvä.” (A5)

”Varsinkin sen huomaa niissä, jotka ovat olleet kauemmin täällä jotka ovat johonkin tiettyyn rutiiniin tottuneet, niin heillä voi olla vaikeaa muuttaa rutiinia.” (A7)

”Tarttuu kyllä (muutosvastarinta) henkilöstä toiseen. Että kun yksi alkaa panikoimaan sitä, niin että mikä tää on ja että tää on tosi huono ja paljon huonompi kuin vanha ja pidetään se vanha niin se lietsoo sitä että siihen menee sitten muutkin mukaan.” (A5)

Toisaalta vastaajista työntekijät A5 ja A7 kokevat välillä turhauttavaksi sen, että muuttuviin asioihin ei pääse vaikuttamaan ja että muutokset tulevat ylhäältä annettuna asiana, johon ei voi vaikuttaa. Samaan aikaan haastateltavat myönsivät, että ymmärtävät yhtiön linjaukset ja sen, että on oltava yhteiset toimintatavat, joita kaikki noudattavat. Kuitenkin enemmistö haasteltavista kokee tärkeäksi, että operatiivista ja asioita käytännössä toteutavaakin tasoa otetaan mukaan keskusteluun uudistuksista ja muutoksista. Tästä aiemmassa luvussa käsitelty LEAN-projekti on yksi esimerkki.

”Lähinnä asiat ovat ilmoitusluontoisia asioita tiimipalaverissa, että nämä asiat tulevat uudistuman. Toki jokaisella on mielipiteensä mutta emme voi paljon niihin vaikuttaa. Päätökset tulevat tuolta ylhäältä ja itse voin niihin sopeutua, vaikka ne saattavatkin joskus tuntua haastavilta, koska aina on menty näin. (A7)

Esimies E3 painotti omassa haastattelussaan myös kokeilemisen kulttuurin tärkeyttä muutoksien johtamisessa. Tähänkin liittyy jälleen psykologisesti turvallinen ilmapiiri, jossa uskalletaan ehdottaa ja kokeilla uusia asioita ja sitten tarvittaessa palata takaisin

vanhaan, jos kokeiltu asia ei toimikaan. Myös esimies E2 painotti kannustavansa alaisiaan suhtautumaan muutoksiin kokeilemisen arvoisina asioina. Jokainen haastateltu esimies toi esiin myös perustelujen tärkeyden muutoksien onnistuneessa johtamisessa.

”Mutta mun mielestä nyt se on on, että kun me ollaan aina puhuttu näistä muutoksista ja jossain vaiheessa se oli sellasta kipuilua, mut sit mä sanoin, että aina voidaan kokeilla ja palata takaisin ja nyt ne on ottanut itsekin sen, että joo kokeillaan, kun ollaan puhuttu koko ajan että joo kokeillaan ja jos se ei toimi niin palataan takaisin ja tehdään toisella tavalla. Että, tällaisia muutoksia me ollaan nyt helposti lähdetty kokeilemaan. Samoin perustelut on tosi tärkeitä. Että, miksi tehdään.” (E3)

Muutoskyvykkyydet ja joustava työskentelyote ovat ominaisuuksia, joita haastatellut esimiehet ja työntekijän perään kuuluttavat työntekijöissä. Enemmistö haastateltavista nosti esiin positiivisesti muutoksiin suhtautuvan sekä oma-aloitteisen työskentelytavan tärkeyden ja haastattelujen perusteella onkin selvää, että sekä työntekijät että esimiehet toivovat tulevaisuudessa työntekijöiden olevan itseohjautuvia ja resilienttejä.

”Muutoksiin positiivisesti suhtautuva. Muutosmyönteinen. Aktiivinen, oma-aloitteinen, suhteellisen tarkka. On paljon asioita, joita pitää muistaa.” (A7)

”Että kyl tän päivän ja tulevaisuuden työntekijät on sellaisia mitä me tänne tarvitaan, joilla on sellainen joustava ote ylipäättään suhtautua asioihin.” (E1)

”No kyllähän sen henkilönä sitten täytyy olla sellainen positiivinen ja sillä tavalla suhtautua positiivisesti muutoksiin ei olla muutos halukas ja sellainen kehitysorientoitunut ja kyllä sen pitää olla kiinnostunut tästä ihan perusteellisesta tekemisestä tietyllä tavalla mutta muutos tulee olemaan niin hurjaa varmaan jatkossa ja tulevaisuudessa mitä se on tähänkin asti ollut niin se tästä varmasti hiljainen niin jotenkin se sellainen ennakkoluulottomuus ja avoimuus ovat aika tärkeitä.” (E4)

4.3 Haasteet itseohjautuvuuden toteutumisessa

Edellä olevissa kappaleissa olen käynyt läpi itseohjautuvuuden eri osa-alueiden kautta Yrityksen X työntekijöiden ja esimiesten käsityksiä ja kokemuksia itseohjautuvuudesta sekä Yrityksen X asiakaspalvelutiimien tämänhetkistä tilannetta itseohjautuvuuden näkökulmasta. Tässä kappaleessa käyn läpi puolestaan niitä itseohjautuvuutta rajoittavia tai hankaloittavia tekijöitä, jotka tutkimuksessa nousi esiin.

Rahoitus- ja finanssialan regulaatio ja työn sisältö asettavat rajoitteita työntekijöiden itsenäisyydelle ja päätösvallalle. Tuotteiden ehdot, järjestelmien toiminta ja organisaation edellyttämät yhteiset toimintatavat asettavat reunaehdot asiakaspalvelijan työlle. Yritys X onkin esimerkki organisaatiosta, jossa työntekijöiden itseohjautuvuuden vaatimukset on osattava suhteuttaa oikein tehtävään työhön ja sen reunaehtoihin.

”Eeei kontrolloida. Tai riippuu ehkä, että miltä kantilta sitä miettii. Ei sitä sinänsä kontrolloida, et ei kukaan tuu sanomaan, että tee tätä tai tota tai tänään sä tee tommosta et ei silleen kukaan sitä kontrolloi. Tietysti sitten taas, jos miettii, että on se kontrolloitua, että jos mun pitää tehdä jotain ja nää asiat pitää tulla tehdyksi. Mut palvelulupaukset ja aikataulut asettaa semmosii. Mut et jos sä tuut töihin, niin kukaan ei tuu sanoon sulle, että hei tee tää tai sun täytyy tehdä tää.” (A3)

”Meillä on aika ne perusjärjestelmät, joilla kaikki työskentelee, että niihin ei pysty vaikuttamaan.” (A7)

”Se on aika säännöstelty. Meillä on hirveet selkeet rajat, että mitkä on sun valtuudet ja mitä sä saat tehdä. Missä määrin sä saat tehdä päätksiö, meidän liijaukset ja ohjeet siihen että missä määrin voi tehdä. Myös ulosmaksuissa on säädökset siinä, että kuka saa hyväksyä mitäkin. Asiantuntijalla on tiettyyn rajaan asti hyväksymisvaltuuden ja sitten esimiehellä. Että nää on siinä rajoissa mitkä sulla on, niin jokainen toimii.” (E3)

Toinen tunnistettu haaste työntekijöiden itseohjautuvuuden toteutumiselle on itseluottamuksen puute päätöksen teossa. Haastatellut työntekijät kokivat lähtökohtaisesti olevansa hyvin itseohjautuvia, mutta haastatellut esimiehet näkivät tiimeissä haasteita siinä, kuinka itsenäisesti työntekijät loppujen lopuksi uskaltavat toimia. Decin ja Ryanin (2000) itseohjautuvuusteorian mukaisesti omaehtoisuus ja kyvykkyys luovat ihmiselle vapauden

toimia itsenäisesti ja osaamisen, jonka pohjalta työntekijä kykenee tekemään päätöksiä. Kuitenkin esimies E4 korosti sitä, että työntekijöiden tulisi uskaltaa siirtyä rohkeammin pois omalta mukavuusalueeltaan ja E2 puolestaan sitä, että työntekijöiden tulisi opetella tekemään päätöksiä rohkeammin ja ottamaan enemmän vastuuta omasta tekemisestään.

