



ITSEOHJAUTUVUUDEN JA JAETUN JOHTAJUUDEN KÄYTÄNNÖT VIRTUAALIS SESSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ

Uusien työntekijöiden kokemus asiantuntijaorganisaatiossa

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

2022

Mikko Huttunen

Tarkastajat: Professori Kirsimarja Blomqvist

Tutkijaopettaja Mika Vanhala

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Tietojohtamisen ja johtajuuden maisteriohjelma

Mikko Huttunen

Itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden käytännöt virtuaalisessa toimintaympäristössä: uusien työntekijöiden kokemus asiantuntijaorganisaatiossa

Kauppätieteiden pro gradu -tutkielma

2022

122 sivua, 7 kuvaa, 9 taulukkoa ja 2 liitettä

Tarkastajat: Professori Kirsimarja Blomqvist ja tutkijaopettaja Mika Vanhala

Avainsanat: itseohjautuvuus, itsensä johtaminen, jaettu johtajuus, työntekijäkokemus

Organisaatioiden perusluonne on muuttumassa nopeasti, kun tietoa jaetaan yli organisaatorajojen ja kun globalisaatio ja digitalisaatio asettavat vaatimuksia hajaantuneelle yhteistyölle. Pyrkimys osallistavaan, joustavaan ja omaehtoiseen työhön on johtanut itseohjautuviin tiimeihin, joilla voidaan vastata niin organisaatioiden kuin yksilöidenkin tarpeisiin. Pandemia on ajanut myös julkisyhteisöt uuteen normaaliin ja edellyttänyt niiltä yhteistyöhön pohjautuvaa ja verkostoitunutta johtajuutta uusien haasteiden edessä. Julkisyhteisöjen työntekijöiltä vaaditaan uudenlaista tapaa työn tekemiseen ja niiden johtajilta jatkuvaa koordinointi- ja reaktiokykyä.

Kirjallisuudessa todetaan itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden linkittyvän toisiinsa. Tutkielmassa käsitellään näitä rakenteita virtuaalisessa toimintaympäristössä uusien työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään sitä, miten itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden käytännöt näyttäytyvät organisaation toiminnassa täysin virtuaalisesti työskentelevien, uusien työntekijöiden kokemuksen perusteella. Empiirinen tutkimus tehtiin laadullisena tapaustutkimuksena ja toteutettiin kohdeorganisaatiossa teemahaastatteluin.

Tutkimuksen perusteella voi todeta, että haastateltavat kokivat työssään omaehtoisuuden ja kyvykkyyden tunnetta mutta yhteisöllisyyden rakentumisen kannalta virtuaalinen ympäristö koettiin haasteelliseksi. Kokemus organisaatiotason yhteisestä merkityksestä toimi vahvana taustatekijänä. Lisäksi kollegoiden asiantuntijuutta, tiimien avointa ilmapiiriä ja avun saamista arvostettiin. Virtuaalisen toimintaympäristön todettiin kuitenkin hankaloittavan tiedon jakamista ja luottamuksen rakentumista. Yleisesti virtuaalisesti tapahtuneen perehdytyksen ja virtuaaliryhmän järjestämisen organisaatiossa koettiin onnistuneen hyvin.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Business and Management

Degree programme in knowledge management and leadership

Mikko Huttunen

Self-determination and shared leadership practices in virtual business environment: experience of the new employees in expert organization

Master's thesis

2022

122 pages, 7 figures, 9 tables and 2 appendices

Examiners: Professor Kirsimarja Blomqvist and Associate Professor Mika Vanhala

Keywords: self-determination, self-management, shared leadership, employee experience

The basic nature of organizations is changing rapidly as information is shared across organizational boundaries while globalization and digitalization set requirements for scattered collaboration. Efforts engaging in participatory, flexible and independent work have led to self-directed teams responding to the needs of both organizations and individuals. The pandemic has also pushed public authorities to a new standard and required them to introduce co-operative and networked based leadership in the face of new challenges. Public sector employees are required to exercise new ways of working, and the managers are expected to have skills and the ability to coordinate and act proactively.

Literature distinguishes the connection between self-determination and shared leadership. The aim of this thesis is to discuss these constructs in virtual business environment from the perspective of new employees. The purpose is to gain insight in how practices of self-determination and shared leadership are experienced by the new employees who have been working fully virtually. Empirical study was carried out by case study and theme interviews.

The results show that the new employees experienced a sense of autonomy and competence in their work. However, the virtual business environment was found challenging for proper development of the sense of community. The organizational level common meaning was perceived as a strong driver on the background. Additionally, the expertise of co-workers, genuine team atmosphere and help from colleagues were appreciated. Nevertheless, virtual business environment was perceived to slow down knowledge sharing and trust building. In general, the opinion was that the orientation process and virtual work arrangements were implemented well in the organization.

KIITOKSET

Matka tietojohdamisen maailmaan LUT:ssa on ollut mielenkiintoinen ja tämä taival alkaa olla nyt loppusuoralla – matka jatkokoon uusilla poluilla. Koronapandemia on aiheuttanut niin työskentelyyn kuin opiskeluunkin omat haasteensa mutta toisaalta siitä kumpusi mielenkiintoinen opinnäytetyön aihe.

Kiitokset kurssikavereille vertaistuesta opintojen aikana; olen kokenut sen vahvasti opintoja edistäneenä, tärkeänä voimavarana. Kiitos kuuluu myös työnantajalleni Finnveralle, joka suhtautuu kannustavasti henkilöstönsä kehittämiseen, ja on joustavuudellaan mahdollistanut opintojeni sujuvan etenemisen. Haluan myös kiittää ohjaajaani, professori Kirsimarja Blomqvistia arvokkaasta palautteesta opinnäytetyön sisältöä koskevissa kysymyksissä.

Elokuussa 2022

Mikko Huttunen

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO.....	8
1.1	Tutkielman tarve ja katsaus aikaisempaan tutkimukseen.....	10
1.2	Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset.....	13
1.3	Tutkielman teoreettinen tausta ja viitekehysten keskeiset käsitteet.....	16
1.3.1	Jaettu johtajuus.....	17
1.3.2	Itseohjautuvuus.....	17
1.3.3	Työntekijäkokemus.....	18
1.4	Tutkimusasetelma ja menetelmävalinnat.....	19
1.5	Tutkielman rakenne.....	21
2	ITSEOHJAUTUVUUS.....	21
2.1	Psykologiset tarpeet.....	22
2.2	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio.....	23
2.3	Oman toiminnan johtaminen (Self-management).....	24
2.4	Itsensä johtaminen (Self-leadership).....	25
2.5	Itseohjautuvuusteoria.....	26
2.6	Omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys.....	26
2.7	Itseohjautuvuuteen liittyvien käytäntöjen edistäminen organisaatiossa.....	27
3	JAETTU JOHTAJUUS.....	32
3.1	Jaetun johtajuuden taustaa.....	32
3.2	Jaetun johtajuuden määrittelyä.....	33
3.3	Vertikaalinen vs. jaettu johtajuus.....	36
3.4	Itseohjautuvuus jaetun johtajuuden mahdollistajana.....	37
3.5	Jaettuun johtajuuteen liittyvien käytäntöjen edistäminen organisaatiossa.....	38
3.6	Itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden välinen yhteys.....	44
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	46
4.1	Kohdeorganisaation kuvaus.....	46
4.2	Tutkimusmenetelmä.....	48
4.3	Aineiston keruu.....	50
4.4	Aineiston analyysi.....	53
4.5	Tutkielman validiteetti ja reliabiliteetti.....	58

5	TULOKSET.....	60
5.1	Työskentelyn aloittaminen uudessa organisaatiossa	60
5.2	Omaehtoisuus.....	60
5.3	Kyvykkyys	66
5.4	Yhteisöllisyys.....	71
5.5	Merkityksellisyys.....	76
5.6	Sosiaalinen tuki.....	79
5.7	Luottamus	81
5.8	Tulevaisuuden työskentelytapa ja virtuaalityön järjestäminen	85
5.9	Yhteenveto	86
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	89
6.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	90
6.2	Pohdinnat.....	94
6.3	Tutkimuksen rajoitteita.....	100
6.4	Suosituksia johtamiskäytäntöihin	101
6.5	Jatkotutkimusehdotuksia	104
6.5	Lopuksi.....	105
	LÄHDELUETTELO.....	106

Liitteet

- Liite 1 Haastattelukutsu
- Liite 2 Haastattelukysymykset

Kuvaluettelo

Kuva 1.	Tutkielman viitekehys	16
Kuva 2.	Tutkielman teoreettinen viitekehys	19
Kuva 3.	Johtajuuden alkuperä tiimeissä	36
Kuva 4.	Keskitetyn, hajautetun ja jaetun johtajuuden välinen ero	37
Kuva 5.	Finnveran suurasiakkaat –yksikön tiimit	47
Kuva 6.	Tutkimuskysymykset	90
Kuva 7.	Suosituksia johtamiskäytäntöihin	101

Taulukkuuettelo

Taulukko 1.	Itseohjautuvuutta tukevat käytännöt	31
Taulukko 2.	Jaetun johtajuuden vertailu muihin monikollisiin johtajuusteorioihin	33
Taulukko 3.	Jaetun johtajuuden määritelmiä.....	34
Taulukko 4.	Jaettua johtajuutta tukevat käytännöt	44
Taulukko 5.	Haastatteluteemat	51
Taulukko 6.	Haastattelujen toteutus	53
Taulukko 7.	Esimerkki analyysin toteutuksesta	55
Taulukko 8.	Keskeiset havainnot analyysin pohjalta	56
Taulukko 9.	Yhteenveto itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden käytännöistä	86

1 JOHDANTO

Churchillin sanoin: ”Hyvää kriisiä ei pidä koskaan heittää hukkaan.” Oxfordin yliopiston professorin Ian Goldinin mukaan pandemiakriisin jälkeen ei tulekaan palata vanhoihin toimintatapoihin, sillä kriiseistä on otettava opiksi tai uusi vastoinkäyminen iskee entistä kovemmin. Goldin myös toteaa, että muutokseen tulisi tarttua nyt, sillä useimmiten talouden ja politiikan säännöt on luotu itse ja niiden hylkääminen on helpompaa kriisiaikana. Yksi pandemian merkittävistä opeista on se, että johtajuuden tulee kehittyä ajan myötä. (Sipilä 2021) Monien ennusteiden mukaan paikkaan sitoutumaton työskentely tulee lisääntymään tulevaisuudessa ja johdon tulee tehdä aktiivisesti päätöksiä siitä, kuinka organisaatio saavuttaa optimaalisen etätyöskentelymallin. Organisaatioiden tulisikin hyödyntää kokemuksiaan pandemian aiheuttamasta tilanteesta ja pohtia sitä, kuinka työn tekeminen organisoidaan tulevaisuudessa etätyö- tai hybridimallin mukaisesti. (Makarius, Larson & Vroman 2021)

Etätyön ennakoiva käyttöönotto saattaa vaatia organisaation toimintatapojen päivittämistä mutta myös toimenpiteitä esimerkiksi organisaatiokulttuurin vahvistamiseksi. Organisaation normien ja arvojen välittäminen hajautuneessa työskentelymallissa voi osoittautua haasteelliseksi ja edellyttää uudenlaisia ratkaisuja jaetun kokemuksen onnistumiseksi. Organisaatiot ovat alkaneet hiljalleen ymmärtää sen, että virtuaalisessa ympäristössä työskenneltäessä sosiaaliset taidot ovat vähintään yhtä merkittäviä kuin tekniset taidot tai kirjoitetut toimintaohjeet. Siksi on tärkeää, että esihenkilöitä valmennetaan virtuaaliseen johtajuuteen painottamalla normeja, luottamuksen rakentamista, viestintää ja virtuaalisen vuorovaikutuksen sosiaalisia elementtejä. (Makarius et al. 2021)

Motivoituneet työntekijät ovat ratkaisevassa asemassa organisaation menestyksen kannalta. Siksi ei ole yllättävää, että monet johtajuus- ja motivaatioteoriat tarjoavat malleja siihen, kuinka johtajien tulisi käyttäytyä parantaakseen ja tukeakseen työntekijöiden motivaatiota ja suoriutumista. Useat tutkimukset ovat osoittaneet itseohjautuvuuden positiivisen vaikutuksen motivaatioon ja perustarpeiden täyttymiseen. (Jungert, Schattke, Proulx, Taylor & Koestner 2020, 210) Itseohjautuvuusteoria esittää, että yksilöllä on taipumus psykologiseen kasvuun, oppimiseen ja vuorovaikutukseen muiden kanssa; näitä

ominaisuuksia ei tosin tule pitää itsestään selvinä, sillä vahvistuakseen ne tarvitsevat tukevia käytäntöjä. (Ryan & Deci 2020, 60)

Itseohjautuvien tiimien yleistyessä organisaatioissa on korvattu kokonaisia johtajatasoja, kun päätöksentekoa on siirretty yhä alemmas organisaatiossa. Työntekijöiden pyrkimys osallistavaan, joustavaan ja omaehtoiseen työhön on johtanut itseohjautuviin tiimeihin, joilla voidaan vastata niin organisaatioiden kuin yksilöidenkin tarpeisiin. (Schreuder, Schalk & de Jong 2016, 136) Yksi onnistuneen johtamisen kulmakivistä on yksilön motivaation ymmärtäminen, sillä sen kautta pystytään vaikuttamaan työntekijän sitoutumiseen, hyvinvointiin ja suoriutumiseen. Hiljattain tehdyissä tutkimuksissa on kyseenalaistettu ulkoisten motivaatiotekijöiden, kuten rahallisten palkkioiden, merkitys ja todettu ihmishuolteen lähestymistavan tuovan pysyviä tuloksia. (Forner, Jones & Berry 2021, 76) Itseohjautuvuusteoria on osoittanut yksilön motivaation, suoriutumisen ja hyvinvoinnin välisen yhteyden. Teorian mukaan organisaation kannattaa panostaa omaehtoisuuden tukemiseen, koska sillä parannetaan yksilön hyvinvoinnin lisäksi myös tehtävistä suoriutumista. (Deci, Olafsen & Ryan 2017, 20)

Tiimin sisäisen johtajuuden merkitystä painotetaan kirjallisuudessa, sillä monimutkaistuvassa liiketoimintaympäristössä yksittäinen johtaja ei kykene selviytymään tehtävistään yksin. Tietoperustainen tiimityö perustuu pitkälti yksilöiden korkeaan osaamistasoon ja organisaation kykyyn hyödyntää asiantuntijoidensa tietotaitoa. Myös madaltuvat hierarkiat ja itseohjautuvien tiimien yleisyys edesauttavat tiimin sisältä kumpuavaa johtajuutta yksittäisen johtajan asemesta. (Carson, Tesluk & Marrone 2007, 1217) Organisaatioiden perusluonne on muuttumassa nopeasti, kun tietoa jaetaan edestakaisin yli organisaatio-rajoiden ja globalisaatio ja digitalisaatio asettavat vaatimuksia hajaantuneelle yhteistyölle. Nämä muutokset asettavat vaatimuksia myös johtajuudelle. (Contractor, DeChurh, Carson, Carter & Keegan 2012, 1008)

1.1 Tutkielman tarve ja katsaus aikaisempaan tutkimukseen

Digitaalinen vallankumous asettaa osaltaan vaatimuksia uudelleenlaiselle johtajuudelle etätyöskentelyn ja jaetun johtajuuden lisääntyessä. Virtuaalisuus muuttaa johtamisen käytäntöjä mutta myös johtajuutta. (Van Wart, Roman & Liu 2019, 81) Finnveran organisaatio siirtyi pääosin koko organisaatiota koskevaan etätyöskentelyyn maaliskuussa 2020, ja vasta vuoden 2022 maaliskuussa palattiin asteittain uudelleenlaiseen hybridityöskentelymalliin. Pandemian alettua kaikki tapaamiset korvattiin lähes poikkeuksetta etätapaamisilla ja verkkoyhteyksillä. Tämä oli merkittävä muutos esimerkiksi viennin rahoituksen toiminnassa, sillä varsinkin ulkomaanhankkeisiin liittyvät kasvokkain tapahtuvat sidoryhmätapaamiset ja käynnit hankekohteissa ovat olennainen osa tehtäväkokonaisuutta. Finnveran suurasiakasyksikössä rahoitusprojektit toteutetaan hanketiimimallin mukaisesti, ja nekin siirtyivät käytännössä virtuaaliseen työskentelymalliin pandemian alusta lähtien. Uusien työntekijöiden rekrytointi pandemian aikana toteutettiin pääosin etäyhteyksin eivätkä uudet työntekijät tavanneet tiimensä jäseniä tai muita organisaation jäseniä kasvokkain lainkaan. (Finnvera 2020)

Julkiset organisaatiot ovat ajautuneet yllättävien haasteiden eteen organisoidessaan ja johtaessaan henkilöstöään toimintaympäristön monitahoisuuden, taloudellisen epävarmuuden ja työmäärän vuoksi. Vastauksena työn hajautumiseen ja globalisaatioon julkiset organisaatiot ovat kehittäneet uudennaisia tapoja organisoida työskentelyä virtuaalisesti. Kiinnostus julkisyhteisöjen johtamisen tutkimiseen on lisääntynyt niissä tapahtuvien muutosten, kuten esimerkiksi koronapandemian, vuoksi. Pandemia on ajanut myös julkisyhteisöt uuteen normaaliin ja edellyttänyt niiltä yhteistyöhön pohjautuvaa ja verkostoitunutta johtajuutta uusien vaatimusten edessä. Julkisyhteisöjen työntekijöiltä vaaditaan uudennlaista tapaa työn tekemiseen ja niiden johtajilta koordinointi- ja reaktiokykyä. (Elyousfi, Anand & Dalmaso 2021, 1–3)

Avolio, Kahai & Dodge (2001, 617) määrittelevät etäjohtamisen sosiaalisen vaikuttamisen prosessiksi, jossa hyödynnetään kehittynyttä informaatioteknologiaa. Prosessilla pyritään muuttamaan yksilön, ryhmän tai organisaation asenteita, käyttäytymistä tai suoriutumista. Etäjohtamista voi esiintyä organisaation kaikilla tasoilla yksilöiden tai yksilön

ja ryhmän välillä. (Avolio et al. 2001, 617) Van Wart et al. (2019, 81–82) mukaan etäjohtamisen tutkiminen on tärkeää kolmesta syystä: 1) kommunikaatiotaidot on listattu yhdeksi johtamisen kulmakivistä ja viestintäteknologian nopea kehitys vaikuttaa johtajuuteen merkittävästi, 2) digitaalinen vallankumous muuttaa organisaatorakenteita virtuaalitiimien, etätöön sekä jaetun johtajuuden muodossa ja näin ollen edellyttää johtajilta uusia johtajuus- ja koordinoitaitaitoja, 3) johtaminen ja johtajuus itsessään ovat muutoksessa, kun tekniset vaatimukset kasvavat kaikilla tasoilla ja johtajilta odotetaan kyvykkyyttä uuden tiedon ja teknologian parissa. (Van Wart et al. 2019, 81–82)

Itseohjautuvuusteorian mukaan yksilöt ovat optimaalisesti motivoituneita ja kokevat voivansa hyvin silloin, kun kolme psykologista tarvetta on täytynyt: omaehtoisuus, kyvykyys ja yhteisöllisyys. Yksilön perustarpeita on tutkittu useilla tieteenaloilla ja organisaatiotutkimuksessa muun muassa johtajuuden ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. (Van den Broeck, Ferris, Chang & Rosen 2016, 1196) Deci et al. (2017, 20) jatkavat, että teorian mukaan työntekijöiden tunne omaehtoisuuden tukemisesta johtaa parempaan työtyytyväisyyteen ja organisaation tehokkuuteen. Tutkimusta työpaikkojen itseohjautuvuudesta tarvitaan lisää, sillä kirjallisuudessa todetaan, että tietyt henkilöstöjohtamisen käytännöt lisäävät työntekijän omaehtoisuutta. Lisäksi johtajien omaehtoisuutta tukevalla käyttäytymisellä voi olla suotuisia ja ratkaisevia vaikutuksia perustarpeiden täyttymiseen ja motivaatioon. Henkilöstöjohtamisella on merkittävä rooli omaehtoisuuden parantamisessa suoraan henkilöstökäytäntöjen tai välillisesti linjajohtajien sekä palkitsemisen kautta. Kirjallisuudessa itseohjautuvuuden käytäntöihin liittyviä ohjeita on esitetty jonkin verran mutta empiiristä tutkimusta tarvitaan lisää. (O'Donoghue & van der Werff 2020, 2)

Jaetun johtajuuden käsite esiintyi kirjallisuudessa ensimmäisen kerran jo 1950-luvulla mutta vasta vuosituhaten vaihteesta lähtien on paneuduttu syvemmin ilmiön ymmärtämiseen. Kirjallisuudessa on keskitytty rakenteisiin ja johtajuussuhteiden voimakkuuteen sekä tutkittu ilmiötä sosiaalisten verkostojen ja roolien näkökulmasta. Ajatusta johtajuuden leviämisestä ja jakautumisesta on myös kuvattu muun muassa käsitteillä kehkeytyvä, osallistava ja yhteisöllinen johtajuus. (Contractor et al. 2012, 995; Denis, Langley & Sergi 2012, 212–213) Kirjallisuudessa on keskitytty jaetun johtajuuden taustatekijöihin ja seurauksiin, ei niinkään johtajuuden prosesseihin (Denis et al. 2012, 214). Zander & Butler (2010, 259) toteavat, että tiimin johtamista koskevaa tutkimusta tarvitaan lisää,

sillä perinteiset johtamisteoriat keskittyvät yksilöiden johtamiseen, ja että johtajuudesta on todellakin tulossa jaettu ilmiö organisaatioissa. Kirjallisuudessa myös todetaan, että johtajien tutkimisen sijaan on tutkittava johtajuutta, ja suositellaan keskittymään johtajuuden käytäntöihin, prosesseihin sekä vuorovaikutukseen. (Zander & Butler 2010, 259) Zhu, Liao, Yam & Johnson (2018, 834-835) toteavat, että olemassa oleva tutkimus on pirstaloitunut kahdella tavalla: ensimmäiseksi jaetusta johtajuudesta ei ole pystytty luomaan yhtenäistä teoreettista viitekehystä ja toiseksi ei ole kyetty yksilöimään niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat jaetun johtajuuden esiintymiseen, ja edelleen jaetun johtajuuden vaikutusta tiimin prosesseihin.

Organisaatioissa on toteutettu viime vuosina lukuisia itseohjautuvuusteoriaan liittyviä empiirisiä tutkimuksia. Useimmissa niissä on keskitytty kahteen motivaation syntymiseen liittyvään tekijään: sosiaaliseen kontekstiin ja yksilöllisiin muuttujiin. Useimmissa tutkimuksissa on myös keskitytty kolmen psykologisen perustarpeen yhdistelmän tyydyttämisen tutkimiseen sekä autonomisen ja kontrolloidun motivaation havainnointiin. (Deci et al. 2017, 24) Itseohjautuvuusteorian ja käytännön välillä on kuitenkin huomattu aukko, sillä olemassa oleva tutkimus on keskittynyt pitkälti teoreettiseen testaamiseen ja mitaukseen, eikä tieto ole siirtynyt tosielämän johtamiskäytäntöihin. (Forner et al. 2021, 78-79)

Johtajuuden tutkimus on pääosin keskittynyt kahteen tutkimussuuntaan, vertikaaliseen ja jaettuun johtajuuteen, joita ei kuitenkaan tule pitää toisiaan poissulkevinä ilmiöinä vaan saman jatkumon eri päätyinä. Jaetun johtajuuden toimintaperiaatteet ovat vielä suurilta osin tutkimatonta aluetta, mutta ilmiön on todettu olevan erittäin tärkeä tekijä monimutkaisessa ja ailahtelevassa tietotaloudessa. (Lyndon, Pandey & Navare 2020, 1806) Pearcen ja Congerin (2003) jaetun johtajuuden teoriaa esittelevän kirjan ilmestymisen jälkeen useissa tutkimuksissa on tarkasteltu jaetun johtajuuden ja tiimien suoriutumisen välistä korrelaatiota muun muassa sosiaalisen verkostoteorian, tiimin toiminnan ja tehtäväriippuvuuden näkökulmasta. Jaetun johtajuuden on todettu vaikuttavan positiivisesti tiimin suoriutumiseen mutta jaettuun johtajuuteen vaikuttavien muuttujien osalta tulokset ovat olleet ristiriitaisia. (Wu, Cormican & Chen 2020, 49–50) Tutkijat ovat myös omaksuneet erilaisia näkökulmia siihen, mitä jaettua johtajuutta toteutettaessa tosiasiallisesti

jaetaan. Suuntauksessa on tarkasteltu tiimin jäsenten johtajuutta erilaisten johtamistyylien, kuten transformationaalisen, transaktionaalisen tai voimaannuttavan johtamisen näkökulmasta. Toisaalla on taas keskitytty havainnoimaan yksilötason johtamisperiteitä ja niiden vaikutusta tiimitason toimintaan. (Zhu et al. 2018, 838)

Finnvera organisaationa edustaa välillistä julkishallintoa. Kyseessä on valtio-omisteinen erityisrahoitusyhtiö, joten perinteisessä mielessä se ei ole virasto, vaan toiminta asettuu julkisen hallinnon ja yritystoiminnan välimaastoon. Yhtiö kuitenkin edustaa valtionhallintoa, josta itseohjautuvuutta tai jaettua johtajuutta koskevaa tutkimusta ei ole tarjolla laajalti; pääosin aihepiirejä koskevat tutkimukset on tehty yritys- ja koulutusmaailmassa, ei niinkään julkishallinnossa. Pro gradu -tutkielmia koskevan katsauksen perusteella löytyy esimerkiksi vuodelta 2020 tutkielma, jossa Anu Korpela on tutkinut itseohjautuvuutta verohallinnossa. Tommi Isosomppi on tarkastellut hajautettua työtä Liikennevirastossa vuonna 2017. Viimeisimpiä pro gradu -tutkielmia aiheesta on 2021 julkaistu työ, jossa Sami Sipiläinen on käsitellyt kasvuyrityksen asiantuntijoiden käsityksiä jaetusta johtajuudesta ja itseohjautuvuudesta. Jonna Neuvosen tutkielmassa myös vuodelta 2021 tutkittiin itseohjautuvuutta väliaikaisissa tiimeissä. Etäjohtamista on toki tutkittu useassa tutkielmassa monestakin näkökulmasta. Varsinaisesti itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden käytäntöihin keskittyviä tutkielmia ei kuitenkaan ole tiettävästi tehty aiemmin julkishallinnosta.

1.2 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkielmassa käsitellään jaettua johtajuutta ja itseohjautuvuutta virtuaalisessa toimintaympäristössä uusien tiimin jäsenten näkökulmasta. Tavoitteena on saada tietoa siitä, minkälaisia edellytyksiä, mahdollisuuksia ja rajoitteita virtuaalinen työskentely asettaa yksilölle asiantuntijatyössä varsinkin silloin, kun tiimityötä ei tehdä kasvokkain. Tutkimuksessa pyritään selvittämään sitä, miten itseohjautuvuuteen ja jaettuun johtajuuteen liittyvät käytännöt näyttävät uusien työntekijöiden kokemuksen perusteella. Itseohjautuvuus ja käsite jaetusta johtajuudesta liittyvät tiiviisti toisiinsa. Haastattelujen avulla pyritään yksilöimään toimintatapoja, joilla itseohjautuvuutta ja jaettua johtajuutta voidaan lisätä organisaatiossa, sekä sitä, miten niillä voidaan edistää uuden työntekijän integroitumista ja työskentelyä virtuaalisessa toimintaympäristössä. Aihealue on ajankohtainen,

sillä virtuaalinen työn tekeminen tulee Finnveran linjausten mukaan lisääntymään huolimatta siitä, että tiimien jäsenet tulevat toki jatkossa tapaamaan toisiaan myös kasvokkain. Tässä tutkielmassa käsiteltävään kahteen teemaan liittyviä käytäntöjä on esitetty kirjallisuudessa useita ja niistä on valittu tähän tutkielmaan rajattu määrä.

Finnveran suurasiakasyksikkö (SYR) on toinen Finnveran liiketoimintayksiköistä. Vaikka SYR:n ja Finnveran toisen liiketoiminta-alueen, pk-liiketoimintayksikön, välillä on toimintaa ja yhteistyötä yli rajojen, voidaan kuitenkin todeta, että eroja on melko paljon esimerkiksi hankevolyymien, hankkeiden kokoluokan, hanketiimikäytännön ja toiminnan kansainvälisyyden suhteen. Tästä syystä työ rajataan koskemaan Finnveran suurasiakasyksikköä. Yksikön asiakasprojekteja hoidetaan hanketiimeissä, joihin kootaan tarvittava asiantuntijaosaaminen yksikön eri tiimeistä. Asiantuntijat toimivat hanketiimeissä oman osa-alueensa itsenäisinä asiantuntijoina. Näin itseohjautuvuuden merkitys työssä korostuu, sillä usein asiantuntija toimii hanketiimissä yksin, toki oman tiiminsä ja tiimipäällikkönsä tukemana haastavimmissa tilanteissa.

Tutkielman tekijä työskentelee itse suurasiakasyksikössä, joten kiinnostus oman yksikön toiminnan kehittämistä kohtaan on luontevaa. Tutkimus rajataan koskemaan SYR:ssä maaliskuun 2020 ja kesäkuun 2021 välisenä aikana aloittaneita uusia asiantuntijoita, jotka ovat näin ollen työskennelleet organisaatiossa vähintään kuuden kuukauden ajan. Itseohjautuvuutta ja jaettua johtajuutta lähestytään yksilön kokemuksen näkökulmasta.

Tutkimuksen tuloksia ei ole tarkoitus yleistää suoraan koko organisaation toimintaan tai muihin organisaatioihin, sillä se on rajattu tutkittavan organisaation yhteen liiketoimintayksikköön. Tutkimuksen tuloksia voidaan toki soveltaa vastaavanlaisiin suomalaisiin asiantuntijaorganisaatioihin, joissa pohditaan johtajuuteen ja itseohjautuvuuteen liittyviä kysymyksiä virtuaalisessa ympäristössä. Pyrkimyksenä on nostaa esille sellaisia tekijöitä, jotka auttavat yksilöitä, organisaatiota ja esihenkilöitä suoriutumaan jaetun johtajuuden haasteista ja toisaalta edistävät tiimin jäsenten itseohjautuvuutta.

Useissa tutkimuksissa todetaan itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden vaikutus tiimin tuloksellisuuteen. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan pyritä suoraan vastaamaan siihen,

onko jaetulla johtajuudella vaikutusta yksilön tai tiimin suoriutumiseen. Tutkimus ei myöskään tarkastele kirjallisuudessa havaittua itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden vuorovaikutusta. Muutamat viimeisimmät tutkimukset jaetusta johtajuudesta ovat käsitelleet tiimin jäsenten yksilöllisiä luonteenpiirteitä ja jaetun johtajuuden yhteyttä. Tässä tutkimuksessa ei keskitytä tiimin jäsenten tai tiimipäälliköiden yksilöllisiin piirteisiin, jotka lisäävät jaettua johtajuutta, vaan organisaatiossa havaittujen käytäntöjen rooliin jaetun johtajuuden ja itseohjautuvuuden taustalla.

Tutkimuskysymykset:

Päätutkimuskysymys

Millä tavoin jaetun johtajuuden ja itseohjautuvuuden käytännöt näyttäytyvät organisaatiossa uuden työntekijän näkökulmasta virtuaalisessa työympäristössä?