”No siellä on paljon siitä mun mielestä mutta sitä voisi olla vielä enemmän ja se vaatii vielä jotakin ehkä sellaista rohkeutta enemmän että ehkä astumistaan omasta mukavuusalueelta ulkopuolelle myös osa on jo ehkä luonteeltaan sellaisia että ovat hyvin itseohjautuvia mutta osa kaipaakin sellaista vähän toisen tyyppistä että tykkää tehdä sitä joka päivä sitä turvallista samanlaista ja haluaa varmistella jonkin verran.” (E4)

”Mutta kyllä he sen tietää ja tavallaan myös ne konkarit, jotka on pitkään olleet siellä, että heilläkin on se, että vaikka voisi kuvitella että heillä on sitä kokemusta valtava määrä, että he ottaisivat sen päätäntävastuun itselleen, mutta he ei ota. He mielellään tulevat sen mielellään mulla leimauttamaan, että tehdäänkö näin ja vastaan että tehdään ja sanoo että näin mä olisikin tehnyt.” (E2)

”Siellä on niitä jotka ovat todella itseohjautuvia jotka sitä tukea tarvitsen niin paljon mutta sitten mä tunnistan siellä myös niitä jotka tarvitsevat sitä tukea enemmän ja yritän ehkä rohkaista heitä jotka jo osaavat ja jotka tietää.” (E4)

Samalla kun otetaan vastuuta omasta osaamisesta ja mahdollisesti sen puutteesta, otetaan myös askeleita siihen, että kannetaan vastuuta myös oman osaamisen ja ammattitaidon kehittymisestä. Haastatellut esimiehet E4 ja E2 pohtivat myös psykologisen turvallisuuden toteutumista tiimeissään. E4 kokee haastavana saada osallistettua kaikkia tiimiläisiä yhteiseen päätöksen tekoon ja on huolissaan, että osa tiimiläisistä jättää sanomatta asioita sen vuoksi, että pelkää muiden reaktioita ja tyrmätyksi tulemista. E2 puolestaan toi esiin huolensa siitä, kuinka voimakkaasti mahdollisesti aiemmin koettu psykologinen turvattomuus vaikeuttaa ja hankaloittaa omaa itseohjautuvuutta ja päätöksentekoa edelleen.

”Että vaikka he on olleet täällä sen viistoista vuotta ja käytännössä tehnyt sitä työtä ja tehtäviä 15 vuotta niin silti sä varmistat koko ajan, että oliko tää näin. Sit mä mietin, että onko se tapa jonka se tapa on ottanut, pääseekö hän sillä lailla helpommalla itse, pakeneeko hän sitä hänelle annettua vastuuta

vai onko se sitä, että joskus on saanut niin näpeilleen, että on tehnyt moka ja on tullut henkisesti nöyryytetyksi ja on sen jälkeen lähtenyt toimimaan tietyllä tavalla. Että sitä aina joutuu kaivelemaan sen henkilön taustoja, että mistä tää johtuu. Että miksi sä aina kysyt kaverilta, että kun se vastaus on kuitenkin aina joo. Miksi sä et luota omaan tekemiseesi. Että ihminen laittaisi siihen enemmän huomiota.” (E2)

Toisaalta aina ei ole välttämättä kyse opitusta toimintamallista tai pelkästä itseluottamuksen puutteesta, vaan työntekijän luonteenpiirteistä, mutta Savaspuro (2019) muun muassa korostaa sitä, että itseohjautuvuutta voi myös oppia ja opetella. Itseohjautuvuudessa ei siis ole kyse aina meissä joko olevasta tai olemattomasta ominaisuudesta. Voimme kehittää itseämme, mutta se edellyttää ensin näiden kehityskohteiden tiedostamista ja tunnistamista (Savaspuro, 2019). Kuten esimies E1 korostaa, tiimin työn ja yksilön oman kehittymisen näkökulmasta on uskallettava ottaa vastuuta omasta osaamisesta ja sen kehittämisestä.

”– – mikä on se hankaluus, että ei tuo esiin sitä (omaa osaamattomuutta), että ja sitten toisaalta se, että siinä ei myöskään toimi se itseohjautuvuus, että jos en minä osaa tehdä niin jätän tekemättä.” (E1)

Vaikka haastattelujen perusteella tulikin selväksi, että tiimeissä osataan toimia proaktiivisesti ja siihen pyritään työntekijöitä myös kannustamaan, toivovat haastatellut esimiehet silti, että työntekijät olisivat lähtökohtaisesti vielä proaktiivisempia. Toisaalta esimies E2 korostaa myös sitä, että työntekijät eivät välttämättä koe proaktiivista käyttäytymistä osaksi työtään, vaan he pitävät tärkeänä sitä, että he tekevät asiat juuri kuten heille on opetettu ja koulutettu eivätkä kyseenalaista opetettuja asioita. Esimiehet E3 ja E1 kokevat, että heillä on toistaiseksi liikaa vastuuta tiimin työnteosta ja että työntekijöiden itseohjautuvuutta tukemalla ja proaktiivisuutta lisäämällä, olisi mahdollista saada työntekijät kantamaan vastuuta yhteisten töiden tekemisestä ja sujumisesta entistä enemmän.

”Kyllä mä koen sen, että se mulla liikaa se vastuu (valvoa tilannetta kiiretilanteissa ja priorisoida tekemistä). Että jos me lähdetäisiin siihen itseohjautuvuuteen, niin silloin ne henkilöt ottaisivat paljon enemmän vastuuta siitä kokonaisuudesta. Että, nyt tuijotetaan minun mielestä tosi paljon siihen omaan ja puhutaan omista töistä vaikka kaikki on yhteisiä töitä.” (E3)

”Mut semmosta käytäntöä en ole saanut heihin, että he nyt yhdessä miettivät ja viestittelisivät tekijäryhmällä, että ootteko te huomanneet että nyt täällä on näitä sposteja paljon, että tehdäänkö. Että kyl he odottaa, että minä sitten olen se ja sanon että nyt tehdään. – – Siinä on se, että he (tiimi) ei jostain syystä jaa aa niitä työtehtäviä itse. Että heillä ei ole sellaista keskustelukulttuuria mitä mä ajattelisin, että pitäis olla tässä mitä pitäisi olla.”
(E1)

Sekä esimiesten että alaisten haastattelujen kautta nousi esiin myös järjestelmien tuomat haasteet työntekijöiden itseohjautuvuuden toteutumisessa. Työntekijät kokevat, että järjestelmien toimimattomuus hidastaa ja vaikeuttaa työtä ja toisaalta asioita ei saada korjattua pyynnöistä huolimatta. Myös esimies E2 kokee työntekijöiden kaltaisesti turhautavana sen, että mahdolliset järjestelmien kehitystyöt ovat hyvin vaikeita saada toteutumaan. Kuitenkin esimies E2 pitää tärkeänä työntekijöiden ideointia ja kehitystoiveita sekä sitä, että ne syntyisivät luontaisesti.