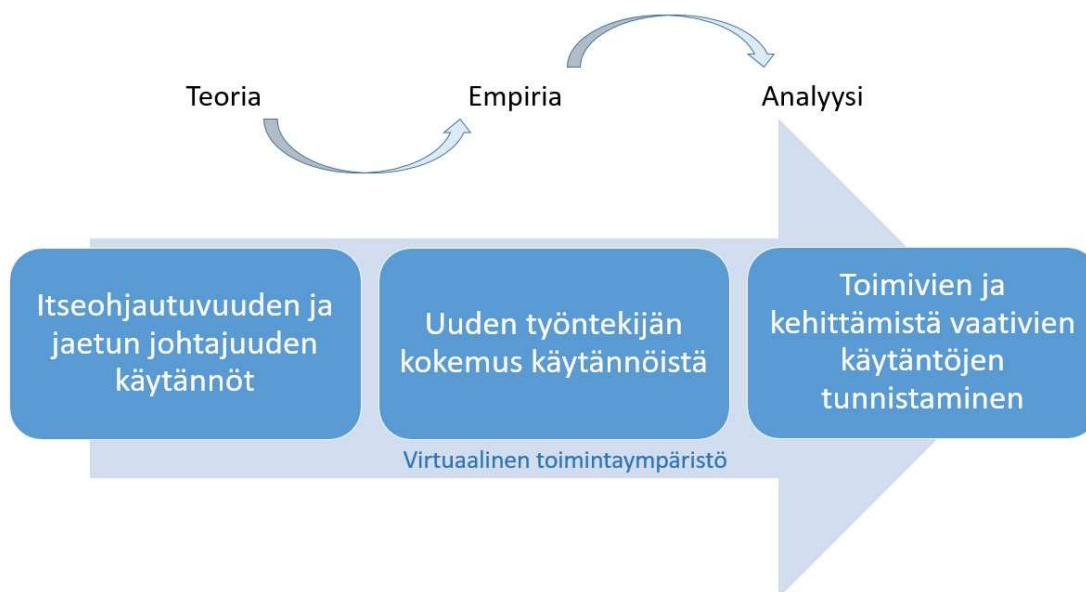
Alakysymykset

Miten asiantuntija kokee pystyvänsä vaikuttamaan omaan työskentelyynsä, tiimiprosesseihin ja päätöksentekoon?

Millä tavoin organisaation uudet asiantuntijat kokevat saavansa organisaation, tiimipäällikön ja muiden tiimin jäsenten tukea itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden käytäntöjen näkökulmasta?

Mitä prosesseja organisaatiossa voidaan kehittää itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden edistämiseksi?

Seuraavassa kuvassa 1 esitetään tutkielman viitekehys. Tutkielmassa tarkastellaan itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden käytäntöjä organisaatiossa uuden työntekijän näkökulmasta.



Kuva 1. Tutkielman viitekehys

1.3 Tutkielman teoreettinen tausta ja viitekehysten keskeiset käsitteet

Klasmeier & Rowold ovat tutkineet koettua organisaation tukea, transformationaalista johtamista ja tiimin sisäistä luottamusta jaetun johtajuuden ennustavina muuttujina. Heidän tutkimuksessaan luottamuksella ja transformationaalisella johtamisella on vaikutusta jaettuun johtamiseen niin yksilö- kuin tiimitasolla ja koettuun organisaation tukeen yksilötasolla. (Klasmeier & Rowold 2020, 923) Kirjallisuudessa myös todetaan, että jaetulla johtamisella on vaikutusta yksilön kokemukseen omaehtoisuudesta, kyvykkyydestä ja yhteisöllisyyden tunteesta (Coun, Peters & Blomme 2019, 484). Nämä kolme elementtiä ovat itseohjautuvuusteorian mukaan ne psykologiset tarpeet, joiden pohjalle yksilön kokemus sisäinen motivaatio perustuu (O'Donoghue & van der Werff 2020, 1).

Virtuaalista työympäristöä kuvaa maantieteellinen hajautuneisuus sekä teknologian hyödyntäminen työntekijöiden välisessä kanssakäymisessä ajasta ja paikasta riippumatta (Raghuram, Hill, Gibbs & Maruping 2019, 308). Teknologiavälitteisellä työskentelyllä tarkoitetaan elektronisten laitteiden tai teknologioiden hyödyntämistä työn tekemisessä; Parhaimmillaan se parantaa organisaation tuottavuutta, mutta myös muovaa työskentelytapoja ja ihmisten työelämän laatua. (Wang, Liu & Parker 2020, 3)

Tutkielman tavoitteena on selvittää uusien, virtuaalisessa työympäristössä työnsä aloitaneiden ja siinä työskentelevien asiantuntijoiden kokemuksia kirjallisuudessa tunnistettujen itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden käytännöistä. Carson et al. (2007, 1217) katsovat, että näitä ovat muun muassa työn merkityksellisyys ja sosiaalinen tuki. Drescher, Korsgaard, Welpel, Picot & Wigand (2014, 1) nostavat esiin luottamuksen merkityksen. Haastatteluissa selvitetään myös yksilön kokemusta itseohjautuvuuteen liittyvistä käytännöistä virtuaalisessa toimintaympäristössä. Forner et al. (2021, 78) toteavat, että näitä ovat omaehtoisuuden kokemuksen osalta muun muassa vapaus tehdä päätöksiä ja tuoda esille ajatuksiaan; kyvykkyyden osalta mahdollisuus hyödyntää taitojaan ja kehittää itseään sekä yhteisöllisyyden osalta hyväksytyksi tulemisen tunne ja yhteisön tuki.

1.3.1 Jaettu johtajuus

Englanninkielisessä kirjallisuudessa jaettuun johtajuuteen viitataan usealla eri nimellä, kuten "distributed", "shared", "collective", "relative" tai "post-heroic" (Denis et al. 2012, 213). Yleisesti käytetty on Pearce & Congerin (2003) määritelmä, joka toteaa jaetun johtajuuden olevan *ryhmässä toimivien yksilöiden välistä dynaamista vuorovaikutusta, jossa toinen toistaan tukien pyritään kohti ryhmän tai organisaation yhteistä tavoitetta*. Jaettu johtajuus on sisäinen ja epämuodollinen johtajuuden alkulähde, jossa johtajuuden vaikutus jakautuu ryhmän jäsenten välillä. Jaetussa johtajuudessa useampi yksilö jakaa johtajuuteen liittyvät roolit, vastuut ja tehtävät. (Klasmeier & Rowold 2020, 916; Carson et al. 2007, 1218) Pearce & Manzin (2005, 133–134) mukaan jaettu johtajuus ilmenee tilanteessa, jossa kaikki tiimin jäsenet ovat sitoutuneet tiimin johtamiseen: se on prosessi, johon osallistutaan virallisesti tai epävirallisesti tiimin sisällä jatkuvasti ja yhteisesti. Näin ollen jaettua johtajuutta voidaan kuvailla tiimin täysin kehittyneeksi voimaantumiseksi. (Pearce & Manz 2005, 133–134) Tässä tutkielmassa käytetään termiä jaettu johtajuus.

1.3.2 Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan yksilön kyvykkyyttä omaehtoiseen toimintaan, jossa yhteisiä päämääriä edistetään ilman esihenkilön ohjausta tai valvontaa (Martela & Jarenko

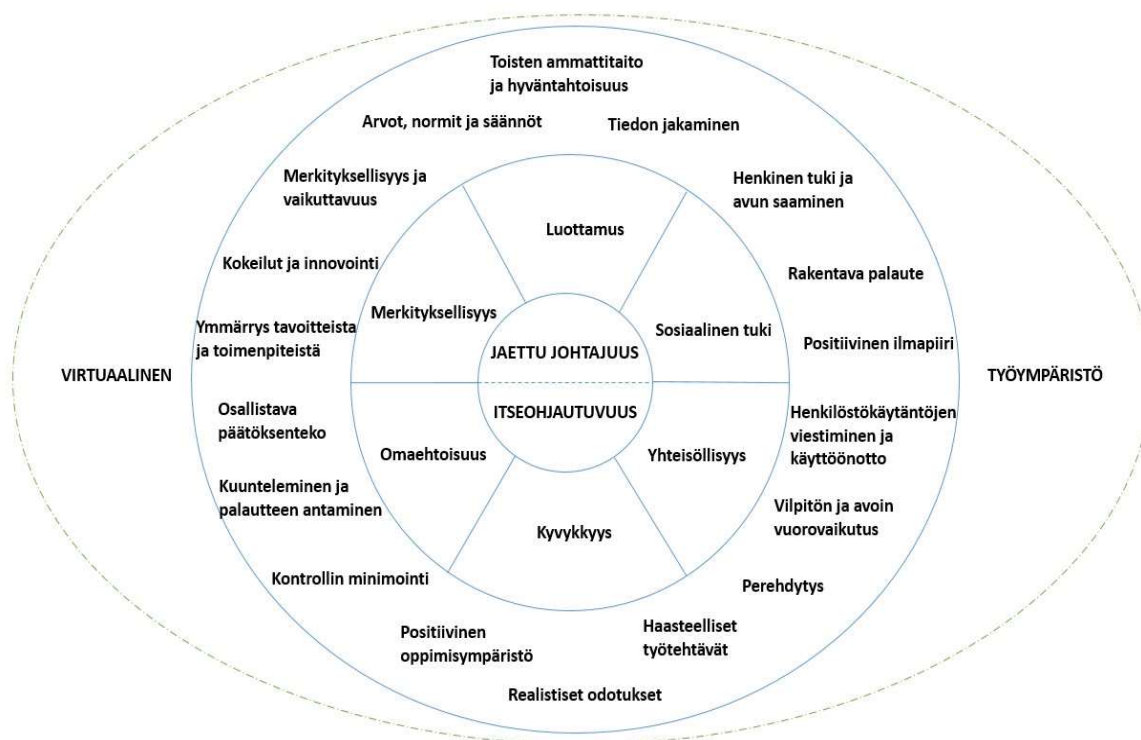
2017, 12). Itseohjautuvuutta käsittelevä teoria (Self-Determination Theory, SDT) perustuu Decin ja Ryanin vuonna 1985 esittelemään kokonaisuuteen (Deci & Ryan 2008, 182). Teorian mukaan yksilön motivaation ymmärtäminen edellyttää luontaisten psykologisten tarpeiden huomioon ottamista: tunnetta omaehtoisuudesta, kyvykkyydestä ja yhteisöllisyydestä (Deci & Ryan 2000, 227). Yksilön suoriutumiseen ja hyvinvointiin vaikuttaa motivaatiotyyppi, joka voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen sekä edelleen autonomiseen ja kontrolloituun motivaatioon (Deci et al. 2017, 20). Omaehtoisuudella viitataan toimintaan, jossa yksilö kokee tekemisessään vapaata tahtoa ja valinnan mahdollisuuksia (Gagné & Deci 2005, 333). Kyvykkyydellä viitataan yksilön kokemukseen ympäristönsä hallinnasta sekä tarpeeseen uusien taitojen kehittämiseksi. Yhteisöllisyys taas liitetään yhteenkuuluvuuden tunteeseen ja toisista välittämiseen vastavuoroisesti. (Van den Broeck et al. 2016, 1198–1199)

Psykologinen voimaantuminen ja itsensä johtaminen ovat itseohjautuvuuteen läheisesti liittyviä käsitteitä. Ensimmäinen juontaa juurensa osallistaviin organisaatioteorioihin sekä minä-pystyvyyteen ja jälkimmäinen prosessiin, jossa yksilö tavoittaa tehtävistä suoriutumiseen tarvittavan motivaatiotason. (Houghton & Yoho 2005, 66) Tässä tutkielmassa keskitytään itsensä johtamiseen itseohjautuvuusteorian näkökulmasta.

1.3.3 Työntekijäkokemus

Työntekijäkokemus voidaan määritellä työntekijän kokonaisvaltaiseksi näkemykseksi omasta organisaatiostaan ja siihen vaikuttavista useista eri tekijöistä työuran aikana. Kokemuksen kokonaisvaltaisuutta painotetaan erityisesti, sillä näkemys ulottuu jo aikaan ennen organisaation palveluksessa aloittamista ja jatkuu vielä, kun työntekijä lähtee organisaatiosta. (Plaskoff 2017, 137–138) Työntekijäkokemus käsittää perinteisen henkilöstöjohtamisen lisäksi esimerkiksi toimitilat, viestinnän, riskienhallinnan, informaatioteknologian ja paljon muuta. Kokemusta ei voi siis rajata ainoastaan ulkoiseen maineenhallintaan uusia työntekijöitä rekrytoitaessa, vaan siinä keskitytään parantamaan ja ylläpitämään myös olemassa olevien työntekijöiden sitoutumista päivittäiseen työhönsä. (Yohn 2020, 36)

Alla olevassa kuvassa 2 on esitetty tutkielman teoreettinen viitekehys. Pääkäsitteet jaettu johtajuus ja itseohjautuvuus ovat keskimmäisessä ympyrässä. Toisella kehällä esitetään pääkäsitteisiin liittyvät keskeiset teemat, kuten jaettuun johtajuuteen liitetty luottamus, merkityksellisyys ja sosiaalinen tuki sekä itseohjautuvuusteorian kolme ulottuvuutta. Kolmannella kehällä esitetään kirjallisuudessa tunnistettuja käytäntöjä jaetun johtajuuden ja itseohjautuvuuden edistämiseksi. Tunnistettuja käytäntöjä on koottu laajemmin myöhemmissä luvuissa oleviin taulukoihin. Pääkäsitteitä, teemoja ja käytäntöjä tarkastellaan virtuaalisen työympäristön kontekstissa.



Kuva 2. Tutkielman teoreettinen viitekehys

1.4 Tutkimusasetelma ja menetelmävalinnat

Tutkielman empiirinen osuus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jossa vastauksia tutkimusongelmaan kerättiin Finnveran suurasiakasyksikön uusilta asiantunti-

joilta puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Haastattelukysymykset muotoiltiin itseohjautuvuusteoriasta ja jaetusta johtajuudesta kirjallisuudessa esitettyjen käytäntöjen pohjalta. Huolimatta Finnveran hyvistä valmiuksista etätyöskentelyyn pandemian alkaessa, toimistolla työskentely oli pääasiallinen työskentelytapa ennen poikkeustilannetta ja etätyöskentelypäivät oli rajattu kahteen päivään viikossa. Tilanteen muututtua myös Finnvera on ryhtynyt pohtimaan työskentelytavoille uutta mallia, ja oletettavaa on, että etätyöskentely tulee lisääntymään merkittävästi tulevaisuudessa. Myös organisaatiossa aiemmin tehdyssä työympäristökyselyssä kävi selvästi ilmi toive vapaammin valittavasta työskentelymallista. Etätyön lisääntymisen vuoksi sujuva työn tekeminen edellyttää myös työntekijöiden itseohjautuvuutta. Lisäksi esihenkilöiltä edellytetään valmiuksia johtaa itseohjautuvuutta virtuaalisesti ja jakaa johtajuutta tiimin jäsenten kesken.

Laadullista tutkimusta on käytetty organisaatioiden tutkimuksessa yleisesti viime vuosikymmenien aikana. Laadullisella tutkimusmenetelmällä pystytään selvittämään niin organisaatiokäyttäytymistä kuin käyttäytymistä organisaatiossa. Menetelmän avulla voidaan myös avata jatkuvassa muutoksessa oleviin organisaatioihin uusia näkökulmia. (Jonsen, Fendt & Point 2018, 30; Bansal, Smith & Vaara 2018, 1189) Haastattelut ovat keskusteluun verrattavissa olevia vuorovaikutustilanteita mutta eroavat keskustelusta kuitenkin niin, etteivät ne ole täysin spontaaneja ja päämäärättömiä. Haastattelut ovat etukäteen mietittyjä tilanteita, joissa päämääränä on kerätä tietoa, ja ne perustuvat kielen käyttöön sekä kielen tulkintaan ja merkitykseen. Tutkimushaastattelun toteuttamiseen on monia tapoja, ja esimerkiksi lomakehaastattelulla voidaan kerätä tietoa etukäteen suunniteltujen, tarkkojen kysymysten avulla tai strukturoimattomasti avoimia kysymyksiä esittämällä. Puolistrukturoitu teemahaastattelu taas perustuu tutkimuksen tekijän valitsemaan teemaan, jossa kysymykset on suunniteltu etukäteen. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa kysymyksissä on kuitenkin joustavuutta toisin kuin vaikkapa lomakehaastattelussa. (Hirsjärvi & Hurme 2015; 41–42, 44–48)

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto kerätään tyypillisesti todellisissa tilanteissa vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa, jolloin saadaan selville tutkittavien näkökulmat ja ajatukset (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160). Puolistrukturoitu haastattelu toimi tutkittavassa joukossa siinä mielessä hyvin, että haastateltavien määrä rajautui kahdeksaan

henkilöön. Haastattelukysymykset laadittiin pääosin etukäteen mutta tutkimuksessa ha-
luttiin kuitenkin jättää haastatteluihin tietty vapaus ja liikkumisvara teemoista keskustel-
taessa. Tällöin haastatteluissa oli mahdollistaa nostaa esille sellaisiakin seikkoja, joihin
tutkija ei ollut etukäteen kiinnittänyt huomiota, mutta jotka voitiin katsoa tärkeiksi tulkin-
nan ja johtopäätösten kannalta.

1.5 Tutkielman rakenne

Tämä tutkielma jatkuu ensimmäisen johdantoluvun jälkeen kirjallisuuskatsauksella,
jossa käsitellään itseohjautuvuuteen liittyviä motivaatiotekijöitä sekä itseohjautuvuusteo-
riaa ja siihen liittyviä käytäntöjä organisaatiossa. Kolmannessa luvussa keskitytään jae-
tun johtajuuden teemaan ja organisaatiossa tätä ilmiötä edistäviin tekijöihin. Lisäksi lu-
vun lopussa tarkastellaan itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden välistä yhteyttä. Lu-
vussa neljä kerrotaan tutkimusmenetelmävalinnasta, aineiston keruusta ja analyysistä.
Lukuun viisi on koottu analyysiin perustuvat haastattelujen tulokset. Kuudennessa lu-
vussa tulokset kootaan johtopäätösten muotoon, annetaan suositukset johtamiskäytän-
töihin ja esitetään ehdotukset jatkotutkimuksen aiheiksi.

2 ITSEOHJAUTUVUUS

Kirjallisuudessa viitataan useisiin eri käsitteisiin, kun käydään keskustelua yksilön itse-
ohjautuvuudesta, kyvykkyydestä ja motivaatiosta. Psykologinen voimaantuminen, työn-
tekijän omistajuus, minäpystyvyys, itsensä johtaminen ja osallistava johtaminen ovat ter-
mejä saman teeman ympärillä. (Lee & Koh 2001, 685; Houghton & Yoho 2005, 66) Mar-
tela & Jarenko (2017, 12) määrittelevät itseohjautuvuuden omaehtoisesti ilman ulkopuo-
lisen valvontaa tai ohjausta tapahtuvaksi toiminnaksi, joka edellyttää yksilön motivaat-
iota, osaamista ja ymmärrystä toivotuista tavoitteista. Tiivistetysti voidaan todeta, että
organisaatiokontekstissa itseohjautuvuudessa on kyse työntekijän kyvystä ohjata omaa
toimintaansa, ottaa vastuu tekemistään päätöksistä ja asettaa tavoitteita mutta myös pal-
kita itseään sekä arvioida omaa suoriutumistaan (Breevaart, Bakker & Demerouti 2014,

32). Tässä tutkielmassa itseohjautuvuutta tarkastellaan itseohjautuvuusteorian viitekehysessä. Luvussa käsitellään mainittua teoriaa sekä esitellään lyhyesti myös teemaan läheisesti liittyvät psykologinen oman toiminnan johtaminen ja itsensä johtaminen sekä sisäisen ja ulkoisen motivaation taustaa.

2.1 Psykologiset tarpeet

Itseohjautuvuusteoriassa tarpeet määritellään synnynnäiseksi psykologiseksi perustaksi, jota tarvitaan eheää psykologista kasvua ja hyvinvointia varten. (Deci & Ryan 2000, 229). Deci & Ryan (2008, 183) jatkavat, että lukuisten empiiristen tutkimusten mukaan tehokkaan toiminnan ja psykologisen hyvinvoinnin varmistaminen edellyttää psykologisten tarpeiden tietyn määrän tyydyttämistä. Itseohjautuvuusteoriassa näistä tarpeista merkittävimpään asemaan nousevat jo aikaisemmin mainitut kyvykkyys, omaehtoisuus ja yhteisöllisyys. (Deci & Ryan 2008, 183) Kyvykkyuden ja omaehtoisuuden kokemus toimii sisäisen motivaation perustana. Nämä kaksi tarvetta ovat edellytyksiä myös sisäistämismiselle, joka on integraation korkein taso. Sisäistämismisellä tarkoitetaan käyttäytymissääntöjen, asenteiden ja arvojen täyttämistä omaksumista, jolloin ne eivät enää ole riippuvaisia yksilön ulkopuolisista vaikutteista. Yhteisöllisyyden tarve on sisäistämismisessä yhtä lailla ratkaiseva, sillä yksilö omaksuu toiminnan arvot ja säännöt helpommin, kun hän kokee toiminnassaan yhteisöllisyyttä ja kyvykkyyttä. Toisin sanoen sosiaalisella ympäristöllä on merkitystä arvojen ja sääntöjen omaksumisessa. (Gagné & Deci 2005; 334, 336–337).

Psykologisten tarpeiden viitekehys on todettu hyödylliseksi silloin, kun pyritään ymmärtämään sitä, miten erilaiset sosiaaliset ympäristöt vaikuttavat autonomiseen ja kontrolloituun motivaatioon (Deci & Ryan 2008, 183). Kuten aikaisemmin jo mainittiin, itseohjautuvuusteoriassa määritellään tarpeet yleisiksi välttämättömyyksiksi, jotka ovat olennaisia yksilön kehitykselle ja yhtenäisyydelle. Työntekijän psykologisten tarpeiden täyttäminen vaikuttaa yksilön motivaation työtehtäviään kohtaan. Kun esihenkilöt tukevat omaehtoisuuden, kyvykkyuden ja yhteisöllisyyden toteutumista, työntekijät todennäköisemmin motivoituvat omaehtoisesti. Motivoituneet työntekijät tarttuvat toimeen, ymmärtävät työn tarkoituksen ja arvon sekä hoitavat tehtäviään omaehtoisesti. Tämän lisäksi he suoriutuvat tehtävistään ja oppivat paremmin mutta myös tuntevat onnellisuutta työssään. (Gagné & Deci 2005, 337; Forner et al. 2021, 78)

2.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Tuskin mikään muu yksittäinen ilmiö kuvastaa ihmismielen myönteisiä ulottuvuuksia paremmin kuin sisäinen motivaatio: se on luontainen taipumus etsiä ja kohdata haasteita, koetella rajojaan ja oppia uusia asioita (Ryan & Deci, 2000, 70). Teknisesti sisäinen motivaatio tarkoittaa toimintaa, joka tehdään sen itsensä vuoksi luontaisen kiinnostuksen ja nautinnon pohjalta. Vaikka sisäinen motivaatio yhdistyy yksilön positiivisiin tunteuksiin ja iloon, sillä on merkittävä rooli myös elinikäisessä oppimisessa. (Ryan & Deci 2020, 2) Deci et al. (2017, 21) toteavat, että sisäisellä motivaatiolla on keskeinen merkitys myös työelämässä. Työntekijöiden motivaatio voi koskea esimerkiksi vain osaa työtehtävistä tai kaikkia niitä. Sen myötä he suoriutuvat tehtävistään moitteettomasti ja voivat hyvin (Deci et al. 2017, 21). Sisäistä motivaatiota koskevat tutkimukset osoittavat sen, että motivaation ylläpito ja parantaminen vaativat kannustavia olosuhteita, sillä ne murenevat helposti ei-tukevassa ilmapiirissä. (Ryan & Deci 2000, 70)

Huolimatta siitä, että sisäinen motivaatio on tärkeä motivaatiotyyppi ohjaamassa itseohjautuvuutta, se ei kuitenkaan ole ainoa vaikuttava mekanismi (Ryan & Deci 2000, 71). Ulkoinen motivaatio on käyttäytymistä, jota ei saa aikaan luontainen tarve tuntea tyytyväisyyttä tai hyvää oloa (Ryan & Deci 2020, 3). Tärkeä ulkoisen motivaation elementti on se, että sen autonomian ja kontrollin aste voi vaihdella. Tehtävät, joita henkilö ei koe mielekkääksi eli jotka eivät ole sisäisesti motivoivia, edellyttävät ulkoista motivaatiota. Näin ollen käyttäytyminen riippuu siitä, kuinka yksilö arvioi käyttäytymisen ja seurauksen välistä suhdetta, esimerkiksi tavoitteeseen pääsystä saatua palkkiota. (Gagné & Deci 2005, 334; Ryan & Deci 2000, 71) Ryan & Deci (2000, 71) jatkavat, että kiinnostavaa ulkoisessa motivaatiossa on se, kuinka yksilöt saavuttavat motivaation ja kuinka se vaikuttaa sinnikkyuteen, käyttäytymisen laatuun ja hyvinvointiin. Itseohjautuvuusteoria esittää, että vaikutus voi vaihdella sen perusteella, kuinka odotettuun käyttäytymiseen liittyvä arvostus sekä säännöt on sisäistetty ja omaksuttu. (Ryan & Deci 2000, 71)

2.3 Oman toiminnan johtaminen (Self-management)

Organisaatiot käyttävät monia keinoja työntekijöiden ohjaamiseen. Yhden näkemyksen mukaan rationaalisilla kontrolloikeinoilla, kuten työvaatimuksilla, arvioinnilla ja palkitsemisella, varmistetaan organisaation tavoitteiden saavuttaminen. Vaihtoehdoissa näkemyksessä kuitenkin esitetään, että yksilöillä on sisäinen itsekontrollijärjestelmä, jonka perusteella he itse asettavat itselleen tavoitteita, arvioivat toimintaansa sekä palkitsevat tai rankaisevat itseään päivittäisessä työssään. (Manz 1986, 585-586) Oman toiminnan johtaminen (self-management tai self-control) määritellään tilanteeksi, jossa yksilö ulkoisten rajoitteiden puuttuessa käyttäytyy tavalla, jonka todennäköisyys on pienempi kuin muiden käyttäytymisvaihtoehtojen. Oman toiminnan johtamiseen liittyy siis vahvasti useampien vaihtoehtojen olemassaolo, vaihtoehtojen eri vaikutukset ja pitkäaikaisiin ulkoisiin vaikutuksiin liittyvä itsekontrollin säilyttäminen. (Manz & Sims 1980, 362) Yksilön johtaessa omaa toimintaansa hän hallinnoi ja kontrolloi omaa käyttäytymistään sekä ottaa vastuun tekemistään päätöksistä. Ulkoisen kontrollin puuttuessa yksilö tekee päätöksiä, jotka eivät välttämättä ole kovin houkuttelevia mutta ovat siitä huolimatta tavoiteltavia. Oman toiminnan johtamiseen liittyvät strategiat auttavat jäsentämään työympäristöä, lisäävät motivaatiota ja edistävät tavoitteisiin tähtäävää käyttäytymistä. (Breevaart et al. 2014, 32)

Breevaart et al. (2014, 32) jatkavat, että johtajuuden korvaamiseen liittyvässä teoriassa (Substitutes for leadership theory; Kerr & Jermier, 1978) työntekijän, työtehtävien ja organisaation tietyt ominaisuudet tekevät johtajuudesta tarpeetonta ja näin ollen käyttäytymisen ennustamisesta jopa mahdotonta. Oman toiminnan johtamisella organisaatiossa viitataan siis tilanteeseen, jossa kuka tahansa organisaatiossa toimiva yksilö ottaa vastuun johtamiseen liittyvistä tehtävistä, kuten aikataulutuksesta tai organisoinnista (Markham & Markham 1995; 344). Manz ja Sims (1980, 366) toteavat yhteenvetona, että oman toiminnan johtamisen lisääminen voi toimia merkittävänä vaikuttajana organisaation pyrkiessä tavoitteisiinsa. Organisaation näkökulmasta itsensä johtamisen edistäminen voi säästää aikaa ja rahaa, kun ulkoisia johtajia ei tarvitse palkata kuten aikaisemmin. (Manz & Sims 1980; 363, 366)

2.4 Itsensä johtaminen (Self-leadership)

Oman toiminnan johtamiseen liittyvä tutkimus perustuu pääosin sosiaalisen oppimisen teoriaa ja itsekontrollia käsittelevään kirjallisuuteen. Manz (1986) laajensi Simsin kanssa esittämäänsä viitekehystä yksilön toiminnan vaikutuksista organisaatiossa ja esitteli itsensä johtamisen näkökulman oman toiminnan johtamisen jatkoksi (Manz 1986, 585). Manzin esittämä viitekehys pohjautuu suurelta osin Carverin & Scheierin (1982) esittämään kontrolliteoriaan, ja se pohjautuu ajatukseen siitä, että yksilö tai tiimi suorittaa itsekontrollia arvioimalla tilannetta ja vertaamalla asemaansa olemassa oleviin normeihin. Manz määrittelee itsensä johtamisen *kokonaisvaltaiseksi itsevaikuttamisen näkökulmaksi, joka sisältää niin itsensä johtamisen luonnostaan motivoiviin tehtäviin kuin itsensä johtamisen tehtäviin, jotka täytyy tehdä mutta jotka eivät ole luonnostaan niin motivoivia*. Oman toiminnan johtamisessa paneudutaan siihen, miten työ tehdään tavoitteiden saavuttamiseksi, jolloin keskitytään käyttäytymiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Itsensä johtamista eivät niinkään ohjaa ulkoiset tekijät, vaan se perustuu vahvemmin sisäiseen motivaatioon ja yksilön kognitiivisiin prosesseihin. (Stewart, Courtright & Manz 2011; 186, 188-189)

Itsensä johtaminen on prosessi, jossa yksilöt saavuttavat tarvittavan itseohjautuvuuden ja motivaatiotason toimiakseen (Houghton & Yoho 2005, 66). Viitekehysten näkemyksen mukaan tehtäviin liittyviä palkintoja voidaan kuvailla luonnolliseksi palkkioksi, sillä ne ovat olennainen osa tehtäväprosessia. Yksilön suhde työtehtäviin ja tulkinta tehtävistä ovat tulosta luontaisista motivaatioprosesseista. (Manz 1986, 591) Itsensä johtaminen koostuu tietyistä käyttäytymiseen liittyvistä sekä kognitiivisista strategioista, joiden tarkoituksena on vaikuttaa myönteisesti henkilökohtaiseen tehokkuuteen. Nämä strategiat jaotellaan usein kolmeen pääluokkaan: käyttäytymispainotteiset strategiat, luontaiset palkitsemisstrategiat ja rakenteelliset ajatusmallistrategiat. Ensimmäiset pyrkivät voimistamaan yksilön itsetietoisuutta ja helpottamaan käyttäytymistä varsinkin sellaisissa tehtävissä, jotka ovat epämiellyttäviä mutta välttämättömiä. Luontaisten palkitsemisstrategioiden avulla pyritään luomaan tilanteita, joissa yksilö on motivoitunut työtehtäviin luontevasti kuuluvista elementeistä tai häntä palkitaan niillä. Rakenteelliset ajatusmallistrategiat on luotu helpottamaan rakenteellisia ja tavanomaisia ajatusmalleja, joilla on positiivisia vaikutuksia suoriutumiseen. (Neck & Houghton 2006, 271–272)

2.5 Itseohjautuvuusteoria

Yksilöt voivat toimia sosiaalisessa ympäristössään proaktiivisesti ja sitoutuneesti tai vastavaroisesti passiivisesti ja toiminnasta vieraantuneena. Parhaimmassa tapauksessa yksilö on utelias, inspiroitunut sekä motivoitunut oppimaan uutta, kantamaan vastuuta ja hyödyntämään taitojaan. Useimmiten edellä mainitut ominaisuudet näyttäytyvät yksilöiden päivittäisessä toiminnassa ponnisteluina ja sitoutumisena. Siitä huolimatta on selvää, että yksilö voi myös tuntea olonsa väheksytyksi ja nujerretuksi, jolloin kasvun ja vastuunottamisen todennäköisyys heikkenee. (Ryan & Deci 2000, 68) Itseohjautuvuusteorian mukaan yksilön tunne työympäristön tuesta ei ainoastaan edistä omaehtoista toimintaa vaan lisää työtyytyväisyyttä ja organisaation tehokkuutta (Deci et al. 2017, 20). Teoria myös esittää, että ihmisten taipuvaisuus kohti psykologista kasvua, oppimista ja parempia ihmissuhteita ei ole automaatiota vaan edellyttää kannustavia olosuhteita, jotta se olisi elinvoimaista (Ryan & Deci 2020, 1).