”Niin se on sitä hukkaa, että kun ei heti alkuun kysytä käyttäjien mielipiteitä ja sitten kun en käyttäjät antaa niitä mielipiteitä niin ei sitten suostuta tekemään muutoksia.” (A4)

”Että se on välillä kauheen turhauttavaa, että on paljon hyviä ideoita, jotka sitten tyssä johonkin safe-kaistojen puuttumiseen. Mutta pitää vaan luoda sitä kulttuuria.” (E2)

Toisaalta esimies E1 myöntää, että nykyiset järjestelmät eivät parhaalla mahdollisella tavalla kannusta työntekijöitä toimimaan itseohjautuvasti ja proaktiivisesti paineen alla ja ruuhkatilanteissa.

”– – mutta selvästi meidän työjonot ei täysin tue ruuhkatilanteissa sitä itseohjautuvuutta.” (E1)

Jo tutkimustenkin mukaan itseohjautuvuutta tukee voimakkaasti tiedon läpinäkyvyys. Työntekijä ei voi olla itseohjautuva, jos käytössä ei ole tarpeeksi informaatiota toiminnan tueksi (Hamel, 2011). Muun muassa esimies E3 nosti esille sen, että järjestelmiä voitaisiin yrittää muokata niin, että raportointinäkyvyyksiä saataisiin eri tavalla myös työntekijöiden käyttöön ja sitä kautta voitaisiin pyrkiä tukemaan työntekijöiden itseohjautuvuutta.

Martela ja Jarenko (2016) painottavat myös tiedon läpinäkyvyyden merkitystä itseohjautuvan toiminnan synnyttäjänä.

”Että se tuottaisi sitä, että hei me halutaan pysyä tässä aikataulussa ja tehdäisiin yhdessä tätä. Että, saisi lisää läpinäkyvyyttä siihen, että mikä se tilanne on.” (E3)

Itseohjautuvuudesta puhuttaessa on myös tärkeää ymmärtää, että itsenäinen työote ei vielä riitä, jos työntekijällä ei ole riittävästi osaamista (Deci & Ryan, 1985, 2000; Savas-puro, 2019). Osaamisen karttuminen puolestaan ottaa aikaa ja siten työntekijän kokemus vaikuttaa omaehtoisuuteen ja itseohjautuvuuteen.

”Koska itseohjautuvuushan tulee sen kokemuksen kautta. Että voi kuvitella, että alkuunhan se on aika sellainen päätönkin fiilis, että kun tulee niin paljon tietoa päälle koko ajan.” (E2)

”Sekin tulee kyllä sitten ammattitaidon kautta hyvin vahvasti se sitäkin täytyy tukea että jos jollakin on takin osaamispuutteita niin täytyy sitten selkeästi niihin saada tukea ja sitä mä olen yrittänyt näissä kaikissa keskusteluissa kysellä että onko jotain kohtia joissa kaipaat selkeästi apua tukee niinku meille jotakin Mitä tiimissä kaivataan jostain muista yksiköistä jotakin sel-laista koulutusta tai mitä tahansa että kaikki kokisivat että ovat sen oman työnsä päälle ja sitten kasvaa se sellainen omatoimisuus.” (E4)

” – – että, kun on jo kokemusta, niin tietää meidän tiimin työt ja pystyy jo aika paljon tekemään kaikkea Jonkin verran on hommia, joissa tarvitsee varmistusta asiantuntijalta, mutta aika lailla itsenäistä.” (A7)

On kuitenkin tärkeää, että itsenäiseen ja omaehtoiseen työotteeseen silti kannustetaan ja osaamisen kehittymistä pyritään tukemaan mahdollisimman tehokkaasti, esimerkiksi tarjoamalla mahdollisuuksia koulutukseen ja perehdytykseen. Henkilöstön kouluttaminen ja tukeminen onkin paras ja tehokkain tapa kehittää heidän kyvykkyyksiään (Vidal-Salazar, Hurtado-Torres & Matias-Rechen, 2012).

”Että se on vähän jännä juttu, että se on kuitenkin niin, että sit sitä odotetaan siltä esimieheltä niitä ratkaisulta että sitä pitää saada enemmän itä, että miten ne ihmiset löytävät itse niitä ratkaisua.” (E1)

Haastatellut esimiehet nostivat myös esiin kiireessä työskentelyn ja paineensietokyvyn tärkeyden.

”Kun on kiire aikaa että nyt esimerkiksi nyt kun alkaa olla niin niin sitten se hyvin herkästi ja sitten se liittyy yritän itseohjautuvuuteen että sitten se alkaa sakkaamaan se työtehtävien tekeminen, että miten se mitä sieltä pitäisi sitten tehdä.” (E1)

”Että ei hän mieti sitä että mikä tässä on se tilanne, kun hän tekee. Mut sitten osa, jotka kyllä osaavat vahvasti niin he sitten lamaantuvat ja he sitten alkavat epäoleennaisia asioita miettimään.” (E1)

Kuitenkin tämän tutkimuksen perusteella on selvää, että itseohjautuvuuden toteutuminen on kovin yksilöllistä. Se, että tiimit ja yksilöt ovat erilaisia, luo selkeitä haasteita esimieskäytäntöjen yhdenmukaistamiseen. Nykypäivänä on kuitenkin entistä tärkeämpää, että jokainen työntekijä kohdataan yksilönä ja yritetään löytää oikeat tavat saada kyseinen työntekijä tekemään parhaansa ja olemaan paras versio itsestään työpaikalla.

”On sisällä tietysti henkilöt erilaisia, joku haluaa, että hei määrää mulle että teenkö mä tätä ja musta on nyt kiva, että mulla on nyt vaan tää vastuu eikä tartte tehdä muuta. että meillä on niin henkilöstä kiinni. Ja sitten on kyllä henkilöitä, jotka sitten ottaa sen vastuun. Että mun ei tarvi heille että he ottaa sen ja kantaa sen vastuun siitä, että hei nää pitää myös hoitaa ja nää ja nää. että kyllähän siinä on se, että ihmiset on erilaisia.” (E3)

”Että se vaatii sitä, että tähän itseohjautuvuuteen, että joku on paljon pidemmällä siinä kehityksessä ja joku on vielä ihan lähtötekijöissä. Että miten sä teet esimiehenä sen, niin jokainen on ihan eri tilanteessa tässä. Samat menetelmät ei lähtökohtaisesti toimi kaikille.” (E3)

Toisaalta haasteena itseohjautuvuuden toteutumisessa on myös esimiesten ja työntekijöiden erilaiset näkemykset siitä, mitä itseohjautuvuus tarkoittaa. Työntekijä saattaa ajatella olevansa itseohjautuva toimimalla tietyllä tavalla, vaikka toimintatapa ei ilmentäisikään itseohjautuvuutta esimiehen tai tutkimuskirjallisuuden määrittelemällä tavalla.

”Että mä oon aina ollut tosi itseohjautuva ja sillai, että jos mulla ei ole työtä, niin mä menen sitten kysymään, että mitä mä voisin tehdä, – – Että on ollut

luonteeltaan sellainen, että alkaa sitten itse tekemään, että ei tarvitse oikein, kun alkaa itse tekemään.” (A5)

4.4 Esimiesten näkemys omasta roolistaan

Itseohjautuvuusteorian luoneiden Decin ja Ryanin (1985, 71), mukaan johtajien toiminta vaikuttaa työntekijöiden itseohjautuvuuteen ja sen onnistumiseen. Kaikille tähän tutkimukseen haastatelluille esimiehille on tärkeää tukea alaistensa itseohjautuvuutta ja onnistumista työssään.

” – – mä onnistun siinä vaiheessa, kun mun tiimi ja tiimiläiset onnistuu siinä heidän työssään.” (E2)

”Joo, sitähän se (esimiestyö) on: saada työntekijät loistamaan ja löytämään omia vahvuuksiaan.” (E3)

Toisaalta itseohjautuvuudesta ja sen johtamisesta puhuttaessa, on tärkeää muistaa, että vaikka itseohjautuvien työntekijöiden johtaminen vaatii johtajalta täysin toisenlaisia kyvykkyksiä ja taitoja kuin perinteisen hierarkkisen organisaation johtaminen, niin nämä riippuvat siitä, millä tasolla yrityksessä ollaan itseohjautuvuudessa ja itseorganisoitumisessa (Kiminki, 2017, 313-314). Kuten tässä tutkimuksessa on aikaisemminkin pohdittu, riippuu paljon organisaatiosta, kuinka vahvaa itseohjautumista työntekijöiltä voidaan olettaa ja miten sitä tulisi johtaa.

Kaikista vahvimmin työntekijöiden haastatteluista nousi toive esimiehestä toiminnan koordinoijana ja työn johtajana. Jokainen esimies kuitenkin korosti omaa rooliaan tiimin kannustajana, tukijana ja palvelijana. Muutama esimies korosti myös esimiehen rooliaan tiimin organisoijana ja priorisoijana. Esimies E1 painotti esimiehen roolissa kykyä tarttua epäkohtiin ja valmiutta puuttua asioihin. Toisaalta esimies E3 kuvaili esimiehen roolia erityisesti työnohjaamisen näkökulmasta.

”Vähän itseohjautuvuuteen, niin se tarkoittaa, että sä häivyvät enemmän tota sun roolia pois, ettei se ole aina se esimies, joka tekee. enemmän se sellainen tiedottajan rooli. Auttajan rooli. Tukijan rooli. Mä näkisin se enemmän kuitenkin niin että pystytään itsenäisesti tekemään ja sitä, että jokainen pystyy ottamaan vastuuta, että ei vastuuta anneta vaan se otetaan, että miten se henkilö kokee, että se haluaa ottaa sen vastuun.” (E3)

”Joo eli, kyllä se on se organisointi ja koordinointi ja sitä tarvitaan edelleen. Sit se on sitä kuuntelemista, että missä mennään tällä hetkellä ja eri asioiden mitä palautteita mä saan ja miten mä voin viedä niitä eteenpäin ja kehittämään niitä työhön liittyviä prosesseja tai jos jossain asioissa koetaan, että tarvitaan perehdytystä tai koko tiimille koulutusta, niin näen että esimies on sillä lailla tiiminsä palvelija, että mun pitää pystyä tarttumaan niihin epäkohtiin ja kuulostella että missä nyt tarvitaan esimiehen puuttumista.” (E1)

”Mutta mä haluaisin olla sellainen esimies tässä tiimissä, että siellä on kuitenkin tosi itsenäistä porukkaa ja osaavaa porukkaa, että mä olisin vain se tuki siellä tavallaan ja haluaisin sparrata ihmisiä ja valmentaa ja olla sellainen valmentava esimies, koska sitä osaamista on.” (E4)

Kun esimiehen rooli nähdään Yrityksessä X palvelijana, on silloin ymmärrettävää, että esimiehen ja roolin on mukauduttava riippuen tiimistä, sen työntekijöistä ja tehtävästä työstä.

”Esimiehen rooli saattaa muuttua ihan riippuen siitä, miten se dynamiikka muuttuu siinä tiimissä.” (E4)

Jokainen haastatelluista esimiehistä kuvaili oman roolinsa tärkeyttä myös kannustamisen ja itseluottamuksen löytämisen kautta. Jo aiemmin tutkimuksessa selvisi, että yksi Yrityksen X asiakaspalvelijoiden kohtaamista haasteista liittyy itseluottamuksen puuttumiseen ja epävarmuuteen päätöksen teossa. Esimies E4 kertoo kannustavansa työntekijöitään itsenäiseen päätöksentekoon ja toisaalta esimies E2 painottaa ilmapiiriä itseohjautuvuuden tukena, jolloin virheiden tekemisestä tai mahdollisista väärin tehdyistä päätöksistä ei tulla rankaisemaan, vaan työympäristö koetaan psykologisesti turvalliseksi. Savaspuron (2019, 159) mukaan itseohjautuvuuden tukemisen eri tavat tähtäävät loppujen lopuksi aina psykologisesti turvallisen ilmapiirin luomiseen työpaikoilla.

”– – että kannustan siihen ettei siihen mun lupaa tarvita, vaan osaat ihan itse arvioida sen tilanteen.” (E4)

”Että mä kannan kaiken vastuun siitä, että mitä te teette yksilöinä tai tiiminä. Että, mä olen aina teidän tukena ja teidän ei tarvitse siitä huolehtia, että kuka tästä sitten vastaa näistä päätöksistä että se on mulla aina se päätäntävastuu.” (E2)

”Että mä näen siinä vasta sen mun tehtäväni, että mun tehtäväni on tukea ja kannustaa heitä onnistumaan. – – Että sit kun ymmärsi sen, että ei mun tarte osata (kaikkea) ja että noi on ne asiantuntijat ja se tiimi siinä ja mä vaan kannustan ja tuen ja etsin heille ratkaisuja jos heillä on ongelmia joita he kohtaavat työssään, jota he eivät pysty ratkaisemaan.” (E2)

Itsenäiseen päätöksentekoon ja itseohjautuvaan työotteeseen kannustettiin työntekijöitä myös tukemalla työntekijöitä itse löytämään vastauksia ja ratkaisuja. Esimies E4 ja E2 kannattavat voimakkaasti sitä, että työntekijät itse keksivät ratkaisut esittämiinsä kysymyksiin ja tällä tavalla pyrkivät tukemaan alaisiaan olemaan itsevarmempia ja itseohjautuvampia.

”Paljon harrastan sitä mulla niitä valmiita vastauksia ole vaan että kun joku tulee jotain kysymään niin heitän sitä palloa takaisin että mitä sä itse ajattelit että olisi se oikea ratkaisu ja miten se itse haluaisi toimia tässä.” (E4)

”Mulla on sellanen periaate, että mä en anna ratkaisuja heti ja että henkilön pitäisi itse itse keksiä niitä. Että, tuokaa mulle joku ehdotus. Ne on oppineet siihen hirveen nopeesti, että kun mä oon sanonut, että hei mitä sä ehdottaisit, että mitä tekisit. Että turha mennä tonne, kun ei sieltä saa vastausta että mä meen sinne tän ehdotuksen kanssa. Nää on fiksuja ihmisiä.” (E2)

Työntekijät nostivat myös esiin esimiehen kyvyn antaa työntekijöille vastuuta.

” – – onko ihmiset tottuneet ottamaan vastuuta vai annetaanko niille asioita ja se että minkälainen esimies on, että haluaako se pitää langat omissa käsissä vai luottaako se miten laajasti henkilöstöön, että niitä on eri vaiheissa ollut tosi erilaisia.” (A2)

Kuitenkin esimies E3 nosti esiin teoreettisessa viitekehyksessäkin esitetyn yksilön oman vastuun itseohjautuvuutensa kehittymisen suhteen. Vaikka esimiehen tehtävä onkin tukea ja kannustaa itseohjautuvuuteen, ei hän pysty tekemään määräänsä enempää, jos työntekijä ei ole halukas muuttamaan omia toimintatapojaan ja siirtymään kohti itseohjautuvampaa työtettä.