Onnistuneen johtajuuden kriittinen elementti on organisaation jäsenten motivoiminen, koska sillä on suora vaikutus niin yksilön sitoutumiseen ja työtehokkuuteen kuin hyvinvointiin ja suoriutumiseen (Forner et al. 2021, 76–77). Ulkoinen johtajuus on merkittävässä asemassa, sillä itseohjautuvuus ei täysin korvaa ulkoista johtajuutta, vaan sillä on tärkeä rooli sekä yksilöiden että tiimien itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden edistämässä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että haastavat mutta saavutettavissa olevat tavoitteet ovat tärkeitä suoriutumisen ja motivaation edistämässä. (Stewart et al. 2011, 185; 187–188) Motivaatiota koskevassa tutkimuksessa on kyseenalaistettu ulkoisen palkitsemisen roolia motivaatitekijänä ja osoitettu esihenkilöiden huomattavan motivoiva vaikutus ihmisten välisen vuorovaikutuksen parantamisessa ja positiivisen ilmapiirin luomisessa (Forner et al. 2021, 77).

2.6 Omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys

Itseohjautuvuusteoriassa omaehtoisuudella viitataan siihen, että työelämässä yksilöllä on oltava valinnan mahdollisuuksia roolissaan, hänen on pystyttävä tekemään päätöksiä, esittämään ideoita ja päättämään siitä, miten työtehtäviä hoidetaan. Omaehtoisesti

toimiva yksilö kokee itsensä aloitteentekijäksi omassa toiminnassaan ja määrittelee tavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseksi. (Deci & Ryan 1987, 1025; Forner et al. 2021) Kyvykkyydellä tarkoitetaan tarvetta tuntea hallitsevansa ympäristöään ja mahdollisuutta oppia uusia taitoja. Itseohjautuvuusteorian näkemyksen mukaan kyvykkyys on luontainen taipumus tutkia ja vaikuttaa ympäristöönsä sekä etsiä uusia haasteita. (Van den Broeck et al. 2016, 1198) Yhteisöllisyydellä viitataan yksilön yhteenkuuluvuuden ja yhteyden tarpeeseen (Ryan & Deci 2020, 1).

2.7 Itseohjautuvuuteen liittyvien käytäntöjen edistäminen organisaatiossa

Empiiriset tutkimukset ovat osoittaneet, että esihenkilöillä on erityisen tärkeä rooli alaisensa työn tukemisessa. Esihenkilöiden tuen ansiosta työntekijät kokevat todennäköisemmin, että heidän psykologiset tarpeensa täyttyvät ja sitoutuneisuus työtä kohtaan lisääntyy. (Chiniara & Bentein 2016, 127) Työntekijöiden motivoinnin ymmärtäminen on johtamisen kriittinen elementti, sillä se vaikuttaa sitoutumisen lisäksi myös yleiseen hyvinvointiin ja suoriutumiseen (Forner et al. 2021, 77–78).

Seuraavissa kappaleissa käydään läpi kirjallisuudesta tunnistettuja käytäntöjä, joilla organisaatiossa voidaan edistää itseohjautuvuusteorian kolmea pääelementtiä: omaehtoisuutta, kyvykkyyttä ja yhteisöllisyyttä.

Sisäisen motivaation edistäminen edellyttää *omaehtoisuuden tukemista*. Sillä tarkoitetaan toisen henkilön näkökulmien huomioon ottamista sekä mahdollisuuksien luomista valinnoille ja oma-aloitteisuudelle. Vielä tarkemmin kuvattuna omaehtoisuutta voidaan parantaa olosuhteilla, joissa vaatimukset perustellaan järkevästi, toisten tunteet otetaan huomioon, käytetty kieli on neutraalia ja joissa tarjotaan erilaisia vaihtoehtoja. Omaehtoisuutta tukevat esihenkilöt tukevat samalla myös työntekijän sitoutuneisuutta, tarpeiden täyttämistä, hyvinvointia ja työssä suoriutumista. Tutkimuksissa on myös todettu esihenkilöiden toiminnan vaikuttavan luottamuksen ja työtyytyväisyyden paranemiseen. (Gagné & Deci 2005, 342; Jungert et al. 2020, 211) Julkista sektoria koskevassa tutkimuksessa on havaittu esimerkiksi se, että työntekijöiden kokemalla omaehtoisuuden tuella on myönteinen vaikutus autonomiseen motivaatioon ja edelleen työssä suoriutumiseen. Työympäristössä ihmisten välisten toiminnan on todettu olevan omaehtoisuutta

tukevaa silloin, kun toiminta on mielekästä ja toisista välittävää, eikä se perustu kontrollointiin. (Gillet, Gagné, Sauvagère & Fouquereau 2012, 2–3)

Stone, Deci & Ryan (2009, 79–80) katsovat, että sisäisen motivaation syntyminen edellyttää rakentavaa keskustelua ongelmista ja mahdollisuuksia esittää avoimia kysymyksiä, joiden käsittely voi tuottaa ongelmia joillekin esihenkilöille. He ehdottavat esihenkilöille kuuden kohdan polkua psykologisten tarpeiden täyttämiseksi: 1) Kysy avoimia kysymyksiä ja anna mahdollisuus osallistua ongelmanratkaisuun. 2) Kuuntele aktiivisesti ja ota erilaiset näkökulmat huomioon. 3) Tarjoa mahdollisuuksia vastuunkantoon. 4) Anna rehellistä, positiivista palautetta oma-aloitteisuudesta ja ei-tuomitsevaa palautetta ongelmista. 5) Minimoi pakonomainen kontrolli ja vertailu toisten kanssa. 6) Vaali osaamista ja tiedon jakamista. (Stone et al. 2009, 79–80)

Innovoinnin avulla tiimin jäsenet ottavat käyttöön uusia ideoita, prosesseja ja parempia tapoja tehdä hyödyllisiä asioita. Rakentava, voimaannuttava ja transformationaalinen johtaminen kuuluu olennaisena tekijänä luovuuden ja innovaatioiden mahdollistamiseen. Kun esihenkilöt ovat avoimia työntekijöiden ideoille ja ehdotuksille, he rohkaisevat innovointiin ja luovuuteen. Kuuntelemalla ja tukemalla tiimin jäsenten toimintaa esihenkilöt pitävät yllä ja parantavat motivaatiota ja luovuutta. (Forner et al. 2021, 83) Lukuisissa tutkimuksissa on myös todettu, että työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon lisää työtyytyväisyyttä (Grissom 2012, 400). Osallistava päätöksenteko tyydyttää yksilöiden omaehtoisuuden tarvetta, jolloin tunne vaikuttamisen mahdollisuuksista lisääntyy (Deci & Ryan 1987, 1028). Päätösten perustelu ja selittäminen auttavat työntekijää ymmärtämään, miksi toimitaan tietyllä tavalla, sekä sisäistämään päätöksen (Deci, Eghrari, Patrick & Leone 1994, 138).

Kyvykkäiksi itsensä kokevat yksilöt tuntevat itsensä tehokkaaksi ja varmoiksi siitä, että heillä on tarvittavat sisäiset valmiudet suoriutua työtehtävistään, saavuttaa tavoitteita ja mukautua uusiin tilanteisiin (Chiniara & Bentein 2016, 129). *Kyvykkyyden tukeminen* sisältää toimenpiteitä, joilla edistetään työntekijän tehokkuutta ja osaamista. Näihin toimenpiteisiin kuuluvat esimerkiksi tiedon jakaminen, ohjeistaminen, rakentavan palautteen antaminen ja realististen odotusten asettaminen. (Slemp, Lee & Mossman 2021, 3)

Ryan, Williams, Patrick ja Decin (2009, 114) mukaan kyvykkyyden kokemus edellyttää myös tehokkuutta ja itsevarmuutta. Silloin kun ihmiset saavat positiivista palautetta esimerkiksi esimiehiltään tai työtovereiltaan, tunne kyvykkyydestä kasvaa. Toisaalta negatiivinen palaute, kriittisyys ja vähättely estävät kyvykkyyden kokemusta. (Ryan et al. 2009, 114) Deci & Ryan (1987, 1027) toteavat, että positiivisen palautteen on havaittu useissa tutkimuksissa lisäävän yksilön sisäistä motivaatiota. Myös Gagnén (2009, 581–582) mukaan tiedon ja resurssien jakaminen sekä optimaaliset tavoitteet tukevat kyvykkyyden kokemusta. Esihenkilöt, jotka maksimoivat työntekijöiden mahdollisuudet aloitteellisuuteen, palautteen saamiseen ja näkökulmien huomioon ottamiseen, parantavat työntekijöidensä asennoitumista ja luottamusta työnantajaa kohtaan. Luottamuksen lisääntymisellä on taas suotuisa vaikutus tiedon jakamisen lisääntymiseen. (Gagné 2009, 581–582)

Esihenkilöt voivat vastata työntekijöiden kyvykkyyden tarpeeseen luomalla positiivisen oppimisympäristön ja luomalla olosuhteet, joissa tiimin jäsenet voivat oppia toisiltaan ja osallistua haasteellisiin työtehtäviin. Työssä oppimista voi edesauttaa myös uusilla työtehtävillä tai tarjoamalla mahdollisuuksia työskennellä projektin johdossa. Esihenkilön on tärkeää seurata kunkin työntekijän henkilökohtaisia kehittymiskohteita ja ottaa ne huomioon (Forner et al. 2021, 84). Kehittymismahdollisuuksilla ja oppimisella omaan tahtiin on suotuisat vaikutukset motivaatioon (Stone et al. 2009, 84). Esihenkilöt myös tukevat työntekijän itseluottamuksen rakentumista, ja sillä on todettu olevan merkittävä vaikutus käyttäytymiseen, motivaatioon ja asennoitumiseen työtä kohtaan. Esihenkilöt, jotka suhtautuvat myönteisesti työntekijöiden omatoimisuuteen ja antavat mahdollisuuden kyvykkyyden ja onnistumisen kokemukseen, kohentavat yksilön itsevarmuuden kokemusta. (Pierce, & Gardner 2004; 591, 601) Kyvykkyyttä voi edistää myös mentoroinnin avulla. Mentoroinnilla tarkoitetaan kahden organisaation jäsenen välistä kannustavaa vuorovaikutussuhdetta, jossa esimerkiksi kokeneempi asiantuntija tukee nuorempaa kollegaansa henkilökohtaisessa ja ammatillisessa kehittämisessä. Mentorointi voi olla muodollista strukturoidun ohjelman mukaista tai epämuodollisempaa kokoontumista asiantuntijaverkoston sisällä. (Forner et al. 2021, 85)

Itseohjautuvuusteoriassa esitetään, että yhteyden ja yhteenkuuluvuuden tunne on olennaista hyvinvoinnin ja eheyden kannalta. *Yhteisöllisyyden tarve* viittaa tunteeseen siitä,

että on osa ryhmää ja tulee huomioiduksi muiden taholta. Yhteisöllisyyden tunne vaikuttaa siihen, että yksilöt omaksuvat paremmin ympäristön arvoja ja taitoja. (Ryan et al. 2009, 115; Gagné & Deci 2005, 355) Yhteisöllisyyttä voi lisätä osoittamalla aitoa kiinnostusta ja toveruutta toisia kohtaan kuuntelemalla, ohjaamalla ja kehittämällä suhteita muihin (Slemp et al. 2021, 3). Vaikka ulkoisesti motivoitunut käyttäytyminen ei välttämättä ole kiinnostavaa, yksilö tarttuu toimeen jonkun määräyksestä tai yhdessä muiden kanssa siksi, että hän tuntee tai haluaa tuntea yhteyttä muiden kanssa. Tästä syystä yhteisöllisyyttä voidaan kuvata tärkeäksi tekijäksi motivaation sisäistämisessä, ja kokemusta tukee epäkiinnostavan toiminnan järkipäiväinen perustelu. On syytä huomioida, ettei yhteisöllisyyttä pidä käsittää omaehtoisuuden vastakohtana. Itseohjautuvuusteorian näkökulmasta omaehtoisuus ei ole itsekkyyttä vaan sitä, että voi vapaasti osallistua, yksin tai yhteisön kanssa. (Ryan & Deci 2000, 74)

Yhteisöllisyyden edistämiseksi esihenkilöiden tulisi ottaa huomioon tiimensä ihmissuhteisiin liittyvät tekniikat, sillä sosiaalisella vuorovaikutuksella on merkitystä motivaation ja hyvinvoinnin muokkaamisessa. Esihenkilö pystyy edistämään yhteisen perustan löytymistä osoittamalla kiinnostusta tiimin jäsenten toimintaa kohtaan, aloittamalla vilpittömiä keskusteluja ja saamaan siten aikaan avointa vuorovaikutusta. Yhteisöllisyyden luomiseksi esihenkilön on toteutettava tiimin sitoutumista edistäviä käytäntöjä ja perehdytettävä tiimin uudet jäsenet yhteiseen toimintaan (Forner et al. 2021, 86) Esihenkilöiden tehtävänä on luoda edellytykset sosiaalisen vuorovaikutuksen kehittymiselle niin, että jäsenten välille voi syntyä kannustavia yhteyksiä. Epämuodollisessa ympäristössä järjestetyt erilaiset aktiviteetit ovat tiimin uusille jäsenille hyvä keino tutustua toisiin rennossa ilmapiirissä. (Klein, Polin & Sutton 2015, 265) Esihenkilön vastuulla on myös erilaisuuden tukeminen ja yhteisöllisyyden vahvistaminen arvostamalla kaikkien taustaa ja kokemusta. Johtaja toimii tärkeänä roolimallina tukemalla moninaisuutta ja arvostamalla kaikkia jäseniä, jotka tuovat oman osaamisensa ja arvonsa yhteiseen toimintaan. Esihenkilöiden rooli korostuu myös henkilöstökäytäntöjen viestimisessä ja käyttöönotossa, sillä heidän toiminnallaan on suora vaikutus niiden onnistumiseen. (Homan, Gündemir, Buengler & van Kleef 2020, 1101-1102; Buengler, Leroy & Stobbeleir 2018, 290) Alla olevaan taulukkoon 1 on koottu kirjallisuudessa esitetyjä käytäntöjä omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden edistämisestä organisaatiossa.

Taulukko 1. Itseohjautuvuutta tukevat käytännöt

Psykologinen tarve	Tarvetta tukeva käytäntö	Lähde
Omaehtoisuus	<ul style="list-style-type: none"> • Mahdollisuus aloitteellisuuteen • Näkökulmien huomioon ottaminen • Perustellut vaatimukset • Vaihtoehtojen tarjoaminen • Toiminta mielekästä ja toisista välittävää • Rakentava keskustelu ongelmista • Avoimet kysymykset • Aktiivinen kuuntelu • Rakentava palaute • Kontrollin minimointi • Osaamisen vaaliminen • Tiedon jakaminen • Voimaannuttava ja transformationaalinen johtaminen • Osallistava päätöksenteko • Päätösten perustelu 	Gagné & Deci 2005 Jungert et al. 2021 Gillet et al. 2012 Stone et al. 2009 Forner et al. 2020 Grissom 2012 Ryan 1987 Deci et al. 1994
Kyvykkyys	<ul style="list-style-type: none"> • Tiedon ja resurssien jakaminen • Ohjeistaminen • Rakentava ja positiivinen palaute • Realististen odotusten asettaminen • Aloitteellisuuden suosiminen • Positiivinen oppimisympäristö • Haasteelliset työtehtävät • Omatoimisuuden tukeminen • Mentorointi 	Slemp et al. 2021 Ryan et al. 2009 Deci & Ryan 1987 Gagné 2009 Forner et al. 2020 Stone et al. 2009 Pierce & Gardner 2004
Yhteisöllisyys	<ul style="list-style-type: none"> • Aito kiinnostus ja toveruus toisia kohtaan • Vilpitön ja avoin vuorovaikutus • Perehdytys yhteiseen toimintaan • Epämuodolliset aktiviteetit • Erilaisuuden ja yhteenkuuluvuuden arvostaminen • Henkilöstökäytäntöjen viestiminen ja käyttöönotto 	Slemp et al. 2021 Forner et al. 2020 Klein et al. 2015 Homan et al. 2020 Buengler et al. 2018

3 JAETTU JOHTAJUUS

Jaetun johtajuuden prosesseissa johtajuus kehittyy tiimin jäsenten välille mutta liikkuu myös edestakaisin vertikaalisesti organisaatiossa. Jaetun johtajuuden ja perinteisten johtajuusmallien keskeinen ero liittyy vaikutusprosessin suuntaan, joka ei ole perinteiseen tapaan ainoastaan nimitetyn johtajan toteuttamaa vaikuttamista ylhäältä alaspäin. (Pearce & Conger 2003, 1)

3.1 Jaetun johtajuuden taustaa

Aikaisempien vuosikymmenien tutkimuksessa on toki viittauksia jaetun johtajuuden taustoihin ja mahdollistajiin, mutta pääosin tutkimus keskittyy 1990- ja 2000-luvuille. Analyysin moninaisuudesta viestivätkin esimerkiksi johtajuuden hajautumiseen viittaavat useat erilaiset termit (Denis et al. 2012, 212). Tutkimuksen lisääntymisestä huolimatta määritelmistä käydään yhä keskustelua, eikä ilmiöstä ole edelleenkään pystytty luomaan yhtenäistä käsitettä tai viitekehystä. Myös jaetun johtajuuden mahdollistajat, seuraukset ja rajaukset ovat edelleen tarkasti määrittelemättä. (Zhu et al. 2018, 835) Denis et al. (2012) ovat jaettua johtajuutta koskevassa analyysissään kuitenkin yksilöineet neljä eri tutkimussuuntausta: 1) johtajuuden jakaminen tiimin tehokkuuden vuoksi, 2) johtajuuden yhdistäminen organisaation johdossa muiden johtamiseksi, 3) johtajuuden levittäminen yli rajojen ajan myötä ja 4) johtajuuden rakentuminen vuorovaikutuksen kautta. Ensimmäinen suuntaus viittaa tiimin sisäiseen vuorovaikutusprosessiin, jossa tiimin jäsenet johtavat toisiaan. Yhdistämisellä tarkoitetaan tilannetta, jossa vähintään kaksi johtajaa johtaa yhdessä muita. Leviämisessä johtajuus välittyy ihmisten kautta tavoitteiden saavuttamiseksi, ja viimeisessä suuntauksessa johtajuus kehittyy toimintaprosessissa käytäntöjen ja kommunikaation kautta. (Denis et al. 2012, 215-216) Alla olevassa taulukossa 2 tarkastellaan monikollisen johtajuuden teemaan liittyviä lukuisia määritelmiä sekä johtajuuden alkuperää ja vaikututusta.

Taulukko 2. Jaetun johtajuuden vertailu muihin monikollisiin johtajuusteorioihin (mukailun Zhu et al. 2018)

Käsite	Määritelmä	Johtajuuden alkuperä	Analyysin kohde	Johtajuuden vaikutus
Jaettu johtajuus	Dynaaminen ja vuorovaikutteinen ryhmän jäsenten välinen pyrkimys toistensa johtamiseen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi	Tiimin jäsenten ilmaiseva horisontaalinen johtajuus vs. hierakkinen johtajuus	Johtajuus tiimitason ilmiönä	Johtajuuden leviäminen useiden henkilöiden välillä
Kollektiivinen johtajuus	Dynaaminen johtajuusprosessi, jossa määritelty johtaja hyödyntää valikoivasti verkoston asiantuntijuutta ongelmien ratkaisemiseksi	Johtajuus on jaettu sosiaalinen prosessi, joka on upotettu yksiköihin, tiimeihin ja verkostoihin, ei niinkään yksittäisen johtajan taitoihin	Johtajuus kollektiivisena ilmiönä	Johtajuuden jakautuminen tilanteen tai ongelman vaatimin edellytyksin
Kehkeytyvä johtajuus	Tiimin jäsenet ilmaisevat johtajuutta huolimatta siitä, ettei heillä ole muodollista johtajan asemaa	Horisontaalinen, kollegoihin kohdistuva johtajuus	Yksi tai muutama tiimin jäsen, jotka kehkeytyvät epämuodollisina johtajina	Johtajuus ei leviä tiimin jäsenten välillä
Itsensä johtaminen	Prosessi, jonka kautta yksilö vaikuttaa omaan toimintaansa saavuttaakseen riittävän itseohjautuvuuden ja motivaation	Johtajuus ei kohdistu kollegoihin	Yksilötason ilmiö	Johtajuus ei leviä tiimin jäsenten välillä
Voimaannuttava johtajuus	Johtajien omaehtoisuutta, oman toiminnan johtamista ja itsevarmuutta edistävä toiminta	Muodollisen johtajan vertikaalisen johtajuuden vaikutus	Yksilötason tai kahdenvälinen ilmiö	Johtajuus ei leviä tiimin jäsenten välillä
Osallistava johtajuus	Yhteinen päätöksenteko tai vähintään tiimin jäsenten osallistava vaikutus päätöksentekoon	Muodollinen johtaja, joka pyytää tiimensä jäsenien ideoita ennen päätöksentekoa mutta pitää voi pitää lopullisen päätöksentekovallan itsellään	Yksilötason tai kahdenvälinen ilmiö	Johtajuus ei leviä tiimin jäsenten välillä
Tiimijohtajuus	Integroitu käsite tiimien johtajuudesta	Sisältää sekä horisontaalisen johtajuuden tiimien jäseniltä ja vertikaalisen johtajuuden muodolliselta johtajalta	Johtajuuden tutkiminen tiimeissä	Ei vaatimuksia jaetun johtajuuden vaikutuksille

3.2 Jaetun johtajuuden määrittelyä

Gronnin (2000, 324) mukaan ajatuksen jaetusta tai hajautetusta johtajuudesta esitti ensimmäisten joukossa Gibb (1954), joka totesi johtajuuden todennäköisesti toteutuvan parhaiten ryhmän ominaisuutena ja toimintoina, joita se suorittaa. Johtajuus voi olla yhtäältä keskittyntä ja toisaalta hajautunutta tai jaettua. (Gronn 2000, 324) Myöhemmin Yukl (1989) kehitti viitekehystä edelleen huomioiden johtajuuden jakautumisen tiimin jäsenten välillä. Hän määritteli jaetun johtajuuden koostuvan vaikutusprosessista, jotka sisältävät ryhmän tai organisaation tavoitteet, motivoituneen tehtäväkäyttäytymisen tavoitteiden saavuttamiseksi sekä ryhmän ja sen kulttuurin vaikutteet. Carson et al. (2007) ottavat määritelmässään huomioon Morgesonin & Hoffmanin (1999) ajatuksen yhteisöllisestä rakenteesta ja toteavat jaetun johtajuuden olevan edellä mainitun lisäksi myös

verkostomainen rakenne, joka vaikuttaa niin tiimin kuin sen jäsenten toimintaan ja tuloksiin sekä muovaa niitä. (Carson et al. 2007, 1218–1219) Kirjallisuudessa on hyvin usein viitattu Pearce ja Congerin (2003) määritelmään, jonka mukaan jaettu johtajuus on dynaaminen ja vuorovaikutteinen ryhmän vaikutusprosessi, jonka tavoitteena on yhdessä saavuttaa joko ryhmän tai organisaation tavoitteita (Contractor et al. 2012, 995). Määritelmiä on esiintynyt vuosien varrella useita, ja niitä on koottu alla olevaan taulukkoon 3.

Taulukko 3. Jaetun johtajuuden määritelmiä (D’Innocenzo et al. 2016)

Vuosi	Tutkija(t)	Määritelmä
2002	Sivasubramaniam, Murry, Avolio & Jung	Tiimin jäsenten kollektiivinen vaikuttaminen toisiinsa; se, kuinka jäsenet arvioivat ryhmän vaikutusta verrattuna yhden ryhmän sisäisen jäsenen tai ulkoisen jäsenen vaikutukseen
2006	Ensley, Hmieleski & Pearce	Tiimiprosessi, jossa johtajuutta toteuttaa tiimi kokonaisuutena yhden nimetyn johtajan sijaan
2011	Gupta, Huang & Yayla	Tiimin kyky sitoutua transformationaaliseen johtajuuskäyttäytymiseen; kollektiivinen prosessi, jossa tiimi vaikuttaa jäseniinsä sekä inspiroi ja motivoi heitä
2002	Erez, LePine & Elms	Tiimin jäsenet jakavat johtajuuteen liittyviä vastuita ajan kuluessa ja selvittämällä sitä kuka jäsenistä hoitaa johtajuuden ja jäsenen roolia
2006	Mehra, Smith, Dixon & Robertson	Jaettu ja jakautunut ilmiö, jossa voi olla useita nimettyjä ja/tai kehkeytyviä johtajia
2009	Mendez	Dynaaminen ominaisuus, jota ei omista kukaan tiimin jäsenistä; se virtaa useiden ihmisten välillä ja mukautuu tilanteen vaatimalla tavalla
1998	Gerstner	Verkosto kahdenvälisiä työskentelysuhteita ryhmän jäsenten kesken
2007	Carson, Tesluk & Marrone	Kehkeytyvä tiimin ominaisuus, joka aiheutuu johtajuuden vaikutusryitysten jakautumisesta useiden tiimin jäsenten välillä
2012	Zhou	Johtajuuden vaikutusryitysten jakautuminen useiden tiimin jäsenten välillä

Pearce ja Conger siis määrittelevät jaetun johtajuuden tiimissä toimivien yksilöiden väliseksi, dynaamiseksi ja vuorovaikutukseen perustuviksi prosesseiksi, joiden tavoitteena on saavuttaa tiimin tai organisaation päämäärät. Erona perinteiseen johtajuuteen nähdään se, etteivät vaikutusprosessit kulje ylhäältä alas vaan pääasiassa jäsenten välillä. (Pearce & Conger 2003, 1) Jaettu johtajuus voidaan näin ollen käsittää tiimitason johtajuuskäytännöksi, jossa toimijoina ovat useammat yksilöt eivätkä ainoastaan ne henkilöt, jotka toimivat johtotasolla tai joilla on muodollinen johtajuus (Bligh, Pearce & Kohles 2006, 305). Jaetun johtajuuden ilmiössä keskitytään johtajuuteen sosiaalisena proses-

sina ja yhteisöllisenä toimintana siinä viitekehyksessä, jossa se kulloinkin esiintyy. Fletcherin ja Käuferin (2003) mukaan edellä annettu määritelmä rohkaisee tarkastelemaan jaettua johtajuutta tasa-arvoisena, yhteisenä sekä vähemmän hierarkkisena johtajan ja alaisen välisenä vuorovaikutussuhteena. (Fletcher & Käufer 2003, 23) Myös Pearce & Wassenaar (2015) toteavat, että tietotyön yhä lisääntyessä tiimikokoonpanojen hyödyntäminen tulee edelleen lisääntymään, jolloin myös johtajuutta tarkastellaan pikemminkin sosiaalisesta näkökulmasta kuin hierarkkisena vuorovaikutuksena tai tietyn henkilön hallitsemana roolina (Pearce & Wassenaar 2015, 1).

D'Innocenzo, Mathieu & Kuckenberger (2016, 1965) painottavat, että jaettua johtajuutta tarkasteltaessa on välttämätöntä ymmärtää, miten käsite eroaa perinteisistä johtajuusteorioista. Aikaisemmassa kirjallisuudessa on keskitytty analysoimaan johtajuuden vaikutuksia ylhäältä alaspäin, toisin sanoen muodollisen johtajan valtaa alaisiinsa eli valtaa jakamattomana, yksittäisen henkilön toteuttamana. (D'Innocenzo et al. 2016, 1965; Crevani, Lindgren & Packendorff 2007, 41) Organisaatioiden luonne muuttuu nopeasti, ja työn tekeminen nivoutuu monessa tapauksessa tiimeihin. Tietoa jaetaan moneen suuntaan organisaatorakenteessa, työntekijät erikoistuvat yhä laajemmin asiantuntijoiksi ja globalisaatio sekä digitalisaatio asettavat vaatimuksia tietotyön tekijöille. Nämä muutokset asettavat vaatimuksia myös johtajuudelle ja sen tutkimukselle, jossa on otettava huomioon niin johtajat kuin johdettavat sekä näiden välillä vaikuttavat vuorovaikutussuhteet. (Contractor et al. 2012, 1008-1009) Pearce & Conger (2003, 12) toteavat, että kirjallisuudessa on käsitelty paljon myös voimaantumisen käsitettä, jonka keskiössä on valta. Perinteisissä malleissa valta on peräisin organisaation huipulta, mutta voimaantumisen käsitteessä painotetaan ajatusta vallan jakautumisesta organisaatiossa sekä siitä, että päivittäin tehtäviään hoitavat henkilöt ovat parhaita asiantuntijoita tekemään päätöksiä toimistaan. (Pearce & Conger 2003, 12)

D'Innocenzo et al. (2016, 1966) yksilöivät jaetun johtajuuden useista määritelmistä viisi pääteemaa, jotka ovat 1) sijainti, 2) muodollisuus, 3) tasainen tai epätasainen jakautuminen, 4) ajallinen dynamiikka ja 5) lukuisen roolien ja toimintojen läsnäolo (D'Innocenzo et al. 2016, 1966). Johtajuuden sijainnilla tarkoitetaan sitä, onko johtaja tiimin sisäinen jäsen vai onko hän tiimin ulkopuolelta eikä osallistu päivittäisten työtehtävien hoitamiseen. Muodollisuus viittaa siihen, onko vastuu tiimistä virallistettu organisaatiossa, jolloin

se on muodollista. Jos taas johtajuudesta ei ole suoraa vastuuta, se on epämuodollista. (Morgeson, DeRue & Karam 2010, 8) Johtajuuden jakautuminen liittyy siihen, miten paljon tai laajasti kukin tiimi jäsen osallistuu johtajuuteen. Ajallisuus on sitä, ettei jaetun johtajuuden ilmiö ole staattinen, vaan johtajarooli voi olla samaan tai eri aikaan eri henkilöillä ja asetelma voi vaihdella tiimin elinkaaren aikana. Viimeinen teema viittaa jaetun johtajuuden moniulotteisuuteen sekä johtajaroolin moniin toimintoihin ja vastuisiin. (D’Innocenzo et al. 2016, 1968) Alla olevassa kuvassa 3 esitetään tiimin johtajuuden lähteet ja jaetun johtajuuden asemointi sijainnin ja muodollisuuden perusteella: jaettu johtajuus määritellään sisäiseksi ja epämuodolliseksi (Morgeson et al. 2010, 9).

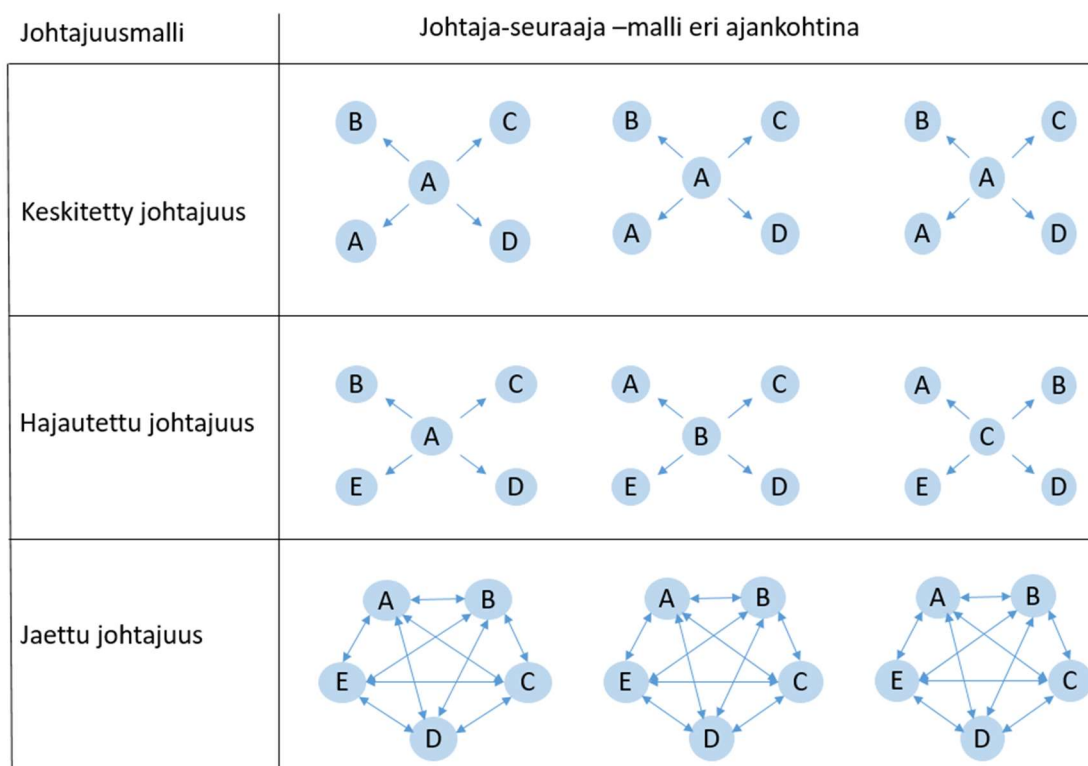
		Johtajuuden muoto	
		Muodollinen	Epämuodollinen
Johtajuuden sijainti	Sisäinen	Tiiminvetäjä Projektipäällikkö	Jaettu johtajuus Kehkeytyvä johtajuus
	Ulkoinen	Sponsori Valmentaja Konsultti	Mentori Mestari Koordinaattori

Kuva 3. Johtajuuden alkuperä tiimeissä (Morgeson et al. 2010)

3.3 Vertikaalinen vs. jaettu johtajuus

Johtajuus käsitetään prosessiksi, jossa pyritään vaikuttamaan muihin niin, että he ymmärtävät ja hyväksyvät sen, mitä on tarkoitus tehdä ja miten asia hoidetaan tehokkaasti. Se on myös prosessi, jossa autetaan niin yksilöitä kuin ryhmää pyrkimyksissä kohti yhteisiä tavoitteita. Johtajuuden lähteitä on kaksi: vertikaalinen johtaja ja ryhmä itse. Vertikaalinen johtajuus tulkitaan siten, että yksi henkilö vaikuttaa tiimin prosesseihin, jolloin se on riippuvaista yksittäisen johtajan näkemyksistä. Jaettu johtajuus taas kuvataan tiimiprosessiksi, jossa johtajuus toteutuu koko tiimin tuottamana ja siten kollektiivisena tietämyksenä. (Ensley, Hmieleski & Pearce 2006, 220) Tutkimukset ovat osoittaneet, että vertikaalisen johtajan toiminnalla on yhteys jaetun johtajuuden toteutumiseen tiimissä varsinkin sosiaalkognitiivisesta näkökulmasta. Transformationaalisen johtamistyylin on todettu vaikuttavan tiimin jäsenten minäpystyvyyteen ja tiimin tehokkuuteen, joiden yhteisvaikutus edistää edelleen jaetun johtajuuden kehittymistä. (Klasmeier & Rowold

2020, 918) Fausing, Joensson, Lewandowski & Bligh (2015, 281) havaitsivat tutkimuksessaan transformationaalisen johtajuuden ja keskinäisriippuvuuden positiivisen vaikutuksen jaetun johtajuuden syntymiseen ja sitä myötä myös tiimin tehokkuuteen. On tärkeää huomata jaetun johtajuuden lisääntyvän etenkin silloin, kun tiimi hyväksyy voimaannuttavan ja rohkaisevan ulkoisen johtajan tarjoaman avun. (Fausing et al. 2015, 281) Seuraavassa kuvassa 4 mallinnetaan johtaja-seuraaja-asemaa erilaisissa johtajuusmallissa eri ajankohtina. Keskitetty johtajuus on yksisuuntaista, hajautetussa johtajuudessa johtajayksilö vaihtuu eri aikoina ja jaetussa johtajuudessa johtajuus kehittyy kaikkien tiimin jäsenten välille.



Kuva 4. Keskitetyn, hajautetun ja jaetun johtajuuden välinen ero (DeRue 2011)

3.4 Itseohjautuvuus jaetun johtajuuden mahdollistajana

Nykyaikaisissa organisaatioissa toimivat kyvykkäät yksilöt luovat otollisen perustan itseohjautuvuudelle ja sen myötä jaetun johtajuuden kehittymiselle. Jaetun johtajuuden on

havaittu kehittyvän etenkin sellaisissa olosuhteissa, joissa yksilöillä on erityistä osaamista ja joissa tehtävät vaativat tiettyä omaehtoisuutta sekä yhteistyökykyä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Denis et al. 2012, 225) Itseohjautuvuus ja jaettu johtajuus ovat siinä suhteessa samanlaisia ilmiöitä, että molemmissa rakenteissa tiimin jäsen voi olla johtajuuden vaikutuksen alkulähde. Molemmat rakenteet eroavat vertikaalisesta johtajuudesta siinä, kuka on johtavassa asemassa. Itseohjautuvuudessa johtajuuden alue kuitenkin rajoittuu johtajaan itseensä, kun taas jaetun johtajuuden osalta kaikki tiimin jäsenet toimivat johtajina. Itseohjautuvuutta tulee tarkastella pikemminkin yksilötason ilmiönä, ei niinkään ryhmätasolla kuten jaettua johtajuutta. Näin ollen itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden voi todeta olevan erillisiä rakenteita mutta kuitenkin yhteydessä toisiinsa niin, että itseohjautuvuus oletettavasti toimii jaetun johtajuuden mahdollistajana. (Zhu et al. 2018, 840)

3.5 Jaettuun johtajuuteen liittyvien käytäntöjen edistäminen organisaatiossa

Jaetun johtajuuden ilmiötä tutkineet ovat todenneet, että sen kehittymiseen tarvitaan kahdentyyppistä toimintaa. Ensimmäiseksi tiimin jäsenten tulee ottaa johtajuutta itselleen, vaikuttaa tiimin suuntaan ja motivaatioon sekä toiminnallaan tukea ryhmää tavoitteissaan. Toiseksi, tiimillä kokonaisuutena on oltava valmiudet, tahto ja luottamus johtamisen jakamiseen. Tiimin jäsenten on myös yksilötasolla uskottava siihen, että vaikuttaminen ja vaikutuksen alaiseksi tuleminen on tervetullutta ja rakentavaa toimintaa. Näitä mekanismeja voidaan parantaa sisäisin ja ulkoisin tekijöin esimerkiksi tiimin sisäistä ympäristöä kehittämällä ja ulkoisella tiiminvetäjän valmennuksella. (Carson et al. 2007, 1222) Seuraavissa kappaleissa esitellään kirjallisuudesta poimittuja käytäntöjä (yhteisen merkityksen luominen, sosiaalinen tuki ja luottamus), jotka toimivat jaettua johtajuutta edistävinä tekijöinä organisaatiossa.

Kirkmanin & Rosenin (1999, 59) mukaan *merkityksellisyys* on sitä, että ryhmä kokee tehtävänsä tärkeäksi ja arvokkaaksi. Laajemmin ajateltuna se voidaan määritellä organisaation olemassaolon perimmäiseksi syyksi, joka voi toimia tehokkaana vaikuttimena esimerkiksi jäsenten ongelmanratkaisukyvyyn taustalla. (Adler & Heckscher 2018, 81). Merkityksellisyys on yksi tiimin sisäisen ympäristön tekijöistä, joiden avulla voidaan edesauttaa jaetun johtajuuden toteutumista. Merkityksellisyys toteutuu silloin, kun tiimin

jäsenillä on yhtäläinen ymmärrys tiimin päätavoitteista ja toimenpiteistä, jotka johtavat näihin yhteisiin tavoitteisiin. Aiheeseen liittyvät tutkimukset ovat osoittaneet, että ymmärrettävät ja yhteisesti sovitut tavoitteet lisäävät motivaatiota, voimaantumista ja työhön sitoutumista. (Carson et al. 2007, 1222)

Organisaatiolla voidaan ajatella olevan eettinen tai moraalinen velvollisuus auttaa työntekijöitään kokemaan merkityksellisyyttä. Perimmäisen syyn voidaan kuitenkin todeta olevan se, että merkityksellisyydellä on positiivinen vaikutus työntekijöihin itseensä ja sitä kautta organisaatioon. Yksilöt, jotka kokevat työnsä merkitykselliseksi ja joiden työ palvelee suurempaa sosiaalista ja yhteisöllistä hyvää, mukautuvat psykologisesti paremmin ja tuovat hyötyä organisaatiolle. Useissa tutkimuksissa todetaan, että merkityksellisyys vaikuttaa positiivisesti hyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen sekä työn kokemiseen tärkeäksi ja kiinnostavaksi. Kun työ on merkityksellistä, sen voi kokea kutsumukselliseksi, mikä linkittyy edelleen luottamukseen johtoa kohtaan, tiimin parempaan toimintaan mutta myös myönteisempään kokemukseen elämän tarkoituksesta yleensä. (Steger, Dik & Duffy 2012, 323)

Kun tiiminvetäjät jakavat vastuita, pyytävät tiimin jäsenien osaamista ja hyödyntävät sitä, he samalla parantavat jäsenten kokemusta henkilökohtaisesta kontrollista ja merkityksellisyydestä. Tehtäviin liittyvä ymmärrys ja mahdollisuus tuottaa esimerkiksi asiakasrajapinnassa kokonaisvaltaisia palveluja tarjoavat tilaisuuden hyödyntää taitoja laajasti ja parantaa merkityksellisyyden kokemusta. Tiimiperustaisten toimintatapojen on todettu lisäävän merkityksellisyyttä esimerkiksi uusien tiimikollegoiden tai tiimien rajojen yli tapahtuvan perehdyttämisen avulla, kun aiempaa suurempi joustavuus ja laajempi kokemus lisäävät itsevarmuuden sekä kyvykkyyden kokemusta. (Kirkman & Rosen 1999, 60–61) Steger (2017, 74) listaa viisi keinoa, joilla esihenkilöt voivat parantaa merkityksellisyyttä. Ne ovat vision ja mission kirkastaminen organisaation kaikilla tasoilla, aito ja rehellinen käyttäytyminen, arvostukseen ja vuorovaikutukseen perustuvan organisaation rakentaminen, yksilökohtaisen panoksen korostaminen sekä itseohjautuvuuden, ideoiden ja kokeilujen mahdollistaminen.

Organisaation verkostoissa tiimit voivat saada pääsyn strategiseen organisatoriseen tietoon; Se voi auttaa tiimin jäseniä määrittelemään oman vaikutuksensa koko organisaation toiminnan näkökulmasta, mikä puolestaan parantaa merkityksellisyyden kokemusta. Tiimin jäsenet, jotka kehittävät päivittäistä työtään koskevia omia sääntöjä ja toimintatapoja, kokevat suurempaa osallistumisen tunnetta ja sen kautta merkityksellisyyttä sekä työstä välittämistä. (Kirkman & Rosen 1999, 62) Hollensbe et al. (2014, 1229) katsovat, että organisaatio voi edistää merkityksellisyyttä toimimalla kuuden erilaisen arvon mukaan: arvostamalla jokaista yksilöä persoonana, tunnustamalla kaikkien merkityksen, tukemalla moninaisuutta ja siltojen rakentamista, edistämällä vastuullista vapautta, rakentamalla luottamuksen ilmapiiriä sekä toimimalla ihmisten, arvojen ja resurssien vaalijana. (Hollensbe et al. 2014, 1229-1232)

Sosiaalisella tuella viitataan yksilön tuntemukseen rakastetuksi ja arvostetuksi tulemisesta sekä siitä, että hänen hyvinvoinnistaan pidetään huolta sosiaalisessa verkostossa. Se voidaan myös määritellä kokemukseksi siitä, miten vahvasti yksilö kokee saavansa apua esimerkiksi tiedon saamisen tai empatian osalta. (Kossek, Pichler, Bodner & Hammer 2011, 291) Sosiaalinen tuki on määritelty tunneperäiseksi ja tärkeäksi tekijäksi sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, sillä se voi liittyä suoraan yksilön hyvinvointiin kohentuneen itsetunnon ja moraalien myötä tai vaikuttaa vain hyväksytyksi tulemisen ja välittämisen tunteeseen (Heaney, Price & Rafferty 1995, 336). Kannustava sosiaalinen vuorovaikutus voidaan jakaa kolmeen tyyppiin: tunneperäiseen, informatiiviseen ja instrumentaaliseen. Tunneperäisellä tarkoitetaan välittämiseen liittyvää sanallista ja sanatonta viestintää, jonka uskotaan vähentävän stressiä sekä parantavan itsetuntoa ja tunteiden ilmaisua. Informatiiviseen tukeen liittyvät neuvot ja ohjeet, jotka lisäävät kontrollin tunnetta, auttavat selviytymään vaikeuksista sekä vähentävät hämmennystä. Instrumentaalilla tuella viitataan aineelliseen tukeen, kuten rahaan tai fyysiseen auttamiseen. (Hogan, Linden & Najarian 2002, 383)

Työympäristössä sosiaalista tukea on mahdollista saada joko esihenkilöltä tai kollegoilta. Esihenkilön ja työntekijän välistä vuorovaikutusta voidaan ajatella tietynlaisena vastavuoroisena suhteena, jossa molemmat osapuolet tarjoavat toisilleen arvokkaita resursseja. Sosiaalisen tuen näkökulmasta esihenkilön tarjoamia tärkeitä resursseja ovat suora auttaminen, henkinen tuki ja neuvonta sekä palautteen antaminen. Vastavuoroisesti

työntekijä osoittaa halukkuutensa uudenlaiseen käyttäytymiseen ja sen kautta uusiin haasteisiin esihenkilöä tukevalla tavalla. (van Mierlo, Rutte, Vermunt, Kompier & Doorewaard 2006, 285-286) Esihenkilön tuki voidaan määrittää osaksi organisaation tukea, jonka avulla esihenkilö rohkaisee ja auttaa työntekijää selviytymään tehtävistään. Kollegoiden tuen vaikutus yksilön motivaatioon ja uuden oppimiseen on myös tärkeää, ja se on osoitettu useissa tutkimuksissa. (Thatcher, Loughry, Lim & McKnight 2007, 356) Locke (1976) on todennut, että työympäristössä voi ilmetä toiminnallisia ja eksistentiaalisia vuorovaikutussuhteita. Ensimmäisellä viitataan siihen, että toisen toimintaan voidaan olla tyytyväisiä ainoastaan hänen tekojensa perusteella, ja toisella siihen, että häneen ollaan tyytyväisiä vain hänen itsensä vuoksi. Sosiaalisen tuen viitekehyksessä tämä tarkoittaa sitä, että voimme saada tukea muilta heille tekemiemme tekojen perusteella tai vain toisia miellyttävien persoonallisuuden piirteidemme perusteella. (Bowling, Beehr, Johnson, Semmer, Hendricks & Webster 2004, 360)

Esihenkilön toiminnan ja tuen merkitys on todettu erityisen tärkeäksi tiimiympäristössä työskenneltäessä. Sosiaalista tukea voi aktivoida tiimissä esimerkiksi lisäämällä tehtäviin ja tavoitteisiin liittyvää vastavuoroisuuden toteutumista, tarjoamalla johtajuuskoulutusta valmentavalla otteella ja kannustamalla ryhmää toimintaan, joka parantaa yhteisöllisyyden tunnetta ja sosiaalisia taitoja. (van Mierlo et al. 2006, 295-296) Tiimin sisällä tapahtuvan sosiaalisen tuen vaaliminen on erityisen tärkeää, sillä se tukee niin tiimin kuin organisaationkin toimintaa. Hüffmeier & Hertel (2010, 188) erottelevat muilta tiimin jäseniltä saadun sosiaalisen tuen tunneperustaiseen ja tehtäväperustaiseen tukeen. Positiivisen ilmapiirin luomisella sekä rakentavan ja arvostavan palautteen antamisella voidaan parantaa sosiaalista tukea. Lisäksi myös yhteisesti sovitut tavat konfliktien ratkaisemiseksi ja persoonallisuuksien huomioiminen tiimikokoonpanossa voivat auttaa yksilöitä toimimaan vuorovaikutuksessa muiden kanssa, tukemaan toisiaan ja ilmaisemaan sosiaalista hyväksyntää. (Hüffmeier & Hertel 2010; 188, 198) Taylor et al. (2004, 361–362) toteavat myös, että kulttuurierot on syytä ottaa huomioon silloin, kun pyritään ymmärtämään yksilöiden tarvetta hakea tukea ja lohtua. Painetta aiheuttavissa tilanteissa yksilöillä on eri toimintaympäristöstä hyvin erilaisia verkostoja apunaan, ja sosiaalisen tuen hakeminen liittyy hyvin vahvasti kunkin yksilön kulttuurisen viitekehyksen normeihin. (Taylor, Sherman, Kim, Takagi & Dunagan 2004, 361–362)

Luottamus määritellään valmiudeksi asettua haavoittuvaan asemaan niin, että toinen osapuoli toimii itselle merkityksellisessä asiassa toivotun mukaisesti. (Mayer, Davis & Shcoorman 1995, 712) Kognitiivinen luottamus perustuu rationaaliseen ja laskelmalliseen arviointiin toiminnan luotettavuudesta. Affektiivinen luottamus taas perustuu tunteisiin, ja se kehittyy sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. (Greenberg, Greenberg & Antonucci 2007, 327) Yksilöllä on myönteiset odotukset toisen motiiveja kohtaan tilanteessa, johon liittyy riskejä. Tästä huolimatta yksilö on kuitenkin valmis toimimaan toisen sanojen, toimien ja päätösten perusteella (Peters & Manz 2007, 120). Luottamuksella viitataan myös yksilöiden väliseen yhteiseen käsitykseen siitä, että joko yksilö tai tiimi a) toimii vilpittömässä mielessä sitoumuksissaan, b) on rehellinen näistä sitoumuksista neuvotellessaan ja c) ei käytä toista kohtuuttomasti hyväkseen tilaisuuden sen salliessa. Luottamuksen voi sanoa edustavan globaalin työympäristön liimaa, jonka on todettu olevan virtuaalisessa työympäristössä jopa kriittisempi tekijä, koska perinteistä sosiaalista kontrollia ei ole. (Marlow, Lacerenza & Salas 2017, 580; Germain & McGuire 2014, 358)

Kognitiivinen ja affektiivinen luottamus eivät kuitenkaan toimi yksinään luottamuksen muodostumisessa. Luottamuksen rakentuminen virtuaalitiimissä, jossa jäsenillä ei ole aikaisempaa kokemusta toistaan, riippuu monista tekijöistä. Ensimmäinen niistä on yksilön taipumus luottamukseen eli se, onko hänellä tahtoa luottaa toisiin ihmisiin. Toinen on instituutioperustainen luottamus. Siinä yksilö uskoo tarvittavien rakenteiden, normien ja sääntöjen olevan paikallaan niin, että hän pystyy toimimaan menestyksekkäästi tulevaisuudessa. Kolmas tekijä on kategorisointi, jonka avulla yksilö luokittelee tiimin jäsenet eri tasoille luottamusodotusten perusteella. Tätä kutsutaan myös nopeasti syntyväksi luottamukseksi, jota esiintyy varsinkin uusissa ja väliaikaisissa organisaatioissa. (Peters & Manz 2007, 121; McKnight, Cummings & Chervany 1998, 478) Nopeasti syntyvää luottamusta luonnehditaan oletuksiin pohjautuvaksi luottamuksen muodoksi, jossa tiimin jäsenet eivät ole vielä rakentaneet rehellisyyteen ja kyvykkyyteen perustuvaa arviota kollegoistaan. Luottamus tässä muodossaan ei pohjaudu sosiaaliseen vuorovaikutukseen, vaan toimintaan perustuvaan ennakoarviointiin. (Germain & McGuire 2014, 358) Peters ja Manz (2007, 121) toteavat, että huolimatta eri muodoissa esiintyvistä luottamuksesta virtuaalitiimien jäsenten välistä luottamusta kuvaa parhaiten kognitiivinen luottamus. Tämä muoto perustuu yksilön valintaan ja luottamukseen tekniseen osaamiseen sekä velvollisuuteen suoriutua omista tehtävistä.

Tietoperustaisen yritysteorian mukaan tieto on yrityksen tärkein kilpailuetua tuottava voimavara ja tiedon jakaminen sekä integrointi edellytyksiä organisaation tehokkaalle suorituskyvylle. Tiedon jakaminen on kuitenkin riippuvaista yksilön halusta jakaa tietoa, ja tässä yhteydessä luottamuksella onkin olennainen rooli. Havaintojen perusteella on todettu, että tiedon jakamisella on merkittävä vaikutus luottamuksen rakentumiseen ja yhteistyöhön virtuaalitiimissä (Alsharo, Gregg & Ramirez 2017; 479, 485) Luottamuksen syntyminen virtuaalitiimeissä hankaloituu jäsenten hajaantuneen sijainnin ja teknologiavälitteisen kommunikaation vuoksi. Nämä tekijät vaikeuttavat luottamuksen syntymistä perinteisesti hierarkkisissa suhteissa ja kasvokkain toimivassa tiimissä. Paikan päällä tapahtuvat kohtaamiset mahdollistavat paremman sanallisen ja sanattoman sosiaalisen vuorovaikutuksen, joka lisää luottamusta tiivistämällä sosiaalisia siteitä ja kasvattamalla ammatillista arvostusta. (Greenberg et al. 2007, 327)

Jarvenpaa ja Leidner (1999, 807) ovat yksilöineet virtuaalitiimin luottamusta parantavia viestintäkäytäntöjä tiimin alku- ja ylläpitovaiheessa. Sosiaalinen vuorovaikutus korostuu tiimin alkuvaiheessa, jolloin toiminnan aluksi olisi tuotava esiin muita kuin työasioita painottavia viestejä. Viestinnässä tulisi myös korostua tietty innostuneisuus ja optimismi, joka välittyy lyhyilläkin maininnoilla ”meidän tiimistä” tai hyvin tehdystä työstä. Jäsenten on myös saatava tukea tekniseen osaamiseen ja tehtävien hoitamiseen liittyvään epävarmuuteen sekä mahdollisuus aloitteelliseen toimintaan. Myöhemmässä vaiheessa luottamusta pitävät yllä ennakoiva ja säännöllinen kommunikaatio sekä tehtäväsuuntautunut, myönteinen johtajuus. (Jarvenpaa & Leidner 1999, 806-808)

Alla olevaan taulukkoon 4 on koottu osa kirjallisuudessa esitettyjä, organisaatiossa jaettava johtajuutta edistäviä käytäntöjä. Tässä tutkielmassa keskitytään kolmeen käytäntöön: yhteiseen merkitykseen, sosiaaliseen tukeen ja luottamukseen.

Taulukko 4. Jaettua johtajuutta tukevat käytännöt

Käytäntö	Käytäntöä edistävä toiminta	Lähde
Yhteisen merkityksen luominen	<ul style="list-style-type: none"> • Ymmärrys tiimin tavoitteista ja niihin johtavista toimenpiteistä • Merkityksellisyyden kokemus • Yhteiskunnallinen vaikuttavuus • Vastuiden delegointi • Kokonaisvaltaiset tehtävät • Tiimirajat ylittävä yhteistyö • Ideoiden ja kokeilun mahdollisuus 	Carson et al. 2007 Steger et al. 2012 Hollensbe et al. 2014 Kirkman & Rosen 1999 Steger 2017
Sosiaalinen tuki	<ul style="list-style-type: none"> • Avun saaminen • Henkinen tuki • Palautteen saaminen • Esihenkilön ja kollegoiden tuki • Johtajuuskoulutus ja -valmennus • Positiivinen ilmapiiri • Yhteisesti sovitut tavat konfliktien ratkaisemiseksi 	van Mierlo et al. 2006 Thatcher et al. 2007 Hüffmeier & Hertel 2010
Luottamus	<ul style="list-style-type: none"> • Arvio muiden jäsenten toiminnan kyvykkyydestä • Arvio toisten hyväntahtoisuudesta • Organisaation arvot, normit ja säännöt • Tiedon jakaminen 	Greenberg et al. 2007 Peters & Manz 2007 Alsharo et al. 2017

3.6 Itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden välinen yhteys

Houghton, Pearce, Manz, Courtright & Stewart (2015, 317) esittävät, että jaettu johtajuus on tulosta vahvasta pystyvyyden tunteesta. Jaettu valta ja vaikuttaminen parantavat yksilön ymmärrystä tekemisen tarkoituksesta, jolloin hän ymmärtää oman roolinsa johtajana tiimin tavoitteiden valossa. Jaetun johtajuuden oletetaan myös parantavan yksilön kyvykkyyden kokemusta, sillä johtajan rooli tiimissä tarjoaa mahdollisuuksia haasteellisiin tehtäviin ja uuden oppimiseen. Jaettu johtajuus lisää myös yksilön tunnetta työn omistajuudesta ja vaikutusmahdollisuuksista, sillä omalla toiminnalla on suora vaikutus tiimin tuloksiin. Lisäksi jaettu johtajuus oletettavasti johtaa vahvempaan tunteeseen itseohjautuvuudesta, sillä yksittäisellä tiimin jäsenellä on laajempi vastuu ja kontrolli työn suorittamisesta. (Houghton et al. 2015, 317)

Hochin (2013, 165) mukaan tiimin jäsenen persoonallisuuden piirteet voivat olla jaetun johtajuuden taustatekijöitä, sillä ne vaikuttavat yksilön asenteisiin ja käyttäytymiseen. Taso, jolla yksilö osallistuu jaettuun johtajuuteen, voi olla riippuvainen persoonallisuustekijöistä, jotka edelleen vaikuttavat luotettavuuteen, läpinäkyvyyteen ja tasa-arvoisuuteen. Jaettu johtajuus myös johtaa jäsenten innovatiivisempaan käyttäytymiseen, jota seuraa vahvempi kokemus tarkoituksesta, kyvykkyydestä ja vaikutusmahdollisuuksista. (Hoch 2013; 165, 170) Klein, Ziegert, Knight & Xiao (2006, 613) havaitsivat tutkimuksessaan, että jaetun johtajuuden periaatteiden mukaisesti tehtävien tehokas delegointi lisää yksilöiden oppimista ja luottamusta. Kun tiimin vanhemmat jäsenet jakavat johtajuusroolia nuoremmille, nämä oppivat tekemällä. (Klein et al. 2006, 613) Swati & Ritun (2018, 739) tutkimuksessa todetaan, että omaehtoisuudella on merkittävä positiivinen vaikutus jaetun johtajuuden syntymiseen. Kun työntekijöillä on mahdollisuus omaehtoisesti vaikuttaa työhönsä ja hallita sitä, he kokevat siitä vastuuta ja velvollisuudentuntoa. Näin ollen yksilön omaehtoisuuden voi todeta olevan yksi tärkeä määrittävä tekijä jaetun johtajuuden syntymisessä. (Swati & Ritu, 2018, 739–740)

Stewart, Courtright & Manzin (2011, 206) mukaan jaetun johtajuuden viitekehys yhdistää itseohjautuvuuden tiimityöhön tiiviimmin kuin mikään muu. Jokaisen jäsenen tulee itseohjautua johtajuuteen sen monissa muodoissa tilanteiden vaatimalla tavalla tiimissä työskennellessään. Useat tutkimukset ovat osoittaneet jaetun johtajuuden ilmenemisen itseohjautuvien tiimin jäsenten välillä sekä voimakkaan vaikutuksen kollektiiviseen suoriutumiseen tiimiympäristössä. (Stewart et al. 2011, 206) Myös Manz, Skaggs, Pearce & Wassenaar (2015, 609) tunnistavat jaetun johtajuuden ja itseohjautuvuuden yhteyden ja toteavat niiden toimivan parhaiten yhdessä. Jos jaettu johtajuus on pitkälle kehittynyttä mutta itseohjautuvuuden taso on alhainen, yhdessä toimivien yksilöiden sosiaalinen toiminta voi heikentyä ryhmän mukautumispaineiden vuoksi. Toisaalta vahva itseohjautuvuus yhdistettynä heikkoon jaettuun johtajuuteen voi johtaa käytäntöihin, joissa yksilö tavoittelee vain omaa etuaan. Mikäli johtajuus ei ole linjassa organisaation korkeampien tavoitteiden kanssa, jäsenet saattavat toimia vain omien tarkoituseriensä ajamana, mikä voi osoittautua haitalliseksi koko organisaatiolle. (Manz et al. 2015, 609–610)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Kohdeorganisaation kuvaus

Kohdeorganisaatio on Suomen valtion omistama erityisrahoitusyhtiö Finnvera Oyj, joka toimii konsernin emoyhtiönä. Tämän lisäksi konserniin kuuluvat Suomen Vientiluotto Oy sekä pääomasijoitustoimintaa tekevät yhtiöt EAKR-Aloitusrahoitus ja Veraventure Oy. Vuonna 2020 yhtiön palveluksessa oli keskimäärin 360 työntekijää. Finnveran liiketoiminta voidaan jakaa kahteen pääasialliseen liiketoiminta-alueeseen: pk- ja midcap-yri-tykset sekä suuryritykset. Finnveran omistaja- ja elinkeinopoliittisesta ohjauksesta vas- taa työ- ja elinkeinoministeriön innovaatio- ja yritysrahoitusosasto. Ministeriö asettaa Finnveralle elinkeino- ja omistajapoliittiset tavoitteet, joiden määrittelyssä on otettu huo- mioon Suomen valtion hallitusohjelma, ministeriön konsernistrategia ja hallinnonalan ta- voitelinjaukset sekä EU-ohjelmien tavoitteet. Finnveran pääasiallinen tehtävä on tukea Suomen aluekehitystä ja yritysten vientitoimintaa sekä edistää yritysten kansainvälisty- mistä etenkin sellaisissa toimintaympäristöissä, jossa esiintyy puutteita rahoitustarjon- nassa. Yhtiön strategia pohjautuu neljään päämäärään eli vakaan viennin edistämiseen, rahoitusratkaisujen monipuolistamiseen, asiakaskokemuksen ja digitalisaation vaali- miseen sekä kumppanuuksien vahvistamiseen.

Finnveran suuryritykset –liiketoimintayksikkö (SYR) myöntää Suomen valtion vientita- kuulaitoksen roolissa viennin rahoitukseen liittyviä vientitakuita ja erityistakauksia sekä vientiluottoja. Yksikkö jakautuu vientikaupan ja strukturoidun rahoituksen, kansainvälis- ten suhteiden, maa- ja ympäristöriskien hallinnan, jälleenvakuutuksen sekä viennin ra- hoituksen kehityksen ja tuen tiimeihin. Lisäksi yksikön alaisuudessa toimii Suomen Vientiluotto Oy. Yksikössä työskentelee tällä hetkellä 50 henkilöä. Alla olevassa kuvassa 5 on esitetty SYR:n tiimit.



Kuva 5. Finnveran suurasiakkaat -liiketoimintayksikön tiimit.

Osaava henkilöstö on yksi Finnveran toiminnan kulmakivistä. Motivoitunut henkilöstö, henkilöstön oikea määrä ja oikeanlainen osaaminen varmistavat osaltaan strategian toteutumisen. Strategisessa henkilöstösuunnitelmassa varaudutaan toimintaympäristössä ja toiminnassa tapahtuviin muutoksiin siten, että yhtiöllä on tarvittavaa osaamista myös tulevaisuudessa. Osaamisen kehittämistä ja rekrytointitarpeita sekä henkilöstön kehittämistä pyritään ennakoimaan tavoitteellisesti. Suunnittelussa otetaan huomioon myös digitalisaation vaikutukset yhtiön toimintaan ja sen vaikutukset tehtäväkokonaisuuksiin. Lisäksi kannustus- ja palkitsemisjärjestelmiä kehitetään huomioimalla erinomainen suorittuminen ja tulevaisuuden osaamisen kehittyminen. (Finnvera 2020)

Finnveran perehdyttämisen tavoitteena on antaa uudelle työntekijälle hyvät lähtökohdat omaksua omat työtehtävät, sisäistää organisaation tavoitteet, päästä sisälle Finnveran toimintatapoihin, löytää oma paikka tiimissä ja työyhteisössä sekä osaltaan edistää osaamisen jakamista. Finnveran perehdyttämisprosessi etenee määritellyn aikataulun mukaisesti, ja jokaiselle aloittavalle henkilölle osoitetaan tutor, joka yhdessä esimiehen kanssa huolehtii siitä, että uudelle työntekijälle on laadittu perehdyttämissuunnitelma. Perehdyttämissuunnitelmaan kirjataan ensimmäisten työpäivien, viikkojen ja kuukausien aikana tehtävät toimenpiteet sekä niistä vastuussa oleva henkilö. Suunnitelman lisäksi

laaditaan vapaamuotoinen ohjelma siitä, kuinka aloittava työntekijä perehtyy oman tehtävänsä osa-alueisiin. Organisaation sisäisillä verkkosivuilla on myös uuden työntekijän IT-ohjeistus ja tutorin käsikirja, joilla pyritään varmistamaan perehdytyksen onnistuminen. (Finnvera 2021)

Uusille työntekijöille järjestetään noin kaksi kertaa vuodessa Tervetuloa Finnveraan -päivä, jossa käsitellään organisaatiota koskevia asioita yleisesti ja eri toimintojen edustajat kertovat vastualueistaan. Organisaation opintoportaalissa on koulutustarjontaa koko henkilöstölle esimerkiksi tietoturvaan, johtamisen yhteisiin periaatteisiin ja projekti-
muotoiseen kehittämiseen liittyvien teemojen osalta. Samaisella verkkokoulutuslustoilla on myös erillinen perehdytys-opintopolku, joka jokaisen uuden työntekijän tulee suorittaa työsuhteensa alussa. Perehdytykseen liittyvillä verkkokursseilla käsitellään yleisten asioiden lisäksi muun muassa tietosuojaa, työyhteisön eettisiä periaatteita ja Finnveran strategiaa. Koska virtuaalityö lisääntyy ja yleistyy tulevaisuudessa, pyrkimyksenä oli näiden kokemusten perusteella tunnistaa toimivia ja kehittämistä edellyttäviä käytäntöjä niin, että uusien työntekijöiden integroituminen ja työskentely organisaatiossa sujuisi mahdollisimman jouhevasti.