”Mutta myös sekin, että kyllähän se jokaisen vastuu on myös itsellä. Että sekin, että eihän tiimiläisillekään kaadeta ämpärillä, että ole nyt itseohjautuva.” (E3)

Kuitenkin myös esimiestyön on muututtava itseohjautuvuuden lisääntyessä, koska itseohjautuvien työntekijöiden johtaminen vaatii johtajalta täysin toisenlaisia kyvykkyyksiä ja taitoja kuin perinteisen hierarkkisen organisaation johtaminen (Kiminki, 2017, 313-314). Muun muassa esimies E3 korosti työntekijän vastuun lisäksi myös esimiehen vastuuta kehittää omia esimiestaitojaan ja muokata omia esimieskäytäntöjään, jotta ne vastaisivat optimaalisimmin työntekijöiden itseohjautuvuuden tarpeisiin.

”Onhan sillä (esimiehellä) iso rooli siihen itseohjautuvuuden tukemiseen, että alkaa häivyttämään sitä omaa esimiesrooliaan pikkuhiljaa enemmän ja enemmän taka-alalle. Että jo tää meidän valmentava johtajuus pitäisi tuottaa enemmän sitä itseohjautuvaa. mutta eihän se toimi niin, että joku sanoo, että hei E3, oo enemmän valmentava esimies. Mun täytyy myös alkaa sisäistää sitä enemmän, että mitä se on se valmentava johtajuus, mitä se on se itseohjautuvuus, mitä se merkitsee mun käytöksessä, miten mun pitäisi toimia, että ne ihmiset alkaa enemmän olemaan itseohjautuvia. että kun mä saan ne avaimet.” (E3)

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa tutkin rahoitus- ja finanssialan yrityksen X asiakaspalvelijoiden itseohjautuvuutta asiakaspalvelutyön muutoksessa. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymys oli ”Miten rahoitus- ja finanssialan yrityksen X asiakaspalvelijat kokevat itseohjautumisen?”. Tämän tutkimuskysymyksen alatutkimuskysymys oli ”Millaisia haasteita rahoitus- ja finanssialan yrityksen X asiakaspalvelijoiden itseohjautuvuudessa on nähtävissä asiakaspalvelutyön muutoksessa?”

Aiempi kirjallisuus on lähestynyt itseohjautuvuutta yleensä organisaation tai tiimin itseorganisoitumisen näkökulmasta, eikä yksilön itseohjautuvuus ole saanut yhtä paljon huomiota. Itseohjautuuteen liittyvää tutkimusta on vaikeuttanut se, että itseohjautuvuus käsitteenä voidaan määritellä monella eri tavalla monesta erilaisesta näkökulmasta ja sen vuoksi päädyin tässä tutkimuksessa tutkimaan yksilön itseohjautuvuutta ilmiönä käsitteen sijaan.

5.1 Itseohjautuvuus Yrityksessä X

Tutkimuskirjallisuudesta nousee esiin itseohjautuvuuden erilaisia osa-alueita, jotka on teorian näkökulmasta esitelty luvussa 2 ja empirian kautta luvussa 4. Decin ja Ryanin (1985, 2000) mukaan itseohjautuvuuden toteutumiseksi työntekijän täytyy voida olla itsenäinen, kyvykäs ja kokea yhteisöllisyyttä. Wilkinsonin (1998) mukaan itseohjautuvuuden toteutumiseksi on jaettava tietoa, ratkaistava ongelmia työntekijöiden toimesta, työntekijöille on annettava valtaa ja itsenäisyyttä tehdä työtään ja toisaalta työntekijöiden on kehitettävä asennettaan itseohjautuvuutta kohtaan sekä opittava johtamaan itseään. Thomasin ja Velthousen (1990) mukaan työntekijän vaikutusmahdollisuudet, osaaminen, kokemus työn merkityksellisyydestä sekä valinnanvapaus lisäävät työntekijän kokemusta itseohjautuvuudesta.

Tämän tutkimuksen mukaan Yrityksen X työntekijöillä on voimakas kokemus itsenäisyydestä ja oma-aloitteisesta työtöteestaan järjestelmien ja yhtiön antamien linjauksien puitteissa. He kokevat vahvasti saavansa vastuuta ja että heillä on aito mahdollisuus järjestellä omaa työtään ja työpäiviään. Kaikki haastatellut työntekijät kokevat omaan työhönsä liittyvän päätöksenteon olevan heille helppoa ja selkeää niissä rajoissa missä he

päätöksiä voivat tehdä. Kaikki haastatellut työntekijät kokivatkin siis olevansa autonomian kannalta itseohjautuvia vähintäänkin työn sallimissa rajoissa.

Suurimmat haasteet autonomian ja itsenäisyyden toteutumiseen ovat tutkimuksen mukaan erilaiset sääntelyt, yhtiön antamat linjaukset ja toimintatavat sekä palvelulupaukset ja -palveluajat. Näitä ei kuitenkaan kukaan haastateltava kokenut negatiivisesti omaan työhön vaikuttavina rajoitteina, mutta niillä on kuitenkin vaikutusta yksilön itseohjautuvuuden toteutumiseen. Esimiehet näkivät suurimpana haasteena työntekijöiden itseluottamuksen puutteen päätöksien tekemisessä ja vastuun kantamisessa.

Yllä mainittujen lisäksi esimiesten ja työntekijöiden kokemukset toteutuneesta itseohjautuvuuden tasosta eivät kohtaa, sillä esimiesten haastatteluista nousi järjestäen esiin toive siitä, että tiimit voisivat olla yleisellä tasolla huomattavasti itseohjautuvampia. Se, että työntekijät eivät tunnista mahdollisuuksia voimakkaampaan itseohjautuvuuteen ei automaattisesti tarkoita sitä, etteivätkö he olisi kyvykkäitä tai halukkaita toimimaan itseohjautuvammin. Olisikin tärkeää, että kaikilla osapuolilla olisi samanlainen käsitys siitä, mikä olisi toivottava ja tavoiteltava tapa toimia, jotta sitä kohti osattaisiin systemaattisesti kulkea. Koska kaikki haastatellut työntekijän suhtautuivat järjestäen positiivisesti itseohjautuvuuteen, on todennäköistä, että esimerkiksi työn tavoitteita tarkentamalla ja esimiehen tuella, entistä itseohjautuvampi työote olisi mahdollista saavuttaa.

Tutkimuksen mukaan haastatellut työntekijät kokevat lähtökohtaisesti olevansa oman työnsä asiantuntijoita, joilla on hallinnan tunne ja kokemuksen tuoma varmuus omasta työstään. Alle 5 vuotta yrityksessä työskennelleet haastateltavat korostivat, että kokevat varmuutta omasta osaamisestaan vasta osittain, mutta uskovat sen kehittyvän kokemuksen karttuessa.

Tutkimuksen mukaan haastatelluille työntekijöille tiimin tuki ja yhteenkuuluvuuden tunne ovat tärkeitä. Psykologinen turvallisuus tunnistettiin myös yhdeksi työntekijöiden itseohjautuvuuden mahdollistajaksi. Kuitenkin tutkimuksen mukaan työntekijöille on tärkeää vapauden tunne myös yhteisöllisyyden yhteydessä: työntekijät haluavat kokea saavansa itse päättää miten ja missä tekevät työtään sekä miten toteuttavat yhteisöllisyyttään. Tiimityötä koettiin tehokkaimmaksi ja mielekkäimmäksi, kun siihen ei koettu painostusta.