4.2 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkielma toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa pyrkimyksenä ei ollut yleistää tuloksia vaan tulkita ja kuvata käsillä olevaa ilmiötä. Tutkielman tavoitteena oli kertoa Finnveran suurasiakasyksikössä virtuaalisesti aloittaneiden uusien työntekijöiden kokemusta organisaation käytännöistä, joiden on kirjallisuudessa todettu liittyvän itseohjautuvuuteen ja jaettuun johtajuuteen. Tutkimuksen aihe lähti tutkielman tekijän ja eri organisaatioiden jäsenten välillä koronapandemian aikana käydyistä keskusteluista. Näissä keskusteluissa käsiteltiin muun muassa organisaatiokulttuurin muuttumista ja yhteisöllisyyden menettämisen pelkoa virtuaalisuuden lisääntyessä. Tutkielman tekijää kiinnosti etenkin uusien työntekijöiden kokemus työskentelyn aloittamisesta organisaatiossa täysin virtuaalisesti mutta myös motivoituminen työhön sekä vastuun ja johtajuuden jakamisen onnistuminen virtuaalisessa tiimityössä.

Laadullista tutkimusta voidaan pitää joustavana ja ihmisten toiminnan tutkimiseen soveltuvana tutkimusmenetelmänä (Silverman 2011, 349). Tutkimusmenetelmässä aineistoa tarkastellaan monista näkökulmista, joten analysoitavan aineistonkin tulisi olla ilmaisullisesti monipuolista (Alasuutari 2014, 84). Laadullisen aineiston kerääminen tapahtuu todellisissa tilanteissa ja perustuu ihmisten kanssa käydyistä keskusteluista tehtyyn analyysiin. Laadullisen tutkimukselle on ominaista myös tiedonhankinnan kokonaisvaltaisuus esimerkiksi yksilö-, teema- tai ryhmähaastattelun tai havainnoinnin muodossa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija määrittelee näkökulman, josta kokonaisuutta lähestytään. (Hirsjärvi et al. 2007; 157, 156–161)

Laadullisessa tutkimuksessa analyysimenetelmänä käytetään usein sisällönanalyysia, jonka avulla tutkimustieto voidaan saattaa tiiviiseen muotoon systemaattisesti. Sisällönanalyysi koostuu eri vaiheista, joissa tutkimusaineistoa tarkastellaan tutkimusongelman ja tutkittavan ilmiön välisen suhteen kautta ja pyritään pelkistämään aineistoa niin, että se saadaan koottua yhdeksi havainnoksi, sekä muodostamaan päteviä sääntörakenteita. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 103; Alasuutari 2014, 39) Aineiston analysoiminen aloitetaan silmäilemällä ja lukemalla aineistoa läpi tehden samalla merkintöjä marginaaleihin. Merkintöjen avulla tutkija pystyy hahmottamaan aineistoa paremmin mutta myös löytämään siitä kiinnostavia kohtia. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 231) Aineiston pelkistämällä pyritään etsimään vastauksista yhteneväisyyksiä ja eroja, toisaalta myös yllättäviä vastauksia. Pelkistämisessä apuna voidaan hyödyntää luokittelua ja tyyppittelyä. Samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet voidaan kerätä sen sisältöä kuvaavan otsikon alle ja yhdistää alaluokkia edelleen pääluokkiin sekä yhdistäviin luokkiin. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 122–125)

Tämän tutkielman tutkimusstrategia on tapaustutkimus, sillä tavoitteena oli analysoida monipuolista laadullista aineistoa ja kuvata sitä perusteellisesti. Tapaustutkimuksen avulla koottu aineisto on tiettyyn kontekstiin kytkeytyvää tietoa tietystä prosessista tai ilmiöstä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2012, 43–44; Peltola 2007, 111) Tavoitteena ei ole yleistää tietoa vaan syventää tietoa tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä ja pyrkiä saamaan syvällisempi ymmärrys ilmiöstä sekä siihen liittyvästä viitekehystä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006; Eriksson & Koistinen, 2014, 4–6) Yksi tapaustutkimuksen tärkeimmistä vaiheista on tapauksen rajaaminen ja sen määrittäminen,

mistä näkökulmasta tapausta tarkastellaan, sillä rajausta vaikuttaa tutkimuksen mielekkyyteen (Malmsten 2007, 57). Useimmiten tapaustutkimusprosessi alkaa tutkijan päättämistä aiheesta eli tapauksesta ja tapaukseen liittyvä ongelma siitä näkemyksestä, joka tutkijalla aiheesta on. Tutkimusongelman perusteella muodostuvat tutkimuskysymykset ja aineisto kerätään tapaukseen soveltuvasti. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 26)

4.3 Aineiston keruu

Haastattelun avulla tutkija pystyy luomaan suoran vuorovaikutussuhteen haastateltavan kanssa, mikä on aineiston keruun kannalta suuri etu (Hirsjärvi & Hurme 2015, 34). Haastattelumenetelmänä tässä tutkielmassa käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Teemahaastattelu toimii silloin, kun tutkielman teemat ovat tiedossa mutta kysymysten muotoilulla ja esittämisyjärjestyksellä ei ole vaikutusta tuloksiin (Hirsjärvi et al. 2007, 203). Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset, jotka rakentuvat tiettyjen teemojen ympärille. Haastateltavien vastaukset eivät näin ollen määrity ennalta mietittyjen vastausvaihtoehtojen mukaisesti, vaan haastateltavat muotoilevat vastauksensa omin sanoin. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2012, 56–57) Haastattelu mahdollistaa monipuolisemman keskustelun haastateltavan kanssa, sillä aineiston keruuta pystytään muovaamaan tilanteen mukaisesti esimerkiksi esittämällä lisäkysymyksiä tai myötäilemällä vastaajaa, mikä auttaa vastaajaa sitoutumaan tilanteeseen (Hirsjärvi et al. 2007, 200; Tuomi & Sarajärvi 2003, 75). Tuomi & Sarajärvi (2003, 87–88) myös toteavat, että laadullisessa tutkimuksessa on tarkoitus kuvata ja ymmärtää tiettyä ilmiötä, joten haastateltaviksi on pyrittävä saamaan sellaisia henkilöitä, joilla on tutkimuksen näkökulmasta soveltuvaa tietoa ja kokemusta.

Tutkielmassa haastatellut asiantuntijat valikoituivat haastateltaviksi sen perusteella, että he olivat aloittaneet SYR:ssä koronapandemian aikana. Näin ollen haastateltavien perehdyttäminen sekä tutustuminen organisaation toimintaan ja omaan tiimiin oli tapahtunut pääosin virtuaalisesti. Tutkielma rajattiin koskemaan asiantuntijatason ihmisiä, sillä tarkoituksena oli kartoittaa uusien työntekijöiden kokemuksia myös tiimipäälliköiden johtamiskäytännöistä. Lisäksi haastateltaviksi valittiin vähintään puoli vuotta organisaatiossa toimineita asiantuntijoita, jotta heillä olisi riittävästi kokemusta arvioida toimintaa

itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden käytäntöjen näkökulmasta. Haastateltavat valittiin niin, että he edustivat mahdollisimman laajasti yksikön eri tiimejä. Tämä onnistuikin verrattain hyvin, sillä ainoastaan kahteen tiimiin ei tullut uusia työntekijöitä pandemian aikana. Muita tiimejä tutkimuksessa edusti joko yksi tai useampi haastateltava.

Tutkielman teemojen selkeytymisen ja olemassa olevaan kirjallisuuteen perehtymisen myötä alkoi hahmottua myös tutkielman teoreettinen viitekehys. Kävi selväksi, että itseohjautuvuus ja jaettu johtajuus ovat toisiaan tukevia ilmiöitä, joten näiden molempien tutkiminen tuntui perustellulta ratkaisulta. Nämä kaksi pääteemaa jakautuivat tutkimuksen toteuttamisen kannalta loogisesti kuuteen eri alateemaan, joihin saattoi kirjallisuuden perusteella johtaa näitä teemoja edistäviä käytäntöjä. Olemassa olevassa kirjallisuudessa esitettyjen käytäntöjen perusteella laadittiin teemahaastattelun kysymykset. Ennen varsinaisia haastatteluja kysymysten ymmärrettävyyttä ja selkeyttä testattiin kahdella eri henkilöllä, ja niihin tehtiin muutoksia saadun palautteen perusteella. Alla olevassa taulukossa 5 esitetään haastatteluteemat.

Taulukko 5. Haastatteluteemat

Teema	Teemaan liittyvät organisaation käytännöt
Omaehtoisuus	<ul style="list-style-type: none"> • Motivaatio työtehtäviä kohtaan • Työtehtävien määrittely ja odotukset • Itsenäisyys ja omatoimisuus • Päätöksenteko ja vaikutusmahdollisuudet • Palautteen saaminen • Tiedon hankkiminen
Kyvykkyys	<ul style="list-style-type: none"> • Arvio omasta osaamisesta • Organisaation työkalujen tarjoama tuki • Ajankäyttö ja oppimisympäristö • Arvio tiimin osaamisesta
Yhteisöllisyys	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteisöllisyyden kokemus • Tiimi- ja yksikköpalaverien merkitys • Henkilöstökäytännöt • Perehdytys • Epämuodolliset tapaamiset

Teema	Teemaan liittyvät organisaation käytännöt
Yhteisen merkityksen luominen	<ul style="list-style-type: none"> • Tavoitteiden määrittely • Työn merkityksellisyys • Tiimien välinen yhteistyö • Uudet ideat ja innovointi
Sosiaalinen tuki	<ul style="list-style-type: none"> • Ilmapiiri • Tuen ja avun saaminen • Ongelmatilanteiden ratkaisu
Luottamus	<ul style="list-style-type: none"> • Arvio luottamuksesta • Luottamusta edistävät tekijät • Tiedon jakaminen • Arvot ja strategia

Tutkielman tekijä lähestyi lokakuussa 2021 potentiaalisia haastateltavia puhelimitse ja tiedusteli alustavasti kiinnostusta osallistua haastatteluun; samalla haastateltaville kerrottiin yleisesti tutkielman aihealueista. Kaikki kahdeksan haastateltavaa suostuivat lähtemään mukaan ensimmäisen puhelun perusteella. Myöhemmin joulukuussa 2021 haastateltaville lähetettiin sähköpostitse kirjallinen haastattelukutsu (Liite 1.), jossa kerrottiin vielä tarkemmin haastattelun teemoista, kestosta ja käytännön toteutuksesta. Tämä on Tuomi & Sarajärven (2003, 75) mukaan suositeltavaa haastattelun onnistumiseksi mutta perusteltua myös eettisestä näkökulmasta.

Haastattelut toteutettiin Teams-videopuhelusovelluksen välityksellä joulukuussa 2021. Tämä toteutustapa katsottiin tutkimuksen käytännön toteutuksen kannalta sopivimmaksi vaihtoehdoksi, koska fyysiset tapaamiset olivat kiellettyjä koronapandemian vuoksi. Teams-sovellus on organisaatiossa tuttu työkalu eikä näin ollen aiheuttanut ylimääräisiä esteitä haastatteluprosessin onnistumiselle. Hirsjärvi & Hurme (2015, 74) toteavat, että teemahaastattelun tulisi perustua hyvään kontaktiin haastateltavaan sekä rauhalliseen, turvalliseen ja häiriöttömään haastattelupaikkaan. Ennakkoon käydyllä puhelulla ja myöhemmin lähetetyllä kirjallisella sähköpostilla pyrittiin luomaan henkilökohtaista kontaktia haastateltaviin. Yksi haastattelu kesti keskimäärin noin 57 minuuttia. Haastateltavien keski-ikä oli 40 vuotta ja työsuhteen keskimääräinen kesto hieman alle 13 kuukautta. Edustettuina olleiden tiimien keskikoko oli 11 henkilöä; neljä haastateltavista oli alle vii-

den henkilön tiimistä ja neljä yli kymmenen henkilön tiimistä. Kaikki haastattelut tallennettiin ja aineisto litteroitiin kirjalliseen muotoon myöhempää analysointia varten. Alla olevassa taulukossa 6 esitetään haastateltavien ikä ja työsuhteen sekä haastattelun kesto.

Taulukko 6. Haastattelujen toteutus

Haastateltava	Ikä	Työsuhteen kesto	Haastattelun kesto
H1	40–45	6–12 kk	68 min 4 s
H2	35–40	12–18 kk	58 min 55 s
H3	40–45	12–18 kk	57 min 39 s
H4	35–40	12–18 kk	53 min 38 s
H5	40–45	12–18 kk	46 min 42 s
H6	40–45	6–12 kk	48 min 50 s
H7	30–35	6–12 kk	76 min 34 s
H8	40–45	6–12 kk	45 min 29 s
Kaikki haastattelut toteutettiin Teams-sovelluksella joulukuussa 2021.			

4.4 Aineiston analyysi

Tässä tutkielmassa sovellettiin teorialähtöistä eli deduktiivista sisällönanalyysia, jossa aineisto luokiteltiin olemassa olevan teoreettisen viitekehyksen perusteella. Näin ollen voidaan todeta, että ilmiö oli määritelty etukäteen tunnetun perusteella ja aineiston analyysia ohjasi aikaisemman tiedon perusteella rakennettu viitekehys. Monesti tällaisissa analyyseissa pyritään testaamaan aikaisempaa tietoa uudellisessa kontekstissa (Tuomi & Sarajärvi 2003, 99). Deduktiivisen päättelyn kautta pyritään ymmärtämään ja kehittämään sellaista teoreettista näkökulmaa, johon analysoitu ja luokiteltu aineisto pystytään sijoittamaan (Hirsjärvi & Hurme 2015, 150). Teorialähtöinen sisällönanalyysi soveltui tähän tutkimukseen hyvin, sillä kirjallisuuskatsauksen perusteella pystyttiin toteaa-

maan, että sekä itseohjautuvuuden että jaetun johtajuuden osalta on esitetty omat teoreettiset viitekehysensä. Sen lisäksi näihin pääteemoihin liittyi lukuisia alakäsitteitä, joita edistäviä käytäntöjä esitettiin kirjallisuudessa. Koronapandemian aiheuttama poikkeuksellinen tilanne mahdollisti myös olemassa olevien teorioiden tarkastelun uudessa kontekstissa.

Aineiston analyysi aloitettiin litteroimalla haastattelut manuaalisesti heti niiden nauhoittamisen jälkeen word –dokumenttimuotoon. Litteroinnissa käytettiin peruslitterointia eli haastatteluista poistettiin täytesanat ja myös mahdolliset yksilöivät tiedot, jotka viittasivat esimerkiksi haastateltavan tiimiin tai tiettyyn hanketiimiin. Tutkija aloitti alustavan koodauksen jo litterointivaiheessa pitämällä mielessä tutkimuskysymykset ja merkitsemällä vastauksissa usein esille nousevia aiheita, joita kirjallisuus on esittänyt tutkimuksen teemoihin liittyvistä käytännöistä. Laadullisen aineiston analyysiin ei ole tiukkoja sääntöjä, ja aineistoa käsitellessään ja teemoittaessaan tutkija tekee jo ensimmäisiä valintoja. Aineistoa siis usein kerätään ja analysoidaan osin samanaikaisesti. (Hirsjärvi et al. 2007, 219) Myös Hirsjärvi & Hurme (2015, 136) toteavat, että laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysi alkaa jo keruuvaiheessa.

Kun kaikki haastattelut oli litteroitu tekstimuotoon, ne siirrettiin kysymyksittäin excel –dokumenttiin haastattelurungon mukaisessa järjestyksessä. Tämän jälkeen vastauksille tehtiin perusteellisempi koodaus lukemalla tekstiä huolellisesti ja merkitsemällä värikoodein usein toistuvia ja poikkeavia ilmaisuja. Tämän tutkimuksen analyysiyksiköksi valittiin lause- tai asiakokonaisuus, sillä sen todettiin toimivan hyvin, kun pyrittiin kartoittamaan kokemuksia tutkittavista käytännöistä. Tuomi ja Sarajärven (2003) mukaan analyysiyksikkönä voidaan käyttää sanaa, lausetta tai ajatuskokonaisuutta. Eskola & Suorannan (2001, 152) mukaan teemahaastatteluissa käytetty haastattelurunko toimii hyvänä apuvälineenä aineiston koodauksessa.

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi tapahtui excel –dokumentissa analyysirungon avulla. Analyysirunko rakentui itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden ilmiöistä esitettyjen käsitteiden mukaisten teemojen ja niihin liitettyjen organisaation käytäntöjen pohjalta.

Nämä teemat olivat yhteneväiset haastattelukysymysten kanssa. Yllä mainitun koodauksen pohjalta merkityt lausekokonaisuudet pelkistettiin ja siirrettiin analyysirunkoon taulukon 7 osoittamalla tavalla.

Taulukko 7. Esimerkki analyysin toteutuksesta

A	B	C	D	E
PÄÄTEEMA	ALATEEMA	PELKISTETTY ILMAUS	ARVIO NYKYTILANTEESTA	KEHITTÄMISKOHEET
Omaehtoisuus	Palautteen saaminen	Ei käytännössä tule yhtään mitään, vailettavasti Ei ole mitään semmoista tiettyä Ehkä aina toivoo, että palautetta saisi enemmän Vähän säännöllisemmin kuin se kaksi kertaa vuodessa. Tokihan sitä olis kiva saada vähän enemmän ja säännöllisin väliajoin Ei kyllä mitään erityistä tällaista mallia tai kaavaa tai mitään ole Meillä tiiminvetäjä soittelee viikkopuheluja	Saa palautetta	Lisää palautetta Ei sovittua prosessia Lisää palautetta Ei sovittua prosessia Lisää palautetta Ei sovittua prosessia
Omaehtoisuus	Tiedon hankkiminen	Järjestelmät eivät aina ole helppoja käyttää Joutuu pyytämään apua työkavereilta Kyllähän sieltä tiedon löytää, mutta se ei ole helppoa Järjestelmät ovat vähän vanhanaikaisia, että siihen kuulu liian paljon aikaa Aika heikkoja on kyllä nuo tietojärjestelmät Pystyy työkavereilta tai tiimiläisiltä kyllä kysymään aika vapaasti Ei se ehkä paras systeemi se doha ole huomaa, että tätä tietoa on 5-10 eri paikassa Kollegat kyllä aina auttaa mielellään Eri paikoissa ripoteltuna ja eri polkujen takana ja eri läriesteistä	Kollegoiden apu Kollegoiden apu Kollegoiden apu	Järjestelmätuen puute Järjestelmätuen puute Järjestelmätuen puute Järjestelmätuen puute Järjestelmätuen puute Järjestelmätuen puute Järjestelmätuen puute

Teorialähtöisessä sisällönanalysissa luokittelu perustuu olemassa olevaan teoriaan tai käsitejärjestelmään ja sen ensimmäisessä vaiheessa muodostetaan analyysirunko. Analyysirunkoa voi hyödyntää väljästi ja kerätä siihen aineistosta tutkimukselle olennaiset asiat ja jättää loput ulkopuolelle. (Tuomi & Sarajärvi 2003) Pelkistämällä pyrittiin kuvaamaan tiivistetysti alkuperäisilmaisua ja tuomaan esiin tutkimusmateriaalin samankaltaisuuksia ja eroja. Pelkistämisen ja samankaltaisuuksien perusteella aineisto luokiteltiin ottaen huomioon tutkimuksen tavoite kartoittaa uusien työntekijöiden kokemuksia toimivista käytännöistä ja kehittämistä vaativista käytännöistä. Arvio nykytilanteesta-luokkaan kerättiin haastateltavien kokemuksia itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden käytännöistä. Kehittämiskohteet-luokkaan taas koottiin haastatteluissa esille nousseita ajatuksia niistä käytännöistä, joissa koettiin olevan parantamisen tai kehittämisen tarvetta. Alla oleva taulukossa 8 esitetään pää- ja alateemat sekä luokat. Siinä on esitetty myös tutkimuksen kannalta olennaiset havainnot analyysin pohjalta.

Taulukko 8. Keskeiset havainnot analyysin pohjalta

Pääteema	Luokka	Arvio nykytilanteesta	Kehittämiskohteet
	Alateema		
Omaehtoisuus	Motivaatio	<ul style="list-style-type: none"> Mielenkiintoiset työtehtävät Työtehtävien vaihtelevuus 	
	Työtehtävien määrittely	<ul style="list-style-type: none"> Selkeä tehtäväkuva 	<ul style="list-style-type: none"> Asiakasrajapinnan odotukset
	Itsenäisyys	<ul style="list-style-type: none"> Itsenäinen ja omatoiminen työskentely 	<ul style="list-style-type: none"> Ennakoitavuus (ts. hanketyön läpinäkyvyys)
	Päätöksenteko ja vaikutusmahdollisuudet	<ul style="list-style-type: none"> Hyvät vaikutusmahdollisuudet päätöksenteossa 	
	Palautteen saaminen	<ul style="list-style-type: none"> Osin riittävä 	<ul style="list-style-type: none"> Säännöllisempi palaute Palauteprosessi
	Tiedon hankkiminen	<ul style="list-style-type: none"> Kollegoiden apu 	<ul style="list-style-type: none"> Järjestelmätuen puute
	Kyvykkyyks	Oma osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> Riittävä osaamistaso työtehtävien hoitamiseen
Organisaation työkalut			<ul style="list-style-type: none"> Järjestelmätuki
Ajankäyttö ja koulutus		<ul style="list-style-type: none"> Riittävästi aikaa perehtyä Kannustava oppimisympäristö 	<ul style="list-style-type: none"> Hanketyöskentely Johtamiskoulutus ja mentorointi
Tiimin osaamistaso		<ul style="list-style-type: none"> Riittävä osaamistaso 	<ul style="list-style-type: none"> Hiljaisen tiedon siirtyminen
Yhteisöllisyys	Kokemus yhteisöllisyydestä	<ul style="list-style-type: none"> Tiimitasolla hyvä 	<ul style="list-style-type: none"> Virtuaaliympäristö hankaloittaa arviota Vapaamuotoisten kohtaamisten vähäisyys
	Palaverikäytännöt	<ul style="list-style-type: none"> Säännölliset tiimipalaverit 	<ul style="list-style-type: none"> Yksikkökokousten vuorovaikutteisuus Kameroiden käyttö Kasvokkain kohtaamista hankala korvata

Pääteema	Luokka	Arvio nykytilanteesta	Kehittämiskohteet
	Alateema		
Yhteisöllisyys	Henkilöstökäytännöt	<ul style="list-style-type: none"> Henkilöstökyselyt Aktiivinen viestintä 	
	Virtuaalinen perehdytys	<ul style="list-style-type: none"> Onnistunut perehdytysprosessi 	<ul style="list-style-type: none"> Perehdytyskurssien kertaus
	Epämuodolliset kokoontumiset		<ul style="list-style-type: none"> Osallistuminen rajallista virtuaaliympäristössä
Merkityksellisyys	Tavoitteiden määrittely ja päätösten perustelu	<ul style="list-style-type: none"> Organisaatiotason tavoite selkeä 	<ul style="list-style-type: none"> Tiimitavoitteiden selkeydessä vaihtelua Organisaatiotason päätösten avaaminen
	Merkityksellisyyden kokemus	<ul style="list-style-type: none"> Vahva kokemus työn merkityksellisyydestä 	
	Tiimin välinen yhteistyö	<ul style="list-style-type: none"> Toimiva yhteistyö 	<ul style="list-style-type: none"> Hanketiimityöskentely
	Kokeilut ja innovointi	<ul style="list-style-type: none"> Kannustava suhtautuminen 	
Sosiaalinen tuki	Yleinen ilmapiiri	<ul style="list-style-type: none"> Tiimeissä hyvä 	<ul style="list-style-type: none"> Virtuaaliympäristö hankaloittaa arviointia
	Avun saaminen	<ul style="list-style-type: none"> Kollegat auttavat 	<ul style="list-style-type: none"> Virtuaaliympäristö nostaa kynnystä
	Ongelmatilanteiden ratkaisu	<ul style="list-style-type: none"> Avoin keskustelu 	<ul style="list-style-type: none"> Ei sovitua prosessia
Luottamus	Kokemus luottamuksesta	<ul style="list-style-type: none"> Luottamuksen ilmapiiri Sovitun mukainen toiminta Viestinnän avoimuus 	<ul style="list-style-type: none"> Virtuaaliympäristö hidastaa rakentumista
	Tiedon jakaminen	<ul style="list-style-type: none"> Tiedon jakaminen omilla tiimeissä 	<ul style="list-style-type: none"> Hanketiimien tiedon jakaminen
	Arvot ja strategia	<ul style="list-style-type: none"> Ymmärrettävät ja konkreettiset 	

4.5 Tutkielman validiteetti ja reliabiliteetti

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan lisätä kertomalla tarkasti tutkimuksen eri vaiheista, jotka tulee esittää totuudenmukaisesti ja selkeästi. Haastattelujen toteuttamiseen liittyviä yksityiskohtia ovat esimerkiksi haastattelupaikka, haastatteluun käytetty aika ja tilanteeseen mahdollisesti liittyneet häiriötekijät. Luokittelu liittyy laadulliseen tutkimukseen olennaisesti ja lukijalle tulisi käydä selkeästi ilmi luokittelujen perusteet. (Hirsjärvi et al. 2007, 227)

Tutkielman aineisto perustui Finnveran suurasiakasyksikössä aloittaneiden uusien työntekijöiden teemahaastatteluihin. Haastattelun teemat ja kysymykset johdettiin itseohjautuvuutta ja jaettua johtajuutta koskevasta kirjallisuudesta. Haastateltaviksi valittiin yksikön uusia työntekijöitä, joilla oli vähintään kuuden kuukauden mittainen työskentelyaika organisaatiossa. Näin ollen haastateltaville oli ehtinyt jo kertyä jonkin verran kokemusta yksikössä työskentelystä ja teemoihin liittyvistä käytännöistä. Kahdeksan henkilön otanta on pienehkö koko organisaation tai yksikönkin näkökulmasta. Otanta on kuitenkin kattava yllä mainittujen valintakriteerien perusteella, sillä haastatelluiksi tuli 89 prosenttia yksikössä maaliskuun 2020 ja kesäkuun 2021 välisenä aikana aloittaneista uusista työntekijöistä. Haastateltavat edustivat myös kattavasti yksikön eri tiimejä, sillä ainoastaan kahteen tiimiin ei tullut uusia jäseniä eli niiden edustusta ei saatu tähän tutkimukseen. Tutkimuksen luotettavuutta rajaa kuitenkin se, että aineistonkeruu perustui pelkästään haastatteluihin eli siinä käytettiin vain yhtä menetelmää. Hirsjärvi et al. (2007, 2018) mukaan tutkimuksen pätevyyttä voidaan lisätä käyttämällä useampaa menetelmää.

Haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina Teams-sovelluksen välityksellä, sillä kasvokkain tapahtuvat haastattelut eivät olleet mahdollisia organisaatiossa voimassa olleiden pandemiarajoitusten vuoksi. Haastattelija pyrki luomaan luottamuksellista ja välitöntä ilmapiiriä haastateltavien suuntaan jo ennen varsinaista haastattelua käydyssä puhelinkeskustelussa, jossa kartoitettiin haastateltavien halukkuutta osallistua tutkimukseen. Luottamuksellisuutta korostettiin edelleen kirjallisessa haastattelukutsussa sekä vielä varsinaisen haastattelun yhteydessä. Haastateltavat saivat mahdollisuuden valita itselleen sopivan ajankohdan ja haastattelukutsussa pyydettiin varaamaan rauhallinen tila haastattelun ajaksi.

Haasteltaville lähetettiin haastattelukysymykset etukäteen noin viikkoa ennen varsinaista haastatteluajankohtaa, joten haasteltavilla oli aikaa tutustua kysymyksiin etukäteen. Haastattelupuhelut onnistuivat sujuvasti ilman keskeytyksiä ja haastateltavat näyttivät vastaavaan monisanaisesti kysymyksiin ilman pelkoa siitä, että heidän vastauksiaan pystyisi yksilöimään; muutama haastateltavista vielä varmisti tämän asian haastattelun aikana. Luottamuksellisuuden korostamisesta huolimatta on otettava huomioon, että haastattelija itse työskentelee samassa yksikössä haastateltavien kanssa ja sillä on voinut olla vaikutusta vastauksien muotoilussa. Joidenkin kysymysten osalta yksi haastateltavista mainitsi, ettei vielä kyennyt vastamaan niihin kokemuksen puutteen vuoksi, mutta pääosin haastateltavat vastasivat kysymyksiin hyvällä varmuudella ja riittävän laajasti. Haastattelun tekijä huomasi varsinkin haastattelujen alussa tekevänsä kysymyksiä, joihin voi vastata kyllä tai ei. Tämä kuitenkin korjautui tarkennetuilla kysymyksillä varsinkin myöhemmissä haastatteluissa, kun kokemusta haastatteluista oli jo vähän kertynyt. Toki haastatteluja purkaessa oli havaittavissa, että tarkentavia jatkokysymyksiä olisi voinut joiltain osin tehdä vielä lisää.

Koska tutkimuksen aineisto perustuu kahdeksaan haastatteluun, sen analyysissä hyödynnettiin excel-taulukkoa, johon vastaukset kerättiin teemoittain. Haastatteluaineisto luokiteltiin etsien vastauksista yhteneväisyyksiä mutta myös kiinnostavia poikkeuksia. Analyysivaiheeseen varattiin runsaasti aikaa ja aineistoa tarkasteltiin moneen kertaan analyysin aikana. Tutkimustulosten raportointiosiossa on esitetty haastateltavien vastauksista myös suoria lainauksia, jotka tukevat tutkimuksen tekijän esittämiä tulkintoja. Kysymyskohtaisia lainauksia on esitetty useamman vastaajan osalta, ja kokonaisuudessa on pyritty ottamaan huomioon se, että lainauksia on tasapuolisesti kaikilta haastateltavilta.

5 TULOKSET

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset. Ensin käsitellään haastateltavien ajatuksia työn aloittamisesta uudessa organisaatiossa virtuaalisessa ympäristössä. Sen jälkeen edetään teemoittain niin, että aluksi tarkastellaan haastateltavien kokemuksia itseohjautuvuuden käytännöistä ja jatketaan jaettava johtajuutta koskeviin käytäntöihin. Lopuksi esitetään vielä haastateltavien ajatuksia toivotusta tulevaisuuden työskentelymallista sekä yhteenveto käytäntöjen toteutumisesta.

5.1 Työskentelyn aloittaminen uudessa organisaatiossa

Useimmat haastateltavista kertoivat kokeneensa työskentelyn aloittamisen uudessa organisaatiossa virtuaalisesti pääosin positiivisena mutta jossain määrin myös haasteellisena. Tässä yhteydessä mainittiin aikaisemman työkokemuksen ja etätyöskentelykokemuksen merkitys helpottamassa sopeutumista uuteen organisaatioon. Haastateltavien mukaan uusiin työkavereihin tutustuminen on erilaista virtuaalisessa työympäristössä, jossa satunnaisia kohtaamisia ei tapahdu luontevasti. Tutustuminen niin organisaatioon kuin tiimikavereihinkin vie enemmän aikaa, mutta työn tekemisen kautta ihmiset kuitenkin tulevat tutuiksi. Osa haastateltavista mainitsi kynnyksen ottaa yhteyttä toisiin matalammaksi toimisto-olosuhteissa tai kertoi yhteyden ottamisen olevan ainakin helpompaa silloin, jos on edes kerran tavannut toisen kasvokkain. Kaikki haastateltavat ovat olleet työelämässä jo useita vuosia, joten lähes kaikilla oli jo kokemusta etätyöskentelystä tai hybridityöskentelystä, mikä todettiin sopeutumista edistäväksi tekijäksi.

5.2 Omaehtoisuus

Motivaatio työtehtäviä kohtaan

Haastateltavat kuvailivat motivoivia työtehtäviä haasteellisiksi ja vaihteleviksi sekä sellaisiksi, joihin pystyy itse vaikuttamaan. Kaikkien haastateltavien vastauksissa toistuivat nämä teemat, ja haastateltavat kokivat nykyisten työtehtäviensä vastaavan näitä odotuksia. Työtehtäväkenttää kuvailtiin sopivan haasteelliseksi ja laajaksi niin, että pääsee

oppimaan uutta esimerkiksi viennin rahoituksesta, joka oli osalle täysin uusi toimiala. Yksi haastateltavista kiteytti ajatuksen niin, että vaikka on osa laajempaa kokonaisuutta, siitä huolimatta oman työn osuus tässä kokonaisuudessa on konkreettista, mikä on motivoivaa.

”Nämä [työtehtävät] tekee sellaisen kivan kokonaisuuden eli ei ole liian yksitoikkoinen eikä taas liian laaja, että se yleensä sitten, yleensä liian laaja toimenkuva tuo ongelmia, ettei pysty keskittymään liian moneen asiaan kerrallaan. Olen kokenut oman tehtäväni hyvin mielenkiintoisena kokonaisuutena.” H1

”Mä kyllä koen, että täällä SYR:ssä [Suurasiakkaat –yksikkö] nämä rahoitushankkeet on sen verran haastavia ja niihin liittyy monesti sellaista asiantuntijuutta. Mä tykkään myös kehittää toimintaa, sellaista jatkuvaa parantamista, ja koen, että tässä tehtävässä kyllä on aika paljonkin sellaista...” H7

Virtuaalisen työskentelyn osalta huolta aiheutti hanketyön tavallista hankalampi koordinaointi, sillä asioista keskusteleminen ja ajatusten pallottelu tapahtuisi haastateltavien arvon perusteella matalammalla kynnyksellä toimisto-olosuhteissa. Yksi haastateltavista pohdiskeli myös, onko organisaatiossa jatkuvasti tällainen muutos käynnissä, koska uusia projekteja, järjestelmiä ja tiimin henkilövaihdoksia tuntui olevan käynnissä paljon.

”...tosi paljon käytännössä tämä toimenkuvakin on muuttunut jopa tässä pienessä ajassa ihan hirvittävän paljon. Tullut tosi paljon uusia juttuja, uusia projekteja ja uusia järjestelmiäkin tullut tässä...olen miettinyt, että onko täällä aina näin kauhea muutos meneillään? Vai onko tämä jotenkin nyt vai? ” H4

Työtehtävien määrittely ja odotukset

Haastateltavat pystyivät määrittelemään työtehtävänsä verrattain selkeästi. Useammasta vastauksesta käy ilmi, että tiimien ydintehtävät ja työnjako on määritelty ymmärrettävästi. Toisaalta yksikötason tehtävät ja tavoitteet ovat voineet jäädä osin taka-alalle perehdytysvaiheen jälkeen ja hankkeiden pitkän elinkaaren vuoksi eteen on tullut työtehtäviä, joista ei ole ollut välttämättä edes tietoinen.

”Sanotaan, et sellaiset isot raamit on silleen selkeät mutta kyllä tässä vaikka vuoden on tehnyt, niin välillä paljastuu uusia asioita, että tämmöistäkin voi tulla meidän työpöydälle jostakin. En ole ehkä tiennyt, että tällaistaakin kuuluu tehdä. Ne liittyy aika pitkälti just

siihen, että nämä rahoitushankkeet etenee sillä tahdilla, että vuosi neuvotellaan ja seuraava vuosi työstetään sopimuksia, et ne on niin pitkiä ne yksittäiset prosessit. Ei ole nyt vuoden aikana mennyt yksikään kokonaisuutena alusta loppuun läpi... ehkä vastauksena tuohon, että varmaan suurin osa on suhteellisen selvää mutta ei ehkä sataprosenttisen selvää.” H7

Asiakasrajapinnan osalta yksi haasteltavista nosti esiin kysymyksen asiakasvastuullisen roolista ja odotuksista. Haastateltavan mukaan ei ehkä ole ihan selvää, millä intensiteetillä viejäasiakkaat odottavat yhteydenpitoa Finnveran puolelta ja toisaalta tätä ei välttämättä ole määritelty myöskään organisaation taholta. Haastateltava ei tosin kokenut asiaa suureksi epäkohdaksi vaan lähinnä pohti sitä, kuinka aktiivisesti asiakkaisiin tulisi olla yhteydessä. Myös virtuaalityöskentelyllä saattaa haastateltavan arvion mukaan olla vaikutusta yhteydenpidon aktiivisuuteen.

”Ehkä sitten enemmän siinä asiakasvastuullispuolella on vähän ehkä semmoista, varmaan osittain myös tämän etänä olemisen kautta, niin millaista roolia siltä asiakasvastuulliselta odotetaan, että kuinka paljon toisaalta se viejäasiakas, että kuinka paljon se odottaa, että heihin ollaan yhteydessä ja sit taas meidän talon puolella odotetaan, että sitä yhteyttä pidetään.” H2

Itsenäisyys ja omatoimisuus

Kautta linjan haastateltavien vastauksista kävi vahvasti ilmi mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn sekä vaikuttamismahdollisuudet siihen, miten työtehtäviään hoitaa. Mahdollisuus aikatauluttaa työtehtävien hoitamista ainakin osittain itselle sopivassa järjestyksessä ja itselleen soveltuvaan aikaan koettiin erittäin mieluisaksi tavaksi tehdä työtä. Useimmat haastateltavista mainitsivat hyödylliseksi tiimin toimintaa määrittelevät laajemmat raamit, joiden puitteisiin oman työskentelyn voi mukauttaa. Työn itsenäisestä luonteesta huolimatta esihenkilön ja tiimin antama tuki kuitenkin todettiin laajalti mahdolliseksi aina silloin, kun sitä tarvitsi. Kaikkiin työtehtäviin ei pystynyt täysin vaikuttamaan, koska varsinkin tukitoiminnoissa prosessin eteneminen edellyttää tiettyjen toimenpiteiden tekemistä muualla ennen kuin asia voitiin ottaa käsittelyyn.

”Toki meillä on tietyt raamit ja toimintaohjeet, joiden perusteella me toimitaan mutta siinä on hyvin paljon semmoista liikkumavaraa ja hyvin itsenäisestihän me tehdään tätä työtä. Tiedyt raamit on mutta siellä sisällä on paljon liikkumavaraa ja pystyy soveltamaan.” H5

”Ei ole kukaan valvomassa olkapään takaa, niin kuin aikaisemmassa työssä oli. Se tässä onkin kivaa just, että voi itse priorisoida ne työtehtävät, se on todella omatoimista ja sitten yhdessä tiimin kanssa keskusteluja, jos jotakin apuja tarttee.” H6

Päätöksenteko ja vaikutusmahdollisuudet

Kysyttäessä päätöksenteosta ja vaikutusmahdollisuuksista kaikki haastateltavat kokivat, että mielipiteet otetaan huomioon ja vaikutusmahdollisuudet päätöksentekoon ovat olemassa. Näin oli siitä huolimatta, että lopullisen päätöksen tekisi esimerkiksi tiimipäällikkö. Yksi haastateltavista huomioi sen, että hankkeisiin liittyvän päätöksenteon tuleekin tapahtua organisaation määrittelemän prosessin ja hyväksymisrajojen puitteissa mutta omaan työhön liittyviin prosesseihin voi kyllä vaikuttaa. Säännölliset tiimipalaverit koettiin sellaisiksi foorumeiksi, joissa haastateltavat pystyvät esittämään mielipiteitä ja ehdotuksia päätöksentekoprosessissa. Yksi haastateltavasti kertoi tiimin käytössä olevasta järjestelystä, jossa kukin tiimin jäsen voi kirjata yhteiseen verkkodokumenttiin vapaasti ylös kysymyksiä tai aiheita keskusteltavaksi seuraavassa tiimipalaverissa.

”Kyllä meillä on hyvin tämmöinen demokraattinen tiimi.” H5

”Se on tosi hyvä tässä, aina kaikkia kuunnellaan ja yhdessä tehdään niitä päätöksiä. Ei ole kertaakaan tullut vielä semmoista, että tulisi sellainen olo, että oli jyrätty yli niin sanotusti. Et hyvässä hengessä aina tehdään päätöksiä.” H6

Samassa yhteydessä moni haastateltavista totesi, että ehdotukset esimerkiksi uusien toimintatapojen osalta otetaan pääosin myönteisesti vastaan, niitä on otettu käyttöön ja kehitysehdotuksista keskustellaan avoimesti. Yksi haastateltavista kuitenkin totesi, että tästäkin huolimatta joissain yhteyksissä kuitenkin kohtaa muutosvastarintaa.

”Ehkä tietysti tässä on huomannut vuoden aikana jotain asioita mitä voitais ehkä tiiminä tehostaa toimintaa tai kokeilla, että tehtäisiinkö tätä vähän eri tavalla mut siihen kyllä jonkun verran ehkä liittynyt sellaista, että puolet tiimistä on sitä mieltä ei missään nimessä. Vähän tällaista muutosvastarintaa. No en tiedä, voi olla, että on joskus kokeiltu mutta on sattunut joku moka tai onkin todettu, ettei toimi näin. Riippuu tosi paljon sit siitä asiasta mitä ehdottaa ja jotain ollaan kyllä muutettukin toimintatapoja.” H7

Palautteen saaminen

Haastateltavien vastauksista käy ilmi, ettei tiimeissä ole tiettyä palautteen antamiseen liittyvää käytäntöä tai tilannetta. Palautteen antamisessa vastauksissa viitataan useimmiten kaksi kertaa vuodessa käytäviin tavoitekeskusteluihin. Sikäli kuin muuta palautetta annetaan, haastateltavien mukaan se tapahtuu yleensä spontaanisti työtehtävien lomassa. Vastauksissa pohdiskeltiin myös, että mahdollisesti virtuaalinen työskentely vaikeuttaa palautteen saamiseen, kun satunnaiset kohtaamiset ja keskustelut toimistoympäristössä jäävät vähäisiksi. Tämän tyyppisissä keskusteluissa myös spontaani palaute on todennäköisempää. Muutamassa vastauksessa myös mainittiin omatoiminen palautteen pyytäminen, jonka perusteella palautetta voi saada sitä halutessaan. Lisäksi yksi vastaajista kertoi saavansa mielestään riittävästi palautetta ja toinen taas koki, ettei edes kaipaakaan säännöllisesti palautetta, sillä hän kokee tavoitekeskusteluissa saamansa palautteen perusteella, että työ on sujunut hyvin ja hän on tehnyt asioita oikein.

”Ei ole sinänsä mitään sovittua prosessia. Tulee myöskin kehityskeskustelujen ulkopuolella mutta tämä on varmaan se ikuisuuskyseminen, että ainahan palautetta vois saada enemmän. Toisaalta on se varmaan myöskin siitä, että sitä itsekin pitää osata välillä kysyäkin. Vähän sellainen vaikea, näissä nykyisissä olosuhteissa, että se on siinä mielessäkin haastavampaa, kun ei tule niitä semmoisia niitä sellaisia spontaaneja kohtauksia, missä sitä palautetta voisi helposti ehkä tulla. Mutta kyllä mä olen kokenut, kun olen välillä kysynyt, että miten menee, niin kyllä nyt sitten palautetta tulee. Mieluummin se tulee sellaisessa spontaanissa tilanteessa.” H2

Moni haastateltavista kuitenkin toivoisi saavansa enemmän palautetta ja mainitsi sen olevan usein ongelma muissakin organisaatioissa. Esihenkilöltä palautetta toivottiin tavoitekeskustelujen lisäksi muissakin yhteyksissä ja tiimin jäsentenkin kesken palautteen antaminen vaihteli tiimien välillä huolimatta siitä, että tiimissä olisikin avoin ilmapiiri. Yksi haastateltavista kertoi esihenkilön olevan melko työllistetty suurehkon tiimin päivittäisten asioiden kanssa, joten palautteen antamiseen ei välttämättä löydy luontevasti aikaa. Lisäksi positiivisen ja varsinkin kriittisen palautteen antamista tiimin jäsenten kesken ei välttämättä koettu helpoksi ja luontevaksi.

”...omalta esimieheltä palautetta tulee niissä tavoite- ja kehityskeskusteluissa kaksi kertaa vuodessa, näin karkeasti sanottuna. Mutta sitten kollegoilta aina siellä täällä. Tokihan sitä olis kiva saada vähän enemmän ja säännöllisin väliajoin, että se olisi ihan oikea semmoinen, vaikka palautekeskustelu tai joku tämmöinen, että puolin ja toisin vois sitten

siihen antaa. Kyllähän me kaikki kaivataan sitä, että miten me työssä pärjätään ja oisko jotain just sitten kehittämiskohteita. Mä ainakin mielelläni kuulisin, jos en itse tajua jotakin, missä voisin parantaa itseäni. Vähän säännöllisemmin kuin se kaksi kertaa vuodessa.” H6

”Ne on ehkä siinä arjen työn lomassa, tämmöisiä yksittäisiä kommentteja joko kollegoilta tai esimieheltä. Varmaan tämä etätyöaika on kyllä vähentänyt sitä tämmöisen spontaanin, käytävällä tapahtuvan, yksittäisen palautteen antamista. Harva kyllä erikseen soittaa pelkästään sitä varten, että sanoo vaikka että tosi hyvin toimittu. Enkä itsekään tee sitä. Se on varmaan koko tiimin kulttuuri, sellaista ei oikein ole.” H7

Tiedon hankkiminen

Haastateltavat kertoivat löytävänsä tarvitsemansa tiedon järjestelmistä ja kollegoiden auttavan tarvittaessa tiedon hankkimisessa. Tiedon löytäminen on kuitenkin monen mielestä hankalaa ja aikaa vievää, eivätkä järjestelmät ole aina helppokäyttöisiä. Useampi haastateltava mainitsi sen, että tietoa käsitellään paljon excel-taulukoissa. Lisäksi koettiin, että tietoa saa hakea useammasta järjestelmästä eikä sitä ole koottuna kätevästi yhteen paikkaan. Kehittyneemmät tietojärjestelmät mahdollistaisivat paremmin myös dataan liittyvää automatisointia ja tiedonrikastamista. Joissain tiimeissä on koottu erillisiä ohjeita siihen, mistä kaikista järjestelmistä tietoja pitää muistaa tarkastaa.

”Aina tieto löytyy ja saan oikeat neuvot ja kaikkea ja kaikki toimii mutta mulla saattaa olla ongelmia löytää ne tiedot, mutta niin myös kollegoilla on samat ongelmat. Että jos on joku vaikkapa päätös tai joku juttu, jota etsitään, niin saattaa olla, että me yhdessä etsitään jotain tiettyä asiaa ja siihen kuluu monta tuntia ihan turhaan.” H3

”Se ehkä, tiedon löytämisessä on se kaikkein haastavin, että niitä on eri paikoissa ripoteltuna ja eri polkujen takana ja eri järjestelmistä mut se ei toki ole yhtään erilaista olisiko etänä vai toimistolla.” H7

Organisaatiossa on käytössä Sharepoint-pohjainen dokumentinhallintajärjestelmä, jonne hankekohtaiset dokumentit ja muut työhön liittyvät asiakirjat tallennetaan. Dokumentinhallinta koettiin tiedonhallinnan järjestelmänä epäkäytännölliseksi ja varsinkin tiedon hakemisen kannalta vaikeaksi käyttää. Tähän voi olla haastateltavien mukaan syynä se, että tiimeillä on erilaiset käytännöt metatietojen käyttämiseen ja dokumenttien tallen-

tamiseen. Eroavaisuuksia tallennuslogiikassa voi olla jopa tiimin jäsenten välillä ja kaikkia olennaisia dokumentteja ei välttämättä edes muisteta tallentaa dokumentinhallintajärjestelmään.

”Me käytetään pääasiassa tota dohaa [dokumentinhallintajärjestelmä], ainakin tämmöiseen dokumentinhallintaan ja olen itse ottanut sen käyttöön. Musta se on ihan ok, ehkä sieltä on vähän vaikea kyllä välillä löytää sitten jos täytyy jotain vanhaa dokumenttia kaivaa, niin et tavallaan miten sä sen juuri sen hakemasi tiedon sieltä löydät.” H5

”Se on vaan just, että millä hakusanalla haet. Ehkä se tieto on, miettii tästäkin oman työnkuvan näkökulmasta, niin sitä tietoa on todella monessa eri paikkaa, et siihen me ollaankin, just tälle uutena, kun sen huomaa, et hyvänen aika, että tätä tietoa on 5-10 eri paikassa. Ollaan sitten koottu tällainen toimintaohje ja siihen kaikki linkit mitä me työssä tarvitaan ja siinä huomaa kuinka monesta paikasta sitä täytyy muistaa sitten etsiä sitä tietoa. Mutta pääasia musta on se, että sitä on hyvin dokumentoitu. Kollegat kyllä aina auttaa mielellään.” H6

5.3 Kyvykkyys

Arvio omasta osaamisesta

Oman osaamisen suhteen haastateltavat arvioivat olevansa kyvykkäitä hoitamaan tehtäviään. Osalla haastateltavista oli kokemusta vastaavanlaisista tehtävistä esimerkiksi projektien vetäjänä ja vientitoiminnassa pankissa tai vientiyrityksessä, toiset taas mainitsivat vahvuuksikseen substanssi- ja toimialaosuamisen, asiakaspalvelukokemuksen, kehittämistaidot sekä kokonaisuuksien hahmottamisen.

”Kuten sanottua, mä olen tosin järjestelmällinen ja mä tykkään tehdä työtä numeroiden parissa ja että ne täsmää. Mä olen sinänsä aika oikeassa paikassa, olen aidosti kiinnostunut näistä projekteista, et kun aikaisemmin ollut tosiaan vientikauppojen kanssa tekemisissä, niin kiva nähdä tämä toinen puoli. Olen tosi sillai motivoitunut tähän hommaan.” H4

”Mulla on sellainen substanssisosaaminen, mä koen, että vahva. Mutta sitten taas haaste on se, että kun mä en ole ollut sellaisessa rahoitusmaailmassa, niin kaikki nämä rahoitustuotteet, ja kaikki siihen rahoitukseen liittyvät asiat selvästi on sellainen vie-raampi alue mulle. Toki sitä on tässä oppinut jonkun verran vuoden aikana mutta siinä kyllä edelleen kaippaa sellaista kehittymistä ja koulutusta.” H5

Kehittämiskohteiksi oman osaamisen osalta havaittiin riskienhallinnan ja vientitakuulaitoksen rahoitustoiminnan tuotteiden syvempi osaaminen. Huolimatta siitä, että kokemusta olisikin viennin rahoituksesta muualla, takuulaitoksen toiminta ja rahoitustuotteet ovat hyvin omaperäisiä, eikä syvällistä kokemusta toiminnasta voi saada muuten kuin työskentelemällä vientitakuulaitoksessa. Haasteltavat mainitsivat, että laajempi ymmärrys riskinottajan toiminnan periaatteista, kokonaisuuteen vaikuttavista taustaprosesseista ja riskien määrittelyssä ovat esimerkiksi sellaisia tekijöitä, joihin toivottiin lisää ymmärrystä. Yksi haastateltavista myös totesi, että toiminta rajoittuu resurssipulan vuoksi pitkälti hanketyöhön, kun tiimissä olisi kiinnostusta myös osallistua enemmän strategia- ja kehitystyöhön.

”Kyllä se ihan se substanssiymmärrys ja -osaaminen just näistä Finnveran tuotteista ja toiminnasta, et se on semmoinen...edelleen tulee uusia takuutyyppejä ja uutta tietoa monista, että mitä jotkut tietyt termit ja asiat oikeasti tarkoittaa, niin se on ehkä sellainen mitä edelleen, vaikka onkin opiskellut paljon niitä mutta sitten kun ei ole vielä itse päässyt sellaiseen hankkeeseen mukaan, niin se osaaminen on vähän sellaista pintapuolista monessa vielä.” H7

Organisaation työkalujen tarjoama tuki

Organisaation työkalujen tuen osalta haastateltavien lähes yksimielinen mielipide tuli esille jo edellisessä teemassa, jossa toivottiin järjestelmiin selkeää parannusta. Nykyiset järjestelmät koettiin vanhanaikaisiksi ja niiden käytettävyys hankalaksi, vaikka työtehtävien hoitaminen niiden avulla onnistuukin. Tällä hetkellä tietoja käsitellään excel- ja word-dokumenteissa, eivätkä järjestelmät tue tietojen tallentamista ja hakemista esimerkiksi päätösesityksiä valmistellessa. Hankkeiden elinkaari voi olla jopa yli kymmenen vuotta, jolloin niiden seuranta sekä historiatiedon tarkastelu on hankalaa ja aikaa vievää. Parhaillaan suunnitteluvaiheessa olevasta uudesta tietojärjestelmähankkeesta haastateltavat toivoivat ratkaisua näihin ongelmiin, tosin hanke on suurusluokassaan sellainen, ettei sen arveltu ratkaisevan ongelmaa lähitulevaisuudessa.

Ehkä mua häiritsee semmoinen, että täällä on hirveän paljon, kun ei ole sellaista yhtenäistä järjestelmää, mihin toivottavasti se RAJU [tietojärjestelmähanke] joskus tulee vastaamaan, et meillä on kymmeniä eri tiedostoja ja exceleitä... tieto on hajallaan. Jotenkin kaippaa sellaista, et toki dohaan [dokumentinhallinta] jää aina se arkisto, sä pystyt niitä

vanhoja versioita sieltä hakemaan mutta onhan ne aika haavoittuvaisia myös sitten, et sieltä voi hävitä. Helposti ihmisillä jää myös jotkut excelit täyttämättä, mitä pitäisi käydä päivittämässä ja ylläpitämässä, kun ei muisteta ja kun niitä on niin paljon ja koetaan sitten hankalaksi.” H5

Hankkeiden hallinnointiin ja päätöksentekoprosessiin toivottiin myös parempaa tietojärjestelmätukea, jolloin päästäisiin pois irrallisten dokumenttien käsittelystä ja kaikki hankkeisiin liittyvät tiedot löytyisivät kootusti samasta paikasta. Järjestelmä tukisi hakemalla päätösesitykseen tietyt perustiedot valmiiksi, ja varsinaisessa päätöksentekoprosessissa esitys kulkisi sähköisesti workflow-tyyppisesti päättäjätasolta toiselle.

”Se työ ei pääty meillä siihen päätökseen. Kaikki se historiatieto, mitä on aiemmin tapahtunut ja koko se elinkaari, ensin hakemuksesta päätökseen ja sitten ni, se on hirveän hajallaan, siitä ei saa semmoista kokonaiskäsitystä. Sen mä huomasin nyt uutena työntekijänä, kun mulle siirtyi semmoisia muiden aiemmin tekemiä projekteja, sit mä menen kesken kaiken siihen mukaan, ne on varmaan jossain sähköpostissa ne tiedot, ja ihminen on lähtenyt jo Finnveralta pois. Et se tieto ei siirry.” H5

Ajankäyttö ja oppimisympäristö

Kaikki haastateltavat kertoivat, että heillä on riittävästi aikaa hoitaa työtehtävänsä ja perehtyä vaativiin työtehtäviin. Yksi haastateltavista kertoi joutuneensa heti aloittaessaan hyvin haastavan hankkeen vetäjäksi, jolloin ei ehtinyt juuri muuhun toimintaan edes perehtyä. Toisaalta positiivisena seikkana tässä todettiin se, että oppimiskäyrä tilanteessa oli nopea ja nousujohteinen. Lisäksi haasteltava kertoi tilanteen tasaantuneen myöhemmin ja projektiluonteisessa työssä olevan välillä hiljaisempaa ja sitten taas kiireisempää. Haastateltavat totesivat pääsevänsä koulutuksiin, mikäli kiinnostusta vain löytyy. Koulutuksia ja kielikursseja on tarjolla organisaation sisäisillä verkkosivuilla ja ulkoisiinkin koulutuksiin pääsee, mikäli vain budjetti antaa myöden. Välttämättä kaikki esihenkilöt eivät tarjonneet koulutuksia säännöllisesti tiimilleen, mutta oma aktiivisuus todettiin tässä olennaiseksi tekijäksi. Muutama haastateltavista kertoi, että tiimi oli omatoimisesti ehdottanut tiettyä koulutusta koko tiimille, ja kyseinen kurssi tuleekin toteutumaan viimeistään pandemiarajoitteiden löysentyessä.

”Todella hyvin on järjestetty työ. Toimenkuva on selkeä, tehtävät on selkeät, tiedän mitä minulta odotetaan. Koen, että pääsen koulutukseen esimerkiksi englannin kielen kursseille. Ei ollut mitään ongelmia. Uskon, että muutkin koulutukset järjestyvät, jos vaan kiinnostusta löytyy.” H1

”Muuten kyllä ehdin perehtyä niihin haastavampiinkin työtehtäviin ja kyllä meillä tiimissä tasaisin väliajoin keskustellaan noista koulutuksista ja on esimies pyytännyt miettimään esimerkiksi, juuri pyysi miettimään, noihin tavoite- ja seurantakeskusteluihin, että jos tulee jotain mieleen, että mitä koulutusta voitaisiin pohtia koko tiimiin tai itse, niin saa ehdottaa. Sanoisin, että myönteisesti kyllä.” H7

Positiiviseksi mainittiin myös se, että tarvittaessa voi varata kenet tahansa organisaation asiantuntijan kouluttamaan oman vastuualueensa asioista. Haastatteluissa mainittiin myös hanketiimin johtamiseen liittyvä koulutus, joka voisi olla hyödyllinen hankkeiden toiminnan kannalta. Hanketiimeissä työskentelee vaihtelevasti jäseniä organisaation eri osa-alueilta ja se vaatii tietynlaista osaamista esimerkiksi viestinnän näkökulmasta.

”...mun mielestä on kyllä tässä organisaatiossa kauhean kiva, että sä voit periaatteessa kelle tahansa buukata ajan, kattoo sen kalenterista, ja buukata... Yleisesti koulutus, ainakin tuo meidän esihenkilö, on kyl on tosi positiivisesti. Et jus kun oltiin sillai, et vaikka tarttis vähän excel-koulutusta, niin tuli heti, että täs olis kurssi ja ilmoittautukaa vaan.” H4

Johtajuuskoulutus oli pääosalle haastateltavista vieras asia tai sellainen ei ainakaan ollut tullut vastaan missään yhteydessä. Yksi haastateltavista muisteli osallistuneensa koulutukseen, joka liittyi oman työn johtamiseen. Osa haastateltavista mainitsi, että aloittaessa heille oli nimetty mentori tai perehdyttäjä. Lisäksi yksi haastateltavista totesi, ettei mentoria hänelle muistettu aloitusvaiheessa nimetä. Vastauksissa mainittiin kuitenkin tiimin jäsenten välinen sparrailu ja kysymysten pallottelu, jota voidaan pitää tietynlaisena mentorointina. Joka tapauksessa mentoroinnin hyödyntäminen osaamisen kehittämiseksi koettiin mielenkiintoisena vaihtoehtona.

”Periaatteessa kai jokaiselle, joka aloittaa nimetään mentori. Mutta ei mun mielestä kättäkseni ainakaan mulla ei ole tiedossa, että olisi johtajuuskoulutusta. Ei ole tullut näissä nykyisissä tehtävissä vastaanakaan, että olisiko sellaista, en ole tietoinen ainakaan. Mulla oli nimetty mentori. Paljoltihan se, meillä on tämä tiimi, kolme-neljä henkilöä ollut koko ajan siinä, niin sillä porukallahan näitä asioita pähkäillään. Mentorointia siinänsä tulee.” H2

Arvio tiimin osaamistasosta

Kaikki haastateltavat kertoivat olevansa pääsääntöisesti tyytyväisiä tiiminsä osaamistasoon, eikä varsinaisia puutteita osaamisessa havaittu. Vastauksista tuli esille tyytyväisyys esimerkiksi esihenkilön toimintaan ja johtamistaitoon sekä luottamus muiden tiimin jäsenten ammattitaitoon. Kollegoiden osaamisen arvioitiin perustuvan siihen, että useimilla on kokemusta vientitakuutoiminnasta vuosikymmenien ajalta. Näin ollen vastaajat kertoivat tiimeissä olevan niin rahoitukseen liittyvää tietotaitoa kuin myös yksityiskohtaista toimialaosaamista. Lisäksi tiimeissä todettiin olevan vaihtelevan työkokemuksen omaavia henkilöitä, joilla on kiinnostus erilaisiin tehtäviin, kuten esimerkiksi kehittämistyöhön.

”Kyllä, ehdottomasti koen. Esimieheltä löytyvät sekä esimestaidot että tämän tiimin johtamiseen tarvittavat taidot. Toiselta tiimin jäseneltä löytyy myös todella hyvin mielestäni kaikki taidot niihin tehtäviin mitä hoitaa.” H1

”Kyllä mä uskon, että oikeat ihmiset on oikeissa tehtävissä. Varmaan aina osaamista tarvitaan lisää mutta ei nyt tule mieleen, että joltain puuttuisi ihan selkeästi joku osaamiskokonaisuus.” H7

Tiettyjä kehittämiskohteitakin haastateltava toivat esille. Yksi haastateltavista pohti hiljaisen tiedon siirtymisen varmistamista kokeneilta asiantuntijoilta nuoremmille kollegoille, sillä Finnveran toimintaa ei voi varsinaisesti oppia muuten kuin tekemällä työtä organisaatiossa. Lisäksi yleisesti tuotiin esille viejäasiakkaiden liiketoiminnan ja teknologian syvällisempi ymmärrys, koska yksittäisten osa-alueiden ja niistä koostuvan kokonaisuuden hahmottaminen auttaisi kehittämään myös asiakkaille tarjottavia rahoitusratkaisuja. Haastatteluissa viitattiin myös paljon esillä olevien vastuullisuus- ja ympäristökysymysten ymmärtämiseen, jota tulisi juurruttaa laajemmalti hanketyöskentelyyn. Syvällisempää substanssiosaamisen lisäämistä toivottiin myös yhden haastateltavan vastauksessa, vaikka todettiin kyllä kaikkien jäsenten tuovan muuta osaamista tiimin toimintaan. Yksi haastateltavista mainitsi vastauksessaan tiimin resurssipulan, joka vaikutti esimerkiksi mahdollisuuksiin osallistua kehittämistyöhön. Lisäksi kehityskohteeksi mainittiin projektityöskentelytaidot, sillä organisaatiossa monet ovat mukana jossain kehitysprojektissa. Projektien tehokasta läpivientiä voitaisiin parantaa kouluttamalla henkilöstöä projektien asiantuntijana toimimiseen mutta myös niiden vetämiseen.

5.4 Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyyden kokemus

Yhteisöllisyyden määrittely ja kuvailu tuntuivat monesta haastateltavasta melko hankalalta. Yksi haastateltava esimerkiksi kertoi kuulleensa, että yhteisöllisyys Finnverassa on todella hyvä mutta ei tuntenut pääsevänsä vastaavaan kokemukseen virtuaalisessa ympäristössä. Toinen haastateltava arveli yhteisöllisyyden olevan myös ihan hyvää mutta pystyvänsä vastaamaan kysymykseen paremmin, mikäli ei olisi ollut etätyössä koko ajan. Useampikin haastateltavista toteaa, ettei yhteisöllisyys juurikaan rakennu Teams-palaverieissa. Yhteisöllisyyden todettiin näkyvän päivittäisessä virtuaalityöskentelyssä vähänvarsinkin organisaatiotasolla. Toisaalta vastauksissa kuitenkin näkyi se, että virtuaalisessa ympäristössä yhteisöllisyyden kokemus liitettiin pikemminkin omaan tiimiin kuin koko organisaatioon. Muiden tiimin jäsenten kanssa oli tutustuttu, apua sai tarvittaessa ja mahdollisuudet keskusteluun myös muista kuin työasioista koettiin tärkeäksi. Yhteisöllisyyden tunnetta koettiin myös työn ulkopuolella tapahtuvissa aktiviteeteissa, kuten kielikurssilla tai urheiluharrastuksissa, joihin osallistui myös organisaation muita jäseniä ja joissa pääsi keskustelemaan muiden kanssa vapaamuotoisesti.