Yhteisöllisyyden ja merkityksellisyyden tunteet ovat tutkimuskirjallisuuden tärkeitä itseohjautuvuuden mahdollistavia osa-alueita. Kaikki haastateltavat kokivat oman työnsä

merkitykselliseksi ja tärkeäksi itselleen, esimiehelleen ja tiimilleen, mutta moni haastateltava koki, että omaa työtä ei organisaation tasolla pidetä merkityksellisenä. Ainakin työn motivaation ja itseohjautuvan työotteen lisäämisen näkökulmasta, tätä kokemusta olisi tärkeää lähteä parantamaan.

Tutkimuksen mukaan työntekijät kokivat oman työnsä ja työotteensa proaktiiviseksi, mutta kaikki esimiehet toivoivat työntekijöidensä olevan vieläkin proaktiivisempia työsäään. Kaiken kaikkiaan esimiehet kokevat, että ollakseen itseohjautuvia, työntekijöiden tulisi kokea proaktiivisuus tärkeäksi osaksi omaa rooliaan ja työtään, koska nyt esimiesten mielestä heillä itsellään on liikaa vastuuta tiimin työn organisoinnista ja työn tekemisestä.

Sekä esimiehet että työntekijät tunnistivat muutoskyvykkyyden ja resilienssin merkityksen itseohjautuvuudessa ja erityisesti asiakaspalvelutyön muutoksessa. Kaikki haastatellut työntekijät kokivat olevansa muutosmyönteisiä ja sopeutuvansa muutoksiin helposti, mutta jokainen oli kokenut muilta tiimin jäseniltä voimakasta muutosvastarintaa ja haasteita muutoksiin sopeutumisessa. Haasteita tunnistettiin erityisesti oman asiantuntijuuden ylläpitämisessä sekä työn uusiin vaatimuksiin vastaamisessa – pelko oman osaamisen arvon laskusta vaikuttaa voimakkaasti. Toisaalta tutkimuksen mukaan tulevaisuuden työntekijöiden olisi äärimmäisen tärkeää kyetä olemaan resilienttejä ja muutoksiin myönteisesti suhtautuvia.

Esimiehet puolestaan kokevat hyvin samansuuntaisesti alaiensa kanssa autonomian ja itsenäisyyden tärkeyden. Esimiehet kannustavat alaisiaan itsenäiseen ja oivaltavaan päätöksentekoon sekä omien työpäivien rytmittämiseen ja työn muokkaamiseen. Esimiehille on tämän tutkimuksen mukaan hyvin tärkeää se, että alaisia ei valvota vaan heille halutaan antaa paljon vastuuta ja itsenäisyyttä. Esimiehet kuitenkin toivoisivat alaisiltaan entistä enemmän vastuuta omasta oppimisestaan ja yhteisestä vastuun kantamisesta.

Kyvykkyyteen liittyen esimiehet toivovat alaisiltaan enemmän itsevarmuutta ja luottoa omaan kykyihinsä ja osaamiseensa. Kaikki haastatellut esimiehet korostivat alaiensa korkeaa osaamistasoa ja laaja-alaista asiantuntijuutta, mutta ihmettelivät, kuinka haastavaa osalle tiimin työntekijöistä on silti luottaa omaan osaamiseensa. Esimiehet toivovat myös työntekijöiltä tehokkaampaa kommunikointia tiimin sisällä sekä panostusta psykologisen turvallisuuden ylläpitämiseen.

Itseohjautuvuus ja asiakaspalvelutyön muutos asettavat esimiestyölle uusia vaatimuksia. Kuten teoreettinen viitekehys todistaa, esimiesten toiminta vaikuttaa työntekijöiden itseohjautuvuuteen ja sen onnistumiseen. Esimerkiksi jatkuva negatiivinen palaute ja toistuva epäonnistuminen voivat vaikuttaa hyvinkin negatiivisesti yksilön haluun olla itseohjautuva (Deci & Ryan, 1985, 71). Kannustava ja vastuuta antava esimiestyö olisi siis teorian mukaisesti otollista tukemaan työntekijöiden itseohjautuvuutta ja tämä tutkimus osoittaa tämän väitteen todeksi. Yrityksen X esimiehet halusivat jopa häivyttää omaa esimiesrooliaan pienemmäksi ja olla tulevaisuudessa tiimilleen enemmänkin kannustajan ja tukijan roolissa.

Kostamon (2017) mukaan johtajuuskeskustelussa on usein vallalla ajatus siitä, että alaiset saavat itseohjautua, jos se tapahtuu esimiehen toivomalla tavalla esimiehen määrittelemään suuntaan. Johtajien on vaikeaa päästää irti kontrollista ja siirtyä voimakkaammin toimimaan tukena ja esimerkkinä alaisilleen (Kostamo, 2017). Tämä tutkimus ei ollut Kostamon väitteiden kanssa samansuuntainen, sillä tutkimuksen mukaan esimiehet ja johtajat kokivat haluavansa antaa työntekijöille itsenäisyyttä ja valinnanvapautta niin paljon kuin mahdollista. Samoin työntekijät kokivat, että esimiestyö ei rajoita tai kontrolloi heidän omaehtoisuuttaan, vaan esimiestyö koettiin pikemminkin itseohjautuvuusihanteiden mukaisesti hyvin koordinoivaksi ja jopa tukevaksi.

Itseohjautuvuuden johtamisessa on Savaspuron (2019, 14) mukaan olennaista on se, että opitaan tunnistamaan miten ja millaista tukea ja ohjausta tarvitaan, miten tukea ja ohjausta tulisi tarjota ja milloin niille on suoranainen tarve, jolloin niitä tulisi vaatia. Vastuu on tutkimuksen mukaan sekä työntekijällä että esimiehellä ja itseohjautuvuusteoriankin mukaan, työntekijän tulee kantaa itse vastuuta omasta oppimisestaan. Jos siis tavoitteena on se, että henkilöstö on itseohjautuvampaa ja johtaa itse itseään, tulisi silloin panostaa entistä enemmän koko organisaation tasolla työyhteisön johtamiseen ja yksilöiden tukemiseen ja tuntemiseen (Savaspuro, 2019; Poskiparta & Viranta, 2018).

Tämän tutkimuksen mukaan kannustajan ja tukijan roolien lisäksi esimiehet voivat tukea alaistensa itseohjautuvuutta muun muassa antamalla jatkossakin vastuuta ja kannustamalla työntekijöitään proaktiivisuuteen. Psykologisen turvallisuuden luominen, kokeilemisen kulttuurin ja muutosmyönteisen ilmapiirin juurruttaminen tiimien toimintaan ovat kirjallisuuden ja empirian perusteella tärkeitä tekijöitä työntekijöiden itseohjautuvuuden lisäämisessä asiakaspalvelutyön muutoksessa.