"Olen kuullut, että se [yhteisöllisyys] on kauhean hyvä. Ehkä tässä kun istuskelet omassa kodissa työhuoneessasi luurit päässä ja juttelet teamsissa...ehkä siitä jää vähän yhteisöllisyydestä jotain saavuttamatta. Kyllä pienessä mittakaavassa, että työolosuhteistakin huolimatta, tässä xxtiimissä ollaan päästy silleen, että tullaan hyvin toimeen ja hyvin juttuun, mutta eihän yhteisöllisyys rakennu siinä, että sä olet teams-palaverieissa ja niin edespäin." H2

Tiimipalaverien ja yksikköpalaverien merkitys

Suurin osa haastateltavista kertoi, että tiimipalavereita pidetään säännöllisesti. Pääosin kaikki haastateltavat myös kokivat, että viikkopalaverit ovat hyödyllisiä tapaamisia työtehtävien hoitamisen ja tiedon jakamisen näkökulmasta varsinkin virtuaalisessa ympäristössä. Kaksi vastaajista totesi, että tiimipalaverieihin käytetty aika harvoin edes riittää, sillä keskusteltavia asioita on niin paljon. Tiimipalavereiden ilmapiiriä luonnehdittiin avoimeksi ja niissä käsiteltiin asioita rakentavassa hengessä. Tiimissä meneillään olevien työasioiden lisäksi tiimipalaverit mainittiin hyvinä oppimisfoorumeina, sillä haastateltavat

kertoivat, että sisäisen tiedon jakamisen lisäksi niihin osallistui satunnaisesti myös tiimin ulkopuolisia asiantuntijoita, jotka kouluttivat tiimiä omasta osaamisalueestaan.

"Mun mielestä se on ollut kyllä kiva foorumi, et siellä uskaltaa sanoa tosi suoraankin, kukaan ei dumaa. Sit siellä usein on otettu sit joku ihan ulkopuolelta joku henkilö kertomaan jostain tietystä asiasta, jos ollaan mietitty, että mitenkähän tämä joku E&S juttu menee, niin ollaan pyydetty joku henkilö kertomaan ja näin. Ne on kyllä tosi kivoja." H4

Yksi haastateltavista mainitsi tiimin koolla olevan vaikutusta tiimipalavereissa syntyvään keskusteluun. Jos palaveriin esimerkiksi osallistuu laajempi tiimi, johon kuuluu 25 henkilöä, todennäköisesti näistä vain muutama on äänessä. Haastateltava pohti, että kasvokkain monipuolisempaa keskustelua todennäköisesti syntyisi enemmän, ja piti virtuaalisesti tapahtuvia kokoontumisia hieman haasteellisina. Vapaamuotoisen keskustelun ja tiedon jakamisen todettiin myös vaikeutuvan virtuaaliympäristössä, sillä satunnaisille kohtaamisille toimisto-olosuhteissa ei synny luontevasti mahdollisuuksia etätyössä.

"Käytännössä jos me oltaisiin läsnä, niin olisi ehkä niin että joku kollega kertoisi tästä asiasta lounaspöydässä, jotain muuta kautta näitä tietoja mut nyt kun me ollaan etänä, niin sä et saa tän tyyppisiä tietoja mitenkään käytäväpuheista." H3

SYR:n kuukausittaiset yksikkökokoukset todettiin myös hyödyllisiksi, tosin ne miellettiin enemmän tiedon jakamisen yksisuuntaisena foorumina, ei niinkään keskustelevana ja vuorovaikutteisena tilaisuutena.

"Kyllä niissä [yksikkökokouksissa] aina ihan hyvää asiaa on. Ne yleensä pysyy aikataulussa ja välillä ehkä siellä on sellaista asiaa, mikä ei itseään ehkä niin...toki kiinnostaa mutta ei ehkä koske niin läheltä sitä ydintekemistä." H7

Palaverikäytäntöihin haastateltavat esittivät muutamia ehdotuksia. Yksi haastateltavista kertoi tiimipalavereiden keskustelun lähtevän helposti rönnyilemään, joten ajallisesti rajattu tiimipalaveri jäi usein kesken. Haastateltava toivoi asialistan fokusointia tai vaihtoehtoisesti riittävästi aikaa asioiden perusteelliseen käsittelyyn. Toinen haastateltava toivoi videoiden laajempaa hyödyntämistä etäkokouksissa ihan yleisestikin, sillä se toisi

palaveriinhin henkilökohtaisempaa otetta verrattuna staattisten kuvakkeiden katsomiseen.

”Ehkä just tää kameran käyttö, että se olisi kiva jos sitä olisi enemmän, että jotenkin ne kuvakkeet just, kun kyllähän ihminen tarvitsee toista ihmistä, niin ei se kuvake ole sama asia, kun sitten että näkee edes vähän aikaa liveinä.” H6

Henkilöstökäytännöt ja viestiminen

Henkilöstöjohtamiseen liittyvien käytäntöjen osalta useimmat haastateltavista mainitsivat henkilöstötutkimukset ja intranetin kautta tulevat uutiset. Mielipiteet yhtenivät siinä, että merkittävistä työsuhteeseen liittyvistä asioista viestitään aktiivisesti intranetin, sähköpostin ja esimerkiksi F-areenassa järjestettävien virtuaalilaisuuksien avulla. Henkilöstökyselyiden tulosten kautta pystyi myös aistimaan muun organisaation ilmapiiriä, joka jää helposti pimentoon virtuaalisessa ympäristössä käytäväkeskustelujen puuttessa. Haastateltavien mukaan aktiivisesta viestinnästä ja henkilöstökyselyistä syntyi tunne siitä, että johto välittää työntekijöistään, haluaa palautetta ja henkilöstön mukaan kehittämään organisaation toimintaa paremmaksi.

”Itse koen, että se on ollut hyvin positiivista, että on ollut niin monta näitä erilaisia kyselyitä. Mä saan sellaisen kuvan, että johto ikään kuin keskustelee henkilökunnan kanssa monesta asiasta, esimerkiksi siitä strategiasta ja osaamisesta ja jaksamisesta. Näitä kyselyitähän on aika paljon ja mä koen että se hyvä, koska se tarkoittaa, että johto saa sen tiedon miten instituutiolla menee ja saa palautetta.” H3

Henkilöstökyselyistä ja tärkeiden asioiden viestimisestä huolimatta yksi haastateltava totesi henkilöstöhallinnon olevan hieman näkymätön ja katsoi, että sen toiminta esimerkiksi työhyvinvointiasioissa voisi olla aktiivisempaa. Toinen haastateltava pohti, että ehkä etätyöskentely on syynä siihen, ettei välttämättä ole ihan selvillä mitä henkilöstökäytäntöjä organisaatioissa edes on.

Perehdytyksen onnistuminen ja kehittäminen

Perehdytys virtuaalisessa toimintaympäristössä oli onnistunut haastateltavien mielestä pääsääntöisesti hyvin, ja joidenkin osalta oli pystytty tapaamaan jopa kasvokkain muutamia kertoja. Useimmalle haastateltavalle oli nimetty perehdyttäjä tai perehdyttäjät, mutta kaksi vastaajista muisteli, ettei heille varsinaisesti ollut nimetty tiettyä perehdyttäjää. Siitä huolimatta työtehtäviin oli saanut riittävästi apua ohjeistusta muilta tiimin jäseniltä, joten tämän ei todettu aiheuttaneen ongelmia. Haastateltavat mainitsivat käyneensä tiimin toimintaan liittyviä asioita nimetyn perehdyttäjän ja muiden tiimin jäsenien kanssa. SYR:n muiden tiimien toimintaa oli käsitelty lisäksi virtuaalisesti järjestetyissä koulutusilaisuuksissa ja haastateltavat mainitsivat tutustuneensa muiden tiimien tekemiseen näiden tilaisuuksien kautta. Yksi haastateltavista totesi, että hyödyllistä keskustelua käytiin tiimin kehittämispäivillä ja sitä olisi voinut olla enemmänkin niin oman tiimin toiminnasta kuin toteutetuista hankkeista. Toinen haastateltavista mainitsi myös kaikille uusille työntekijöille järjestetyn Finnveran perehdyttämispäivän. Intranetin perehdyttämiskursseja oli myös tehty, ja ne todettiin hyväksi työkaluksi kokonaisuuden hahmottamisessa sekä yleisen Finnvera-tiedon lisääjänä. Toisaalta myös mainittiin, että niiden määrä tulisi pitää kohtuullisena, sillä pelkästään niiden tekeminen voi olla puuduttavaa.

”Koen kyllä, että perehdyttäminen on ollut todella hyvää. Jos käytännössä ajatellaan, niin ensin oli kaksi päivää kasvotusten perehdytystä. Mikä oli todella hyvä, että pääsi alkuun tavallaan ihan näkemään ne perehdyttäjät ja käymään ne yleiset asiat läpi. Sitten jatkettiin virtuaalisesti tiimin asioita ja sitten oli todella hyvin järjestetty SYR:n erilaisista tehtäväkokonaisuuksista eri tyyppisiä koulutuksia. Onkohan niitä ollut melkein peräti kymmenen kappaletta. Todella hyvin on tullut perehdytystä, ihan eri näkökulmista ja kokonaisuuksista.” H1

Muutama haastateltavista pohdiskeli sitä, ettei intranetin verkkokurssit jää samalla tavalla mieleen kuin käytännön tekemisen kautta tapahtuva oppiminen. Muutama haastateltavista ei nähnyt myöskään suurta eroa siinä, olisiko kokenut perehdyttämisprosessia juurikaan erilaisena, mikäli se olisi tapahtunut kasvokkain. Päinvastoin virtuaalisesti tapahtuva perehdytys koettiin jopa kätevämpänä tapana, sillä työn tekeminen tapahtuu muutenkin pitkälti teknologiavälitteisesti. Lisäksi useampi haastateltavista mietti sitä, että perehdytysjaksoja kannattaisi käydä uudelleen nyt, kun on ehtinyt jo työskennellä organisaatiossa jonkin aikaa. Yleinen kokonaisuuden hahmottaminen helpottuisi ja ymmärrys

asioiden linkittymisestä toisiinsa olisi huomattavasti paremmalla tasolla kuin aivan aloitusvaiheessa, jolloin informaatiota tuli paljon eri puolilta organisaatiota. Yksi haasteltava arveli, että perehdytysprosessi vastavalmistuneelle henkilölle voi olla hankalampaa, sillä yleistä tietoa organisaatioiden toiminnasta tai tiettyä toimialaosaamista ei välttämättä ole ehtinyt kertyä lainkaan. Henkilöllä, jolla on työkokemusta, on näin ollen ehkä helpommat mahdollisuudet integroitua uuteen organisaatioon.

”...mutta ainakin voisi olla perehdytys osa 2 sitten jonkun ajan päästä, siitä kun olet tullut taloon. Koska sä unohdat ne kaikki ne asiat suurin piirtein, mitä sulle on siinä alussa kerrottu, että mentäisiin vähän eri näkökulmasta sitten sisälle taloon ja esiteltäisiin ehkä enemmän muitten henkilöitten työtehtäviä, että mitä rahoituspäällikkö tekee...tämmöisiä esimerkiksi.” H6

Epämuodolliset tapaamiset ja virtuaalisen vuorovaikutuksen kehittäminen

Haastateltavat eivät pandemian vuoksi olleet kokoontuneet tiimensä kanssa juurikaan epämuodollisiin tapaamisiin, huolimatta ajoittaisesta rajoitusten keventymisestä. Monissa tiimeissä oli tai oli ollut virtuaalikalvinkäytäntöjä, mutta niihin osallistuminen oli rajallista tai sitten ne olivat jääneet pois käytöstä kokonaan myöhemmässä vaiheessa. Haastateltavat kokivat epämuodolliset tapaamiset hyödyllisinä ja kertoivat vapaamuotoisen keskustelun tapahtuvan työn lomassa tai tiimipalavereiden yhteydessä. Varsinkin uuden työntekijän näkökulmasta todettiin vapaamuotoisen keskustelun olevan tärkeää, sillä niiden kautta oppi tuntemaan tiimin ja organisaation jäseniä muutenkin kuin työtehtävien näkökulmasta.

”Meillä oli virtuaalikalvit kyllä tuossa, itse asiassa eka oli pari kertaa viikossa, nyt sit ne väheni viikkoon ja nyt ne on kadonnut kokonaan. Niillä ei oikein ollut hirveesti suosiota tossa perjantai-iltapäivässä, vai mikä nyt olikaan päivä. Ei oikein sellaista, kyllähän nyt helposti sit sulla on joku palaveri jonkun kollegan kanssa tai joku tämmöinen pallottelusessio, niin kyllähän siitä sitten saattaa jäädä helposti vähäksi aikaa juttelemaan niitä näitä, mikä nyt on aika tärkeää kuitenkin.” H4

Virtuaalisen vuorovaikutuksen kehittäminen koettiin haastateltavien mielestä vaikeaksi kysymykseksi, eikä sitä välttämättä koettu kovin yhdistävänä tekijänä virtuaalikalveista tai vastaavista huolimatta. Kasvokkain tapahtuvaa kohtaamista todettiin olevan vaikea korvata virtuaalisesti ja toimistolle paluun helpottavan asiaa huomattavasti. Toisaalta

yksi haastateltavista ei kokenut virtuaalisuutta ongelmaksi, vaan uudeksi normaaliksi varsinkin nyt, kun siihen oli tottunut. Useampi haastateltava mainitsi videoiden päällä pitämisen virtuaalista vuorovaikutusta edistäväksi tekijäksi, sillä sen avulla saisi hieman henkilökohtaisempaa lähestymistapaa myös etäkokouksiin. Kameroiden käytön lisääminen olisi toivottava kulttuurin muutos organisaatiossa ja huomaavaista myös ulkoisia sidosryhmiä kohtaan.

”Vaikea sanoa olisiko jotain erityistä. Yksi puoli on se, että uskalletaan rohkeammin pitää videoita päällä mutta siinä on varmaan itselläkin opettelemista sen kanssa. Se voisi ehkä auttaa varsinkin uusia ihmisiä siinä, että sen sijaan että tuijottaa vaan teams-kuvaa, niin siellä olisi se videokin päällä.” H2

5.5 Merkityksellisyys

Tavoitteiden määrittely ja päätöksenteko

Tavoitteiden määrittelystä kysyttäessä vastausten kirjo oli melko laaja. Periaatteessa tavoitteiden ajateltiin olevan olemassa varsinkin organisaatiotasolla mutta oman tiimin tavoitteita ei ehkä muistettu, ne eivät olleet kovin konkreettisia tai niitä ei ollut määritelty ollenkaan. Toki jossain tiimissä tiimi- ja henkilökohtaiset tavoitteet oli määritelty selkeämmin ja konkreettisemmin. Useammassa tiimissä tavoitteiden kerrottiin olevan enemmänkin laadullisia kuin määrällisiä, mikä tarkoitti esimerkiksi prosessien tai hanketyön kehittämistä. Yleisesti näytti olevan kuitenkin kirkkaana mielessä, että Finnveran ylätason tavoitteena on tukea Suomen taloutta ja vientiä. Meneillään olevaan strategiatyöhön osallistumisen yksi haastateltavista mainitsi mielenkiintoiseksi ja toivoi, että tämän tyyppistä henkilöstön osallistamista olisi enemmänkin.

”Tämä onkin paha, onko meillä mitään tiimitasoista tavoitetta varsinaisesti edes olemassa. Eihän meillä ole mitään sellaista, että pitää olla tietty määrä tehty caseja tai jotain muuta. Mä jäin miettimään mitäs meillä nyt onkaan. Se keskittyy enemmän siihen, että kehitetään, no onhan niitä, että kehitetään tätä hanketiimityöskentelyä ja niin edespäin.” H2

Päätöksien perustelua koskevan kysymyksen vastaukset vaihtelivat myös. Yhtäältä haastateltavat kokivat, että päätöksiä perustellaan riittävästi, toisaalta osa koki, että perusteluita pitäisi avata henkilöstölle enemmän ja että niitä vieritetään ylemmän tason päätettäväksi melko helposti. Joissain tapauksissa päätöksentekoprosessia pidettiin hitaana, olkoonkin, että ymmärrettiin tiettyjen lakien ohjaavan Finnveran päätöksentekoa. Vientihankkeisiin liittyviä päätöksentekoperusteita toivottiin myös avattavan enemmän niin hallitustasolla kuin rahoitusjohtoryhmätasollakin, sillä ne auttaisivat ennakoimaan toimintaa tulevissa tapauksissa.

”Sit monet asiat jäävät ehkä vähän pitkäksi aikaa pyörimään ilmoille, kun ei uskalleta tehdä jämäkästi. Tietysti siinä myös ehkä korostuu sit se, että jonkun tason tämmöinen kuitenkin tietyllä tavalla byrokraattiset ne, että missä mitään voidaan päättää. Mieluummin ehkä vieritetään pienetkin päätökset aika ylös.” H7

”ei oteta sellaisia linjauksia, että sitten ne tehdään vähän siinä... toisaalta meiltä odotetaan ennalta-arvattavuutta mutta Finnvera itse organisaationa ei oikein ota linjaa, vaan kaikki menee silleen: kokeillaan hallitukseen ja mitä hallitus sanoo. Siinä on ajanhaaskausta, SYR tai toimitusjohtaja olisi voinut sanoa siinä, että tämä ei riitä.” H8

Työn merkityksellisyys

Työn merkityksellisyyttä koskevaan kysymykseen kaikilla haastateltavilla oli selkeä vastaus, ja työskentely Finnverassa koettiin hyvin merkitykselliseksi. Haastateltavien mukaan merkityksellisyyden kokemus syntyy sitä kautta, että työtä tehdään yhteisen hyvän puolesta luomalla työpaikkoja ja edistämällä Suomen talouden kehitystä. SYR:n toiminnassa merkityksellisyyden koettiin näkyvän hyvin konkreettisesti, sillä hankkeet toteutetaan tiiviissä yhteistyössä viejäasiakkaiden kanssa. Niiden kautta voitiinkin vaivatta todeta, että tehdyllä työllä on suora vaikutus yritysten liiketoimintaan ja menestymiseen.

”Se on varmaan yksi syy, että mä olen täällä töissä että tekee jotain tärkeää. Tuntuu, että pystyy olemaan jollain tavalla osa sitä, että Suomella menee hyvin. Kyllä se on itselle tosi tärkeä arvo.” H4

Haastateltavat miettivät kuitenkin sitä, että merkityksellisyys ei välttämättä kuitenkaan näy samalla tavoin esimerkiksi tukiyksiköissä, vaikkapa taloushallinnossa tai tietohallin-

nossa. Siellä työtehtävät voivat olla sellaisia, ettei vastaavanlaista kosketusta asiakasrajanpintaan, organisaation tavoitteisiin ja strategiaan niiden kautta edes saa. Myös toinen haastateltava toivoi sitä, että kaikilla organisaation tasoilla pyrittäisiin kirkastamaan ajatusta siitä, miksi organisaatio on olemassa ja miksi työtä tehdään. Lisäksi yksi haastateltava viittasi vastauksessaan vastuullisuus-teemaan liittyviin kysymyksiin, jotka ovat olleet keskustelussa ja liittyvät merkityksellisyyden kokemukseen. Hänen mukaansa vastuullisuus ei ainakaan toistaiseksi näy kovin konkreettisesti yhtiön toiminnassa, mikä on aiheuttanut pientä turhautuneisuutta.

”...kysymys enemmänkin, että toteutuuko se sitten kaikissa tasoissa, että se on sitten oma kysymyksensä, että ehkä välillä sitä toivoo, että laajemminkin muistettaisiin se, että mitä varten täällä ollaan näitä hommia tekemässä.” H2

Tiimien välinen yhteistyö

Yhteistyö muiden tiimien kanssa tapahtui useimmiten hanketiimien kautta, tosin kaikki tiimit eivät osallistu suoraan hanketiimeihin vaan hoitavat tarvittaessa osuutensa varsinaisen hanketiimin ulkopuolella. Yhteistyöhön liittyvissä vastauksissa viitattiin kuitenkin pääasiassa kokemuksiin hanketiimityöskentelystä, joka koettiin toisaalta onnistuneeksi, mutta myös kehitysajatuksia esitettiin. Haastateltavien mukaan hanketiimin toiminta on hyvin riippuvaista hanketiimin vetäjän toiminnasta ja eri hankkeiden toiminta sekä tiedonkulku vaihtelevat pitkälti hankepäällikön mukaan. Hankepäällikön merkityksellistä roolia korostettiin useassa vastauksessa. Tässä yhteydessä viitattiin myös jo aikaisemmin mainittuun projektien johtamiseen liittyvään koulutukseen, joka saattaisi olla hyödyllinen hankkeita vetäville henkilöille. Hanketiimin toiminnassa keskeiseksi katsottiin tiedon jakaminen ja se, että ymmärrettäisiin myös riippuvuussuhteet hankekokonaisuutta ajatellen eli se, mikä on kunkin hanketiimin jäsenen rooli projektin onnistumisen kannalta.

”Mun mielestä ne ovat toimineet hyvin. Kun esitin ajatuksen, että olisi tällainen kurssi, tällainen hanketiimin vetäminen -kurssi. Sitä mitä mä itse ajattelen, että tällaisessa ympäristössä sä et voi puhua liikaa tai kommunikoida näiden tiimien jäsenien kanssa.”

H3”Toisinaan se toimii älyttömän hyvin ja toisinaan se ei toimi oikein mitenkään.” H5

Virtuaalisella työskentelyllä arveltiin olevan vaikutuksia keskusteluyhteyden avoimuuteen ja todettiin sen todennäköisesti olevan parempi, mikäli hanketiimin toimintaan osallistuvat henkilöt voisivat tavata kasvokkain. Koska tietojärjestelmät eivät suuremmin tue hanketiimityöskentelyä, yksi haastateltavista ehdotti tilapäisratkaisuksi eri hanketiimien projektityötiloja teams-sovellukseen. Sinne tallennettaisiin kaikki hankkeeseen liittyvä tietoa, mikä vähentäisi sähköpostien lähettämistä, ja kaikilla tiimin jäsenillä olisi aina ajankohtaiset tiedot saatavilla.

"...jos mä saisin ihan tätä kehittää, mä päättäisin, että teamsiin tehdään ryhmätyötilat ja joka hankkeelle perustetaan oma tiimin ryhmätyötila ja kaikki hanketiimin jäsenet lisätään siihen hanketiimiin sinne teamsiin ja kaikki viestintä pois sähköposteista ja teamsiin, jolloin se tieto on kaikilla, aina." H7

Uudet ideat ja innovointi

Uusien toimintatapojen ehdottamisen ja käyttöönoton kaikki haastateltavat kokivat suhteellisen helpoksi. Haastateltavien mukaan asioiden hoitamista voitiin tarkastella eri näkökulmista ja toimintatapoja muutettiin hyvinkin joustavasti. Yhdellä haastateltavista oli ollut ennakkokäsitys Finnverasta jäykkänä organisaationa, minkä esimerkiksi koronapandemian aiheuttamat pikaisesti toteutetut muutokset liiketoiminnassa osoittivat vääräksi. Useimmat haastateltavista mainitsivat tiimeissä tehdyn kehitystyön ja siihen liittyvän avoimen keskustelun, jossa ideoita ja ajatuksia pystyi ehdottamaan vapaasti ja niitä jalostettiin yhdessä tiimin kanssa. Kehitystoimintaa tiimeissä tuettiin ja siihen kannustettiin.

"Kyllä mun mielestä meillä, me jatkuvasti...meillä on sellainen vaihekin nytten tiimissä, paljon meidän toimintatapoja kehitetään ja mietitään, on semmoista kehitystä. Kyllä semmoinen meidän tiimissä hyvin toimii." H5

5.6 Sosiaalinen tuki

Kokemus ilmapiiristä

Yleisesti haastateltavat kokivat organisaation ilmapiirin kannustavaksi, ja he tunsivat kuuluvansa porukkaan. Yksi haastateltavista kuitenkin kertoi ilmapiirin vähän vaihtelevan

ja eriävien mielipiteiden aiheuttavan kärjekästäkin keskustelua tiimissä. Vastauksissa ilmapiiriä ajateltiin ennen kaikkea oman lähitiimin näkökulmasta huolimatta siitä, että positiivisia kokemuksia oli myös yksikkö- ja organisaatiotasolta. Jälkimmäisten osalta ilmapiirin arviointi koettiin kuitenkin vielä tässä vaiheessa hankalaksi, koska organisaation muita jäseniä ei ollut päästy tapaamaan kasvokkain ja virtuaalisuudella ajateltiin olevan näin ollen vaikutusta varsinkin ilmapiirin kehittymiseen suuremmassa joukossa. Vaikutusta ilmapiiriin ajateltiin olevan myös omalla toiminnalla, sillä yksilöiden kynnys esimerkiksi yhteydenpitoon toisten kanssa vaihtelee.

”Kyllä mä koen, että kuulun porukkaan. Just kuten on puhuttu, kyllähän sitä aika nopeasti huomaa, kuka on saman henkinen. Tosi helposti, vaikka vähän epämuodollisesti jutella juttuja, vaikka sit onkin täällä virtuaalisesti. Tosiaan varmaan sekin on persoonakysymys, mä tykkään aina soittaa, että saa nopeesti hommat tehtyä. Mä aika helposti lähestyn ihmisiä, vaik mä en tiedä ketä ne on. Jollain toisella voi olla sit enemmänkin kynnystä sitten kysyä asioita.” H4

Tuen ja avun saaminen

Tuen ja avun saamiseen kerrottiin olevan kohtalaisen matala kynnys, ja varsinkin ajan kuluessa sen todettiin vielä helpottuvan, kun ihmisiä opittiin tuntemaan paremmin. Virtuaalisen työskentelyn koettiin kuitenkin vaikuttavan asiaan siinä mielessä, että kynnys avun kysymiseen voi olla korkeammalla kuin lähityössä. Pienemmän ongelman kanssa ei välttämättä viitsitä häiritä kollegaa ja pikaisen kysymyksen esittäminen voisi olla kätevää toimisto-olosuhteissa sermin yli. Lisäksi kollegan vapaana olemisen havaitseminen etätöissä voi viedä aikaa, kun toimistossa sen pystyisi toteamaan vaivattomammin. Näin ollen asioiden kanssa voi joutua odottelemaan ennen kuin saa tarvitsemansa avun ja oman asiansa etenemään.

Kyllä koen, että on ollut helppoa ottaa yhteyttä. Joskus on ollut mielessä, että kun ei näe sitä henkilöä. Konttorilla on vähän helpompaa, kun näet että onko se hirveän stressaantuneen oloinen ja kiireisen oloinen, odotanko iltapäivään tai huomiseen. H1

Ongelmatilanteiden ratkaisu

Ristiriitojen ratkaisuun haastateltavat eivät tunnistanee selkeää prosessia, mutta sitä ei varsinaisesti nähty ongelmanakaan. Yleisesti todettiin, että tiimissä esiintyvistä ongelmista keskustellaan avoimesti ja apua on saatavilla silloin, kun sitä tarvitsee. Yhdessä tiimissä oli kuitenkin käytössä jo aikaisemman teeman yhteydessä mainittu yhteinen verkkodokumentti, johon tiimin jäsenet saivat kirjata havaitsemiaan ongelmia, jotka käsiteltiin yhteisesti tiimipalaverissa. Toisen haastateltavan tiimissä tilanne ongelmien ratkaisun suhteen ei ollut täysin mutkaton, ja hän mainitsi, että ristiriitatilanteiden selvittämiseen ei ollut riittävästi aikaa ja niiden käsittely jäi usein kesken. Haastateltava arveli, että virtuaalisuudella on tähän vaikutusta, sillä väärinymmärrykset ja tulkinnanvaraisuus korostuvat etänä tapahtuvissa kokouksissa.

”Tietysti sit jos on joku akuutti, oikea ongelmatilanne, niin sit se on yleensä soitto jollekin tai semmoinen ad hoc heti, jonkun kanssa pohditaan. Yleensä meitä neljä on, niin vähän silleen pareittain...kenet nyt saa ensimmäisenä kiinni tai kenen nyt ajattelisi osaavan auttaa tässä ongelmatilanteessa. Mutta ei niihin mitään selkeätä sovittua prosessia ole, mutta en mä ole nähnyt, että tämä olisi joku ongelma, etteikö niistä pääsisi keskustelemaan.” H7

5.7 Luottamus

Luottamus tiimiin ja organisaatioon

Luottamusta herättävänä käyttäytymisenä haastateltavat käsittivät yhteisesti sovittujen toimintatapojen noudattamisen, avun saamisen ja avoimen kommunikaation. Haastateltavat kuvailivat luottamuksen näkyvän esimerkiksi niin, että ongelmallisissa tilanteissa on mahdollisuus pyytää varauksetta apua ja sitä on saatavilla. Viestinnän avoimuuden osalta haastateltavat mainitsivat tiimin sisäisen viestinnän mutta myös esimerkiksi intranetin aktiivisen viestinnän ja sieltä löytyvät kokouspöytäkirjat, jotka ovat kaikkien saatavilla. Lisäksi henkilöstön osallistaminen erilaisin kyselyin mainittiin yhtenä organisaation kohdistuvaa luottamusta herättävänä tekijänä; siihen liitettiin myös johdonmukainen toiminta ja varmuus toiminnan jatkuvuudesta.

”Tässä omassa tiimissä ja myöskin SYR:ssä olen kokenut, että kaikki luottaa kaikkiin; ihan sellainenkin vaikka tämä viikoittainen SYR luottopalaveri, että siellä jos on jollakin

joku hankala case, jotta ei välttämättä tiedä, että miten tätä pitäisi viedä eteenpäin niin tosiaan voi avoimesti sanoa, että nyt minä en tiedä miten tämän kanssa pitäisi edetä, että voisiko joku auttaa. Mikä on todella, todella hieno osoitus luottamuksesta, että uskaltaa sanoa, että ei tiedä miten pitää edetä ja sitten tietää että sieltä löytyy sitä apua. Aivan mahtavaa on kyllä ollut kuulla.” H1

Virtuaalisuudella koettiin olevan vaikutusta luottamuksen rakentumiseen, sillä kasvokkain tapahtuvissa kohtaamisissa pystyi helpommin tulkitsemaan toisten ilmeitä ja kehonkieltä. Ihmisten välisen luottamuksen rakentumiseksi edellytettiin henkilökohtaista, kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta, joskin oman tiimin ilmapiiri koettiin nykytilanteessa-kin luottamukselliseksi. Yksi haasteltava myös totesi, että luottamuksen rakentuminen edellyttää vapaamuotoista keskustelua toisten kanssa niin, että oppii tuntemaan vastapuolta myös henkilökohtaisella tasolla. Aktiivinen keskinäinen vuorovaikutus lujitti kokemusta luottamuksellisesta suhteesta.

”En nyt ainakaan itse koe, että olisi mitenkään ongelmia ollut sillä saralla, että toki siis varmaan sen rakentaminen vaatii myös sen, että kohtaat kasvokkain ja pääset havaitsemaan niitä kaikkia elekieltä ja muuta. Jos niin kuin ihan ihmisten välisestä luottamuksesta puhutaan, niin kyllä se vaatii sen, että kohdataan ihan oikeasti.” H2

Luottamusta edistävät tekijät

Haastateltavat kokivat niin, että tarvittaessa kollegoilla on aina aikaa auttaa ja joustettiin omasta ajasta muiden hyväksi. Tärkeänä tekijän luottamukseen syntymiseen koettiin myös kollegoiden tunteminen, jonka todettiin vahvistavan luottamusta tiimin jäsenten välillä. Yksi haastateltavista mainitsi lisäksi, että johdon tulisi luottaa enemmän tiimipäälliköihin ja heidän edelleen tiimin jäsenien asiantuntijuuteen, jolloin vältyttäisiin resurssien hukkaamiselta. Toisesta tiimistä taas todettiin samaan asiaan niin, että tietynlaista vastuunjaon epäselvyyttä on havaittavissa organisaatiossa ja tiimin vastuualueisiin liittyvistä asioista päätetään konsultoimatta tiimin asiantuntijoita. Haastateltava arveli tämän tapahtuneen mahdollisesti epähuomiossa mutta aiheuttavan epätietoisuutta ja vääränlaisia odotuksia tiimin sisällä.

”Ainakin siis ihan semmoinen konkreettinen, että aina jos pyytää, on joku hankala tilanne, vaikka itsellä joku asia mitä ei oikein osaa itse ratkaista, niin aina kun pyytää apua, niin tuntuu aina, että sillä henkilöllä on aikaa auttaa, eikä se vaan sano, että ei mulla ole aikaa. Ollaan valmiita ja siitä omasta ajastakin, tavallaan joustetaan, kun kaikilla on kiire

mut silti ollaan valmiita auttamaan. Ehkä sitten sitä luottamusta kuitenkin, vaikka mä en ole tavannut kauhean monesti mun tiimiläisiä, niin silti mä koen, että kyl mä tunnen heidät ihan hyvin. Tavallaan just sekin vahvistaa sitä luottamusta.” H5

Tiedon jakaminen organisaatiossa

Tiedon jakamista käsiteltiin jo aikaisemmin ja siihen palattiin vielä luottamus-teemassa. Haastateltavien mielestä tietoa jaettiin hyvin, toki paljon kehitettävääkin löytyi, kuten tiimien välistä yhteistyötä koskevassa kysymyksessäkin aikaisemminkin todettiin. Useampi haastateltavista totesi, että hankepäälliköt eivät välttämättä muista ilmoittaa oleellisia asioita muille hanketiimin jäsenille, ja tiimien välisessä yhteistyössä korostettiin viestinnän tärkeyttä kokonaisuuden ymmärtämiseksi sekä sujuvan työskentelyn varmistamiseksi. Tiedon todettiin myös siiloutuvan helposti. Toivottiin tiimin jäsenten muistavan sen, että hanketta tehdään yhdessä, eikä kyse ole tiimien välisestä paremmuudesta vaan onnistuneesta projektista. Organisaation tiedon jakamista yhtäältä kiiteltiin ja toisaalta toivottiin esimerkiksi hankkeisiin liittyvien päätösten perusteluja, kuten jo aikaisemman teeman vastauksissakin todettiin.

”Mun mielestä yksi on ainakin se, että niistä päätöksistä enemmän, että mitä tekijöitä on vaikuttanut mihinkin ja missä on voitu tehdä jotain poikkeuksia jne. Se on ehkä iso semmoinen juttu. Kyllä se toinen on sitten se, että pienemmässä mittakaavassa, että hanke-tiimitasollakin, siinä nimenomaan se, että muistettaisiin että näitä tehdään yhdessä ja tässä tavoitteena on tehdä casea yhdessä eikä niin tässä jotenkin niin kuin nokitellaan tai kilpaillaan. Ehkä joissain tilanteissa on tullut vähän sellainen fiilis.” H2

Osa haastateltavista kertoi kuulleensa joistain asioista harmillisesti jälkikäteen ja oli todennut, että olisi mahdollisesti voinut antaa oma panoksensa aiheeseen. Virtuaalialjalla ajateltiin olevan vaikutusta tähän, koska tieto ei leviä käytäväkeskusteluissa, vaan jokaisesta asiasta tulisi muistaa tiedottaa erikseen muiden kanavien kautta. Toinen haastateltava totesi sähköisten tiedotuskanavien osalta, että hänen mielestään niitä pitäisi käyttääkin enemmän ja matalammalla kynnyksellä, kuten esimerkiksi blogeja ja Yammer-sovellusta hyödyntämällä. Hän kuitenkin pohdiskeli, että vaikka nämä kanavat ovat käytössä avoimesti, ei oikein ole ohjeistusta siitä, minkälaista sisältöä niihin voisi panna; mikä niin sanotusti ylittää uutiskynnyksen. Todennäköisesti kanavien käyttöön olisi enemmänkin kiinnostusta, mutta voi olla epäselvää, miten niitä tulisi käyttää ja minkälaisia uutisia niissä voisi julkaista.

”Kyllä välillä tulee sellaisia asioita esille, että tämmöinenkin on, että kuulee yllättäen jonkun, että tällaistaikin on tehty ja suunniteltu. Sit kokee, että mullakin olis voinut olla tähän jotain annettavaa tai ois ollut kiva tietää tästä. Mä luulen, että tää virtuaaliaika vaikuttaa siihen, et sit kun sä et kuule edes kuule sellaista käytäväkeskustelua tai ohimennen, jokaisen täytyy sinulle erikseen asia kertoa, että se tulis tietoon.” H5

”Ehkä sit sanotaan, että joskus se tieto tulee vähän myöhässä, että kun me mietitään täällä meidän tiimissä, että seuraavaksi pitäisi tehdä tämmöistä ja tämmöistä, ja sitten, aha, se olikin tehty jo!” H8

Arvot ja strategiset tavoitteet

Arvojen ja strategisten tavoitteiden koettiin konkretisoituvan toiminnassa suhteellisen hyvin ja niistä viestittiin aktiivisesti eri kanavissa. Kumppanuuden ja ratkaisuhakuisuuden todettiin näkyvän esimerkiksi siinä, että asiakkaille pyritään räätälöimään yksilöllisiä rahoitusratkaisuja tarpeiden mukaan. Luottamus ajateltiin vakaana toimintana niin, ettei ainakaan aiheutettaisi viejäasiakkaille negatiivisia yllätyksiä. Muutama haastateltava mainitsi myös vastuullisuuteen liittyvät asiat, ja niiden kerrottiin myös nousseen yhä enemmän keskusteluun. Vaikuttavuus ja Suomen talouden edistäminen koettiin tärkeäksi tekijäksi ja oman työn merkityksellisyyden todettiin näkyvän esimerkiksi uutisoinnissa. Toisaalta ne saatettiin kokea vielä ylätasoinen toimenpiteinä huolimatta tiettyjen asioiden konkretisoinnista ja toivottiin vielä syvällisempää tietoa asiaan liittyen. Yksi haastateltava arveli tämän johtuvan siitä, että Finnvera on organisaationa melko suuri, joten sen näkyminen konkreettisesti päivittäisessä työssä voi sen vuoksi olla hankalaa. Todettiin myös, että strategiaan liittyvä prosessi oli parhaillaan meneillään ja henkilöstön osallistaminen tähän strategiatyöhön koettiin hyödylliseksi.

”On ne mun mielestä ymmärrettäviä ja kyllä mä uskon, että ne heijastuu käytännössä...tietysti ne arvot on usein vähän silleen ylätasoinen tai semmoisia aika laajoja kokonaisuuksia mutta kyllä se mun mielestä... se oli mun mielestä ihan hyvä, meillä oli semmoinen missä käytiin läpi sitä seuraavaa strategialuonnosta tai alustavaa strategiaa, niin se oli kyllä ihan, et siinä oli jopa ihan konkreettisia juttuja just vaikka digitalisoinnista ja muista. Se oli kyllä mun mielestä ihan hyvä. Ei mulla oikein tähän ole muuta annettavaa. Kyllä niistä viestitään.” H7

Yksi haastateltavista totesi, että arvoihin ja strategisiin tavoitteisiin liittyvä kommunikointi voi olla hankalampaa virtuaalisesti. Haastateltava jatkoi johdon pystyvän kuitenkin vaikuttamaan tähän asiaan vaikkapa blogikirjoituksin, joita esimerkiksi toimitusjohtaja oli tehnytkin ympäristökysymyksistä. Vastuullisuusasioiden ja henkilöstön osaamisen osalta toinen haastateltava pohdiskeli sitä, mitä ne käytännössä tarkoittavat ja minkä tyyppiseen osaamiseen viitataan. Lisäksi yksi haastateltavista totesi, että olisi todella tärkeää, että vastuullisuusasioissa ei mennä viherpesun puolelle, vaan esimerkiksi ulkoisen viestinnän tulee vastata organisaation konkreettisia vastuullisuustoimenpiteitä. Kumppanuuden osalta on ainakin yhden haastateltavan mukaan vielä tekemistä, sillä asiakasrajapinnassa tapahtuva yhteistyö ei välttämättä vielä ole kumppanuustasolla. Toisessa haastattelussa tuotiin myös esille sisäiset asiakkaat ja sidosryhmien kanssa tehtävä yhteistyö, jotka pitäisi myös käsittää arvokkaina asiakassuhteina.

”Se nyt jää nähtäväksi, että miten se käytännön tasolla toteutuu ne asiat mutta ehkä se olla vastuullinen viennin edistäjä vai mikä se olisi se adjektiivi siinä, että kyllä se sellainen luotettavuus siinä, ehkä sen osalta toivoisi juuri sitä, että muistetaan läpi organisaation. Siinä meillä pitäisi olla se, että johdonmukaisesti niitä asioita tehdään. Pyrittäisiin olemaan mahdollisimman yllätyksetön siinä mielessä, että ainakaan ei negatiivisia yllätyksiä aiheutettaisi. Siinä mielessä vakaa kumppani. ... mutta onko siinä sellaista kumppanuutta varsinaisesti, niin mun mielestä ehkä sen pitäisi olla vähän seuraavalla levelillä se yhteydenpito ja asioiden päähkäileminen ja tekeminen, että sitä voisi kumppanuudeksi sanoa. Pyritään auttamaan ja tekemään caseja mutta ei ehkä kumppanuustasolla varmaankaan ole.” H2

5.8 Tulevaisuuden työskentelytapa ja virtuaalityön järjestäminen

Yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta kaikki haastateltavat kokivat hybridimallin itselleen soveltuvimmaksi tavaksi tehdä työtä. Työn tekemisen joustavuutta, rauhaa ja ajan käytön tehostumista kotona työskentelyn myötä arvostettiin suuresti. Toisaalta toimistotyöskentelyn positiivisiksi puoliksi nähtiin ennen kaikkea yhteisöllisyyden lisääntyminen ja tarve tavata muita kasvokkain. Yksi haastateltava mainitsee etätyöskentelyn varjopuoleksi hiljaisen tiedon siirtymisen vähentymisen kokeneilta asiantuntijoilta uusille työntekijöille.

Yleisen näkemyksen mukaan haastateltavat kokivat, että Finnvera on onnistunut etätyön järjestämisessä hyvin ja useimmissa vastauksissa viitattiin toimiviin työkaluihin onnistumisen edellytyksenä. Parannusta toivottiin kodin työergonomiaan, johon organisaatio

voisi panostaa vielä enemmän varsinkin nyt, kun näyttää siltä, että virtuaalityöskentely tulee lisääntymään. Tulevaisuuden toimistolle paluuta mietittiin myös siltä kannalta, että henkilöstöhallinnon kannattaisi ottaa huomioon jo tässä vaiheessa se, että paluu ei välttämättä ole kaikille helppoa; toimistolle paluu pitkän etätyöjakson jälkeen ei ole kaikille sujuvaa ja tähän saatetaan tarvita tukea työterveydestä. Yksi haastateltavista pohdiskeli myös hybridimallin palavereiden järjestämisen onnistumista varsinkin suuremmalle osallistujamäärälle, mikä voi osoittautua käytännössä hankalaksi.

5.9 Yhteenveto

Alla olevaan taulukkoon 9 on koottu haastatteluiden pohjalta tehdyt havainnot itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden käytännöistä. Taulukossa plusmerkillä merkityt käytännöt todettiin pääsääntöisesti toimiviksi ja miinusmerkillä merkityt kehittämistä vaativina osaluueina.

Taulukko 9. Yhteenveto itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden käytännöistä

Teema	Havainto
Omaehtoisuus	<ul style="list-style-type: none"> + Haasteelliset ja vaihtelevat työtehtävät + Työtehtävien raamit ja selkeys + Itsenäinen ja omatoiminen työskentelytapa + Osallistuminen päätöksentekoon - Asiakasrajapinnan odotusten hahmottaminen - Palautteen antamisen prosessin kehittäminen - Järjestelmien kehitys tiedonhallinnan parantamiseksi
Kyvykkyys	<ul style="list-style-type: none"> + Yleinen työtehtävien hallinta ja osaaminen + Riittävästi aikaa perehtyä työtehtäviin + Tiimien asiantuntijoiden osaamistaso + Kannustava oppimisympäristö - Projektijohtajuuskoulutuksen lisääminen - Riskienhallinta- ja rahoitusosaamisen kehittäminen - Työkalujen tarjoaman tuen parantaminen - Hiljaisen tiedon siirtymisen vaikeus
Yhteisöllisyys	<ul style="list-style-type: none"> + Henkilöstökyselyiden hyödyllisyys ja aktiivinen viestintä + Onnistunut perehdytysprosessi + Tiimipalaverin säännöllisyys ja keskustelun avoimuus - Rakentuminen hankalaa virtuaalisessa ympäristössä - Liitetään omaan tiimiin, ei niinkään organisaatioon - Vapaamuotoisten keskustelujen tärkeys ja vähäisyys - Videoiden käytön lisääminen etäkokouksissa - Mahdollisuus "kertauskursseihin"

Teema	Havainto
Yhteinen merkitys	<ul style="list-style-type: none"> + Organisaatiotason tavoite selkeä + Merkityksellisyyden vahva kokemus + Kehitystoiminnan ja kokeilujen kannustaminen <ul style="list-style-type: none"> - Tavoitteiden kirkastaminen tiimitasolla - Hanketiimien toiminnan kehittäminen - Päätösten perustelujen avaaminen
Sosiaalinen tuki	<ul style="list-style-type: none"> + Kannustava ilmapiiri tiimeissä + Avun saamisen helppous <ul style="list-style-type: none"> - Organisaation ilmapiiriä vaikea tulkita virtuaalisesti - Virtuaalisuuden aiheuttama kynnys avun pyytämiseen - Ongelmanratkaisuun ei varsinaista prosessia
Luottamus	<ul style="list-style-type: none"> + Sovittujen toimintatapojen noudattaminen + Matala kynnys pyytää apua + Viestinnän avoimuus + Osallistaminen organisaation kehittämiseen + tiedon jakaminen organisaatiossa + Arvojen ja strategisten tavoitteiden pääasiallinen konkreettisuus <ul style="list-style-type: none"> - Virtuaalisuuden rajoittava vaikutus - Vapaamuotoisten keskustelujen vähäisyys - Vastuunjaon osittainen epäselvyys - tiedon jakaminen hanketiimeissä

Itseohjautuvuuden teemoihin liittyvistä vastauksista käy ilmi, että SYR:n uusien työntekijöiden motivaatio työtehtäviä kohtaan on korkealla tasolla ja tehtävät koetaan haasteellisiksi ja vaihteleviksi. Myös työnjako ja vastuualueet todettiin pääosin selkeiksi ja ymmärrettäviksi. Yleisesti haastateltavat kokivat, että työtä voi tehdä itsenäisesti ja omatoimisesti. Lisäksi osallistumismahdollisuudet päätöksentekoon koettiin verrattain hyviksi. Kehittymistarpeita todettiin olevan asiakasvastuullisen rahoituspäällikön rooliin sekä palautteen antamiseen liittyvässä säännöllisyydessä ja määrässä. Vahvasti tuotiin myös esille tietojärjestelmien riittämätön tuki työtehtävien hoitamisessa.

Yleisesti omaan osaamisen tasoon oltiin tyytyväisiä niin, että koettiin kyvykkyyden tunnetta työtehtävien hoitamisesta. Myös muiden asiantuntijatiimien osaamisen katsottiin olevan asianmukaisella tasolla. Haastateltavat kokivat, että heillä on riittävästi aikaa hoitaa päivittäiset työtehtävänsä ja perehtyä haasteellisiin tilanteisiin riittävästi. Kaikissa tutkimukseen osallistuneissa tiimeissä todettiin positiivinen suhtautuminen kouluttautumiseen, varsinkin jos oli omatoimisesti aktiivinen tarjolla olevien koulutusmahdollisuuksien suhteen. Varsinaista johtajuuskoulustarjontaa haastateltavat eivät tunnistaneet olevan tarjolla ja mielenkiintoa siihen sekä projektityöskentelykoulutukseen tuotiin esille. Myös

hanketiimien johtamiseen liittyvän koulutuksen hyödyllisyyttä painotettiin. Osaamisen kehittämistarpeita tunnistettiin rahoituksen ja riskienhallinnan osa-alueilla, joihin toivottiin syvällisempää ymmärrystä. Osaamisen yhteydessä pohdittiin myös hiljaisen tiedon siirtymisen hankaluutta etenkin virtuaalisessa toimintaympäristössä.

Henkilöstökyselyiden käyttö ja henkilöstön osallistaminen todettiin yhteisöllisyyttä lisäävänä tekijänä. Uusien työntekijöiden yleinen mielipide organisaation järjestämästä perehdytysprosessista oli positiivinen. Tiimit olivat sopineet säännöllisistä tiimipalavereista, joissa keskustelua käytiin avoimesti. Tiimipalaverit ja yksikköpalaverit miellettiin tärkeiksi tiedon jakamisen foorumeiksi, tosin jälkimmäisen osalta vuorovaikutus koettiin enemmän yksisuuntaiseksi. Yhteisöllisyyden rakentuminen nähtiin hankalaksi virtuaalisessa ympäristössä, sillä se edellyttäisi kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia sekä enemmän epämuodollisia tapaamisia. Vuorovaikutuksen parantamiseksi ehdotettiin videoiden käytön lisäämistä etäpalavereissa, mikä toisi henkilökohtaisempaa otetta virtuaalitapaamisiin. Perehdyttämisen osalta ehdotettiin mahdollisia kertauskursseja, sillä alkuvaiheen tietotulvasta oli unohtunut paljon ja asiayhteydet todennäköisesti ymmärtäisi myöhemmin paremmin.

Merkityksellisyuden kokemus näkyi vahvasti haasteltavien vastauksissa. Oma työ koetaan hyvin merkitykselliseksi Suomen talouden menestymisen näkökulmasta, ja sen kerrottiin näkyvän konkreettisesti päivittäisessä työssä SYR:ssä. Organisaation toiminnan vaikuttavuuden osalta yksikön ja Finnveran tavoitteiden ajateltiin olevan verrattain selkeitä. Toiminnassa todettiin olevan myös mahdollisuuksia kokeiluihin ja kehittämiseen. Uusien toimintatapojen ehdottaminen onnistui matalalla kynnyksellä ja asioita voitiin tarkastella eri näkökulmista joustavasti. Henkilökohtaisia tai tiimitason tavoitteita monet haasteltavista eivät kyenneet suoraan yksilöimään, ja niissä viitattiin laadullisiin tavoitteisiin sekä yleisesti tiimin kehittämistyöhön tai esimerkiksi organisaatiossa parhaillaan meillä olevaan strategiatyöhön. Hanketiimityöskentelyssä korostettiin projektipäällikön roolia ja toivottiin hanketiimien toimintaan aktiivisempaa tiedon jakamista mutta myös yhteen hiileen puhaltamista. Hankkeisiin liittyvien päätösten perusteluun toivottiin yhä enemmän avoimuutta ja edellytettiin johdonmukaisuutta organisaation strategisten linjauksien, kuten vastuullisuuden osalta.

Sosiaalisen tuen näkökulmasta organisaation ilmapiiri koettiin kannustavaksi. Vastauksissa ilmapiiriä arvioitiin kuitenkin ensisijaisesti oman tiimin näkökulmasta, sillä organisaation osalta arvion tekeminen koettiin virtuaalisuuden vuoksi hankalaksi. Haastateltavien kokemus avun saamisesta oli erittäin myönteinen ja sen koettiin helpottuvan ajan myötä. Toisaalta pohdittiin myös, että avun pyytämiseen olisi vielä matalampi kynnyks fyysisessä toimistotyöskentelyssä. Tiimeissä ei ollut määritelty varsinaisia ristiriita- tai ongelmatilanteisiin liittyviä prosesseja, eikä sitä toisaalta koettu suurena ongelmana. Ongelmallisista tilanteista keskusteltiin tiimeissä avoimesti, toki todettiin, että virtuaalisuus voi aiheuttaa helposti vääriä tulkintoja.

Luottamuksen osalta vastauksissa viitattiin sovittujen tehtävien hoitamiseen aikataulussa, avun saamiseen ja avoimeen kommunikaatioon. Haastateltavat kokivat, että heidän omissa tiimeissään ja organisaatiossa asioista viestittiin riittävästi. Tärkeänä luottamusta herättävänä tekijänä mainittiin myös henkilöstölle säännöllisesti tehtävät kyselyt, joiden kautta syntyi tunne toimintaan osallistamisesta. Arvojen ja strategisten tavoitteiden koettiin näkyvän toiminnassa verrattain konkreettisesti ja esimerkiksi henkilöstön osallistuminen strategiatyöhön nähtiin positiivisena asiana. Virtuaalisuuden vaikutus luottamuksen rakentumiseen tunnistettiin vastauksissa ja todettiin, että kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus ja vapaamuotoiset keskustelut sekä kollegoiden tunteminen henkilökohtaisella tasolla edistivät luottamuksen syntymistä. Luottamusta heikentävinä tekijöinä organisaatiotasolla mainittiin osittainen vastuunjaon epäselvyys tietyissä kysymyksissä ja hanketiimien osalta tiedon jakamiseen liittyvät haasteet.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

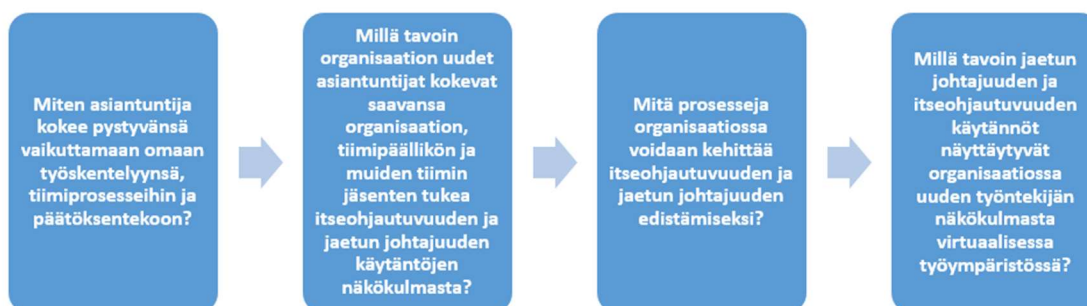
Tässä luvussa vastataan ensin tutkimuskysymyksiin ja tarkastellaan tutkimustuloksia kirjallisuudessa esitettyjen viitekehysten valossa ja. Luvun lopussa pohditaan tutkimuksen pohjalta heränneitä jatkotutkimusehdotuksia ja annetaan suosituksia organisaation ja tiimitason johtamiskäytäntöihin.

Perinteisessä mielessä johtajuutta tarkastellaan yhden johtajan toimintana, jossa keskittään yhden yksilön toiminnan vaikutuksiin seuraajia kohtaan. Itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden näkökulmissa johtajuutta taas arvioidaan seuraajien välisenä vaikuttamisprosessina. Itseohjautuvuus käsitetään ilmiönä, jossa yksilö saavuttaa riittävän motivaatiotason suoriutuakseen tehtävistään, ja jaettu johtajuus dynaamisena, vuorovaikutteisena vaikuttamisprosessina, jossa tavoitellaan yksilö- tai organisaatiotason päämäärää. (Castellano, Chadavimol, Khelladi & Orhan 2021, 579) Forner et al. (2021, 77) toteavat, että johtajilla on merkittävä rooli motivaation muodostumisessa ja sen edistämisessä. Omaehtoisuutta ja vastuunottoa korostavat käytännöt organisaatioissa ohjaavat päätöksentekoa organisaation alemmille tasoille ja tuovat esiin tietoon perustuvaa työskentelytapaa, tietotyötä. (Amundsen & Martinsen 2015, 304).

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää organisaation uusien työntekijöiden kokemusta itseohjautuvuuteen ja jaettuun johtajuuteen liittyvistä käytännöistä virtuaalisessa toimintaympäristössä.

6.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tässä kappaleessa vastataan ensimmäisessä luvussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin, jotka ovat kuvattuna myös alla olevassa kuvassa 6 edeten alakysymysten kautta pääkysymykseen.



Kuva 6. Tutkimuskysymykset

Miten asiantuntija kokee pystyvänsä vaikuttamaan omaan työskentelyynsä, tiimiprosesseihin ja päätöksentekoon?

Haastateltavat totesivat kautta linjan työtehtäviensä olevan mielenkiintoisia, ja he kokivat pystyvänsä vaikuttamaan tehtäviensä hoitamiseen. Työtehtävien määrittely onnistui myös verrattain vaivattomasti ja toiminta annettujen raamien puitteissa tuntui olevan monessa tiimissä selkeää. Tosin varsinkin asiakasrajapintaa koskevissa toimintatavoissa vaikutti olevan pientä epäselvyyttä siitä, miten aktiivista yhteydenpitoa organisaatio ja asiakasyritykset toivovat, jotta voidaan puhua organisaation arvoissakin mainitusta todellisesta kumppanuudesta. Vastauksista voi myös havaita yhtenäisen linjan ja myönteisen kokemuksen työn itsenäisyydestä sekä tehtävien aikatauluttamisesta itselle sopivassa tahdissa. Uusien toimintatapojen ehdottaminen ja käyttöönotto katsottiin myös monen haastateltavan mielestä pääosin helpoksi. Tiimeissä prosesseista keskusteltiin avoimesti, ja myös organisaation todettiin kykenevän joustaviin muutoksiin melko pikaisellakin aikataululla. Tämä todettiin esimerkiksi pandemian aiheuttamissa strategian painopistemuu-toksissa, jotka organisaatio toteutti nopealla aikataululla. Päätöksentekoa koskevissa kysymyksissä tiimitason vaikutusmahdollisuudet ajateltiin hyväksi ja niihin koettiin olevan vaikutusmahdollisuuksia. Organisaatiotason päätöksiin ei ehkä luonnollisestikaan ole merkittäviä päätösvaltuuksia, mutta henkilöstön osallistaminen esimerkiksi henkilöstöky-selyin koettiin positiiviseksi osallistamiseksi. Toisaalta vaikkapa hankkeisiin liittyviin päätöksiin toivottiin läpinäkyvämpää käsittelytapaa.

Millä tavoin organisaation uudet asiantuntijat kokevat saavansa organisaation, tiimipäällikön ja muiden tiimin jäsenten tukea itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden käytäntöjen näkökulmasta?

Luottamus ja tunne omasta osaamisesta ja tiimin jäsenten osaamisesta oli vastaajien mukaan hyvällä tasolla. Haastateltavat kertoivat motivaationsa työtehtäviään kohtaan olevan vahvaa ja monella oli työkokemusta rahoitusalan tehtävistä. Avun saaminen niin tiimipäälliköltä kuin tiimin muilta jäseniltä koettiin helpoksi, tosin virtuaalisen toimintaympäristön ajateltiin vaikuttavan siihen ainakin hieman hidastavasti mutta joka tapauksessa tiimin tuen koettiin olevan aina saatavilla. Pääosin virtuaalisesti tapahtuneen perehdyttämisen prosessin haastateltavat kokivat onnistuneen suhteellisen hyvin. Suurimmalle osalle oli nimetty perehdyttäjä ja apua sai myös tiimipäälliköltä sekä muilta tiimin jäseniltä tarvittaessa. Muiden tiimien toimintaan oli myös tutustuttu perehdyttämisen jakson aikana,

tosin useampikin haastateltava ehdotti, että perehdyttämiseen osallistuminen myöhemmin uudestaan voisi olla hyödyllistä. Organisaatiotason tuen osalta oltiin lähes yksimielisiä järjestelmätuen ilmeisestä kehitystarpeesta. Nykyisten järjestelmien käyttö koettiin hankalaksi, eivätkä ne tukeneet tiedon jakamista ja päätöksentekoprosessia.

Mitä prosesseja organisaatiossa voidaan kehittää itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden edistämiseksi?

Kehittämiskohteita voidaan yksilöidä niin tiimi- kuin yksikkö- ja organisaatiotasolla. Tiimitason toiminnassa vaikutti siltä, että oman tiimin tavoitteita ei ollut määriteltä kovin selkeästi kaikissa tiimeissä tai ne olivat suhteellisen hankalasti määriteltävissä ja liittyivät yleisesti esimerkiksi toiminnan kehittämiseen. Haastatteluissa myös ilmeni, ettei tiimeissä ollut selkeää palautteen antamiseen liittyvää prosessia. Toki kaksi kertaa vuodessa käytävät tavoitekeskustelut mainittiin yhtenä tällaisena tilanteena ja palautetta saatiin satunnaisesti myös työtehtävien lomassa. Siitä huolimatta osa haastateltavista toivoi enemmän ja säännöllisempää palautetta työstään tiimipäälliköltä ja, huolimatta tiimien avoimesta ilmapiiristä, myös muilta tiimin jäseniltä. Virtuaalisen ympäristön ajateltiin vaikuttavan palautteen antamiseen, sillä vapaamuotoiset kohtaamiset kasvokkain eivät olleet mahdollisia. Lisäksi pohdittiin sitä, ettei varta vasten järjestettyjä palautetilaisuuksia koettu kovin luontevina. Yleisesti tiimien osaamisen todettiin olevan hyvällä tasolla, mutta viennin rahoituksen ja riskienhallinnan osa-alueilla todettiin olevan syventämisen tarvetta tiimeissä.

Yksikkö- ja organisaatiotasolla kehittämiskohteisiin kuului työkalujen osalta jo edellä mainittu järjestelmäkehitys, jonka ajateltiin parantavan toimintaa etenkin tiedon hankkimisen, tallentamisen ja jakamisen näkökulmasta. Työtehtävät hoituivat nykyisillä järjestelmillä mutta vaativat turhan paljon manuaalista tekemistä ja tietojen poimimista eri järjestelmistä. Tiedon jakamiseen liittyi myös toive hanketiimien työn kehittämisestä, sillä haastateltavat totesivat, että hankkeiden kulusta oli hankala saada kokonaiskuvaa. Tiedon jakaminen todettiin olennaiseksi toimivalle hanketiimille ja prosessin saumattomalle etenemiselle. Hanketiimityön osalta esitettiin koulutusta niin hanketiimien vetämiseen kuin hanketiimissä työskentelyyn. Erityisesti hanketiimityöskentelyyn, mutta myös organisaation suurempiin linjoihin, liittyi myös haastateltavien toive avoimemmasta päätösten

perustelusta. Yhtäältä koettiin, että päätöksiä perustellaan riittävästi, toisaalta taas ajateltiin, että niitä helposti vieritetään ylemmän tason päätettäväksi ilman perusteltua syytä. Varsinkin hallitustason päätöksentekoa toivottiin avattavan enemmän.

Virtuaalityöskentelyn lisääntyessä yhdeksi merkittäväksi yksikkö- ja organisaatiotason kehittämiskohteeksi tässä tutkimuksessa voi todeta vapaamuotoisten tapaamisten edistämisen ja sen myötä yhteisöllisyyteen keskittymisen. Yleisesti haastateltavat kokivat virtuaalisen vuorovaikutuksen kehittämisen hankalaksi, eikä virtuaalisesti järjestettyjä vapaamuotoisia tapaamisia koettu kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen korvaajana. Yhteisöllisyyden määrittely ja kuvailu koettiin melko hankalaksi virtuaalisessa työympäristössä siitäkkin huolimatta, että tiimien ilmapiiri muuten koettiin avoimeksi. Monet haastateltavista kokivat yhteisöllisyyden ilmenevän kohtalaisen vähän virtuaalisessa työskentelyssä varsinkin yksikkö- ja organisaatiotasolla ja totesivat sen vaativan kasvokkain tapahtuvaa kohtaamista. Yhteisöllisyyden ajateltiin kehittyvän parhaiten vapaamuotoisissa kohtaamisissa, joissa keskustelun aiheet koskevat muutakin kuin työasioita. Koettiin tärkeäksi oppia tuntemaan työkavereita vähän enemmän myös henkilökohtaisella tasolla.

Millä tavoin jaetun johtajuuden ja itseohjautuvuuden käytännöt näyttäytyvät organisaatiossa uuden työntekijän näkökulmasta virtuaalisessa työympäristössä?

Haastattelujen perusteella voi todeta, että virtuaalisuudella ei näyttäisi kovin suurta merkitystä haastateltavien päivittäisten työtehtävien hoitamiseen SYR:ssä mutta sillä voi havaita olevan vaikutusta yhteisöllisyyden kokemukseen, palautteen antamiseen, tiedon jakamiseen ja luottamuksen rakentumiseen. Moni haastateltava kertoi työskentelyn aloittamisen uudessa organisaatiossa alkaneen virtuaalisesti pääpiirteittäin sujuvasti. Toki todettiin se, että virtuaalisessa työympäristössä