Kaikista vahvimmin työntekijöiden haastatteluista nousi toive esimiehestä toiminnan koordinoijana ja työn johtajana. Tässä on kuitenkin hienoinen ristiriita itseohjautuvuuden perusajatuksen kanssa, jossa työntekijä on itsenäinen ja itse vastuussa omasta työstään ja sen suunnittelusta. Tässä onkin nyt Yrityksessä X mietinnän paikka, että mitä esimiehen roolilta todellisuudessa halutaan ja kuinka paljon työntekijöiden tulisi kyetä itseohjautumaan. Tämän pohdinnan kautta pystytään varmasti ratkaisemaan myös esimiesten toive työntekijöiden lisääntyvästä itseohjautuvuudesta: kun kaikki osapuolet ovat selvillä siitä, minkälainen työote on tavoiteltavaa, on sitä kohti kulkeminen huomattavasti helpompaa. Yksilöiden erilaisuus ja toisistaan eroavat lähtökohdat itseohjautuvampaan työotteeseen tulee myös ottaa huomioon itseohjautuvuuden lisäämiseen tähtääviä toimenpiteitä mietittäessä. Ainakin prosessin alkuvaiheessa, esimiehillä tulee varmasti olemaan suuri rooli työntekijöiden itseohjautuvuuden mahdollistajana asiakaspalvelutyön muutoksessa.

5.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Itseohjautuvuuteen liittyvät tutkimukset tulevat mitä todennäköisimmin lisääntymään räjähdysmäisesti seuraavien vuosien aikana. Niin yksilön kuin tiimien ja organisaatioiden itseohjautuvuus, itseohjautuvuutta tukevat rakenteet, jalkautusprosessit, muutokset ja toisaalta jälkirefleksiointi ovat erittäin arvokkaita, jotta saamme kasvatettua ymmärrystämme itseohjautuvuudesta ja sen eri puolista. Jo nyt on selvää, että itseohjautuvuudesta ei ole olemassa vain yhtä totuutta ja uskon, että entistä enemmän tullaan kiinnittämään huomiota myös tutkimuksissa erilaisten yksilöiden ja erilaisten organisaatioiden itseohjautuvuuden toteutumiseen.

Tämän tutkimuksen haastattelut on toteutettu ennen koronavirus-pandemian alkamista, syksyllä 2019, jolloin Yritys X oli hyvin eri tilanteessa etätyöskentelyn suhteen kuin nyt loppuvuonna 2020. Niin työntekijöiden kuin esimiestenkin on ollut pakko sopeutua uuteen tapaan tehdä työtä mahdollisesti aiempaa itsenäisemmin ja täysin etänä, joten olisi erittäin mielenkiintoista tietää, kuinka korona-aika ja sen tuomat etätyöpakotteet ovat mahdollisesti lisänneet tiimin itseohjautuvaa työotetta tai muuttaneet työntekijöiden tai työntekijöiden käsityksiä omasta itseohjautuvuudestaan.

Tämä tutkimus on toteutettu laadullisella menetelmällä haastattelemalla suhteellisen pientä joukkoa työntekijöitä, jotta ymmärrettäisiin itseohjautuvuuden ilmiötä. Toinen jatkotutkimusmahdollisuus voisi olla kvantitatiivinen tutkimus, jonka kohteena olisivat

kaikki asiakaspalvelun työntekijät tai esimerkiksi kaikki Yrityksen X työntekijät. Tällöin voitaisiin saada lisäymmärrystä huomattavasti laajemmalla työntekijäjoukolta koskien itseohjautuvuuden toteutumista ja työntekijöiden ajatuksia itseohjautuvuudesta. Tällaisessa tutkimuksessa voisi olla myös mahdollista tehdä vertailua esimerkiksi erilaisten työntekijäryhmien tai esimerkiksi kokemusvuosien välillä. Näin voitaisiin saada myös johtotasolla lisää ymmärrystä itseohjautuvuudesta ja sen johtamisesta erilaisissa tiimeissä.

Kolmas jatkotutkimuksen näkökulma voisi olla vertaileva tutkimus esimerkiksi useamman rahoitus- ja finanssialalla toimivan yrityksen välillä. Olisi mielenkiintoista tietää, miten muiden samalla alalla työskentelevien ajatukset ja kokemukset mahdollisesti eroavat Yrityksen X työntekijöiden ja esimiesten ajatuksista ja kokemuksista.

LÄHDELUETTELO

- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. (4. uud. p.). Vastapaino.
- Avey, J. B., Luthans, & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: a positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management, 48*(5), 677-693.
- Bardoel, E. A., Pettit, T. M., De Cieri, H., & McMillan, L. (2014). Employee resilience: an emerging challenge for HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 52*(3), 279-297.
- Berg, J. M., & Dutton, J. E. (2008). Crafting a fulfilling job: Bringing passion into work. *Ann Arbor, MI: University of Michigan, Ross School of Business*, 1-8.
- Brenner, L. (2015). *Driving Career Results: How to Manage Self-directed Employee Development*. FT Press.
- Britt, T. W., Shen, W., Sinclair, R. R., Grossman, M., & Klieger, D. (2016). How much do we really know about employee resilience? *Industrial and Organizational Psychology, 9*, 378-404.
- Carmeli, A., & Gittell, J. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior, 30*(6), 709-729
- Clancy, A. (2019). Psychological safety at work. *Accountancy Ireland, 51*(5), 61.
- Clutterbuck, D., & Kernaghan, S. 1994. The power of empowerment: release the hidden talents of your employees. Kogan Page.
- Crant, J. M. (1995). The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology, 80*, 532-537.
- Deci, E. L. (1971). "Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation". *Journal of Personality and Social Psychology, 18*: 105-115.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality, 19*(2), 109-134.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of personality and social psychology, 53*(6), 1024.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry, 11*(4), 227-268.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin, 125*, 627-668.
- Dunphy, D. C., Benn, S., & Griffiths, A. (2014). *Organizational change for corporate sustainability*. Abingdon, Oxon, England: Routledge.

- Edmondson, A. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. In *The Fearless Organization*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. Sage Publications, Lontoo.
- Frayne, C.A. & Geringer, J.M. (2000), "Self-management training for improving job performance: a field experiment involving salespeople", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85 No. 3, pp. 361-372.
- Fuller, B. & Marler, L.E. (2009), "Change driven by nature: a meta-analytic review of the proactive personality literature", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 75 No. 3, pp. 329-345.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362.
- Griffith, J., & West, C. (2013). Master resilience training and its relationship to individual well-being and stress buffering among army national guard soldiers. *Journal of Behavioral Health Services & Research*, 40, 140–155.
- Güntert, S. T. (2015). The impact of work design, autonomy support, and strategy on employee outcomes: A differentiated perspective on self-determination at work. *Motivation and Emotion*, 39(1), 74-87.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980) *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hakanen, J. (2019) *Teoksessa Savaspuro, M., Itseohjautuvuus tuli työpaikoille mutta kukaan ei kertonut meille, miten sellainen ollaan. Ellun kanat.*
- Hall et al. (1996), *The Career is Dead – Long Live the Career: A Relational Approach to Careers*, Jossey Bass, San Francisco, CA.
- Hamel, G. (2011). First, let's fire all the managers. *Harvard Business Review*, 89(12), 48-60.
- Henderson, R., & Cockburn, I. (1994). Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Strategic management journal*, 15(S1), 63-84.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2014). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita (15. uud. p.)*. Helsinki: Tammi.
- Kiely, J. A., & Armistead, C. G. (2004). Exploring the future roles and capabilities of customer service professionals. *Managing Service Quality: An International Journal*, 14(1), 26-39.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. 2003. Fair process: Managing in the knowledge economy. *Harvard Business Review*, 81(1): 127–136.
- Kiminki, J., (2017). *Kohti itseohjautuvampaa tulevaisuutta*. Teoksessa Martela, F., & Jarenko, K. 2017. *Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa*. Alma Talent. Helsinki.

- Kopina, D. (2019). Reinventing Organizations: Model of Self-Organized Process Organization (SOPO). *Organizacija*, 52(2).
- Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen, T. (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kossek, E., & Perrigino, M. (2016). Resilience: A Review Using a Grounded Integrated Occupational Approach. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 729–797.
- Kostamo, T., (2017). Pelkkä uusi hype? Itseohjautuvuus ja johtamisajattelun historia. Teoksessa Martela, F., & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa. Alma Talent. Helsinki.
- Kuntz, J. C., Näswall, K., & Malinen, S. (2016). Resilient employees in resilient organizations: Flourishing beyond adversity. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 9, 456–462.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness*. Nelson Parker.
- Latham, G.P. & Frayne, C.A. (1989), “Self-management training for increasing job attendance: a follow-up and a replication”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74 No. 3, pp. 411-416.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5, 25–44.
- Manz, C. C., & Sims Jr, H. P. (1980). Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective. *Academy of Management review*, 5(3), 361-367.
- Manz, C. C., Mossholder, K. W., & Luthans, F. (1987). An integrated perspective of self-control in organizations. *Administration & Society*, 19(1), 3-24.
- Manz, C.C. & Neck, C.P. (1999), *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*, 2nd ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Manz, C.C. (1986), “Self-Leadership: toward an expanded theory of self-influence processes in organizations”, *The Academy of Management Review*, Vol. 11 No. 3, pp. 585-600.
- Manz, C.C. (1992), *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Manz, C.C. and Sims, H.P. Jr (2001), *The New Superleadership: Leading Others to Lead Themselves*, Berrett-Koehler Publishers, San-Francisco, CA.
- Martela, F., & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa. Alma Talent. Helsinki.
- Müller, T., & Niessen, C. (2018). Self-leadership and self-control strength in the work context. *Journal of Managerial Psychology*, 33(1), 74-92.

- Neck, C. P. and C. C. Manz. 1992. "Thought Self-Leadership: The Impact of Self-Talk and Mental Imagery on Performance." *Journal of Organizational Behavior* 12:681-699.
- Neubert, M. J., & Cady, S. H. (2001). Program commitment: A multi-study longitudinal field investigation of its impact and antecedents. *Personnel Psychology*, 54, 421–448.
- Parker, S. K., & Ohly, S. (2008). Designing motivating work. In R. Kanfer, G. Chen, & R. D. Pritchard (Eds.), *Work motivation: Past, present, and future* (pp. 233–384). New York: Routledge.
- Piekkari, R., Welch, C. & Paavilainen, E. (2009). The case study as disciplinary convention. Evidence from international business journals. *Organizational Research Methods*. 12:3, 567-589.
- Plomp, J., Tims, M., Akkermans, J., Khapova, S. N., Jansen, P. G. W., & Bakker, A. B. (2016). Career competencies and job crafting: How proactive employees influence their well-being. *Career Development International*, 21(6), 587-602.
- Poskiparta, H. & Viranta, T. (2018) Ytimessä - Esimies itsensä johtamisen mahdollistajana. *Novetos Oy*
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Reeve, J., & Deci, E. L. (1996). Elements of the competitive situation that affect intrinsic motivation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(1), 24-33.
- Reis, H.T., Sheldon, K.M., Gable, S.L., Roscoe, J. and Ryan, R.M. (2000), "Daily well-being: the role of autonomy, competence, and relatedness", *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 26 No. 4, pp. 419-435.
- Robertson, P. J., Roberts, D. R., & Porras, J. I. 1993. Dynamics of planned organizational change: Assessing empirical support for a theoretical model. *Academy of Management Journal*, 36: 619–634.
- Salovaara, Perttu 2018: *Riisuttu Organisaatio: Itseohjautuvuus ja monikollinen johtajuus maailmassa joka on kyllästynyt hierarkioihin*.
- Savaspuro, M. (2018). Itseohjautuvuus tuli työpaikoille—mutta kukaan ei kertonut meille, miten sellainen ollaan. *Ellun kanat*.
- Scase, R. (1999), *Britain Towards 2010: The Changing Business Environment*, Department of Trade and Industry, London
- Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M-G. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal*, 55, 727–748.
- Stensaker, I. G., & Meyer, C. B. (2011). Change experience and employee reactions: developing capabilities for change. *Personnel review*, 41(1), 106-124.

- Syrjänen, T. & Tolonen A., (2017). Tanssia kaaoksen veitsenterällä – itseohjautuvuus käytännössä. Teoksessa Martela, F., & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa. Alma Talent. Helsinki.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666-681.
- Tims, M., Bakker, A.B. & Derks, D. (2012), “Development and validation of the job crafting scale”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 80 No. 1, pp. 173-186.
- Tonkin, K., Malinen, S., Näswall, K., & Kuntz, J. C. (2018). Building employee resilience through wellbeing in organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 29(2), 107-124.
- Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of personality and social psychology*, 86(2), 320.
- Tujunen, T. (2019). Teoksessa Itseohjautuvuus tuli työpaikoille – mutta kukaan ei ker-tonut meille, miten sellainen ollaan. *Ellun kanat*.
- Wilkinson, A. 1998. Empowerment: theory and practice. *Personnel Review*, Vol. 27 No. 1, pp. 40-56.
- Williams, S. (1997). Personality and self-leadership. *Human Resource Management Review*, 7(2), 139-155.
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J.E. (2001), “Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work”, *Academy of Management Review*, Vol. 26 No. 2, pp. 179-201.

WWW-LÄHTEET

- Rajander-Juusti, R. / FK (Finanssialan Keskusliitto) Finanssialan kyvykkyudet 2020 – Luotaus tulevaisuuteen -raportti (2012)

LIITTEET

Liite 1. Esimiesten haastattelujen teemat

1. Taustatiedot (esimies ja tiimi)
2. Millaista työtä tiimi tekee?
3. Miten työt jaetaan tiimissä?
4. Millainen on esimiehen rooli tiimissä?
5. Miten tiimissä kannetaan vastuuta?
6. Miten tiimissä tehdään päätöksiä?
7. Miten työ on muuttunut?
8. Mitä tiimissä tapahtuisi, jos esimies olisi äkillisesti pitkään pois?
9. Miten esimies pystyy tukemaan tiimiään parhaiten?
10. Millainen on tulevaisuuden työntekijä?
11. Millaisia muutoksia on luvassa alalla?
12. Miten tiimi suhtautuu muutoksiin ja käsittelee niitä?

Liite 2. Työntekijöiden haastattelujen teemat

1. Taustatiedot (työntekijä ja tiimi)
2. Millaista työtä tiimi tekee?
3. Miten työt jaetaan tiimissä?
4. Miten tiimissä kannetaan vastuuta?
5. Miten tiimissä tehdään päätöksiä?
6. Millainen on esimiehen rooli tiimissä?
7. Kuinka itsenäistä työ on?
8. Miten paljon omaan työhön voi vaikuttaa?
9. Kontrolloidaanko työtä?
10. Onko aloitteiden tekeminen helppoa?
11. Onko oma työ merkityksellistä?
12. Asiantuntijuuden tunne omassa työssä?
13. Tyytyväisyys työn järjestämiseen?
14. Kaivattu tuki esimieheltä itsenäiseen työntekoon?
15. Mitä tiimissä tapahtuisi, jos esimies olisi äkillisesti pitkään pois?

16. Millainen työntekijä pärjää työssä?
17. Miten tiimissä suhtaudutaan muutoksiin?
18. Miten työ on muuttunut työuran aikana?
19. Miten näet oman työsi tulevaisuudessa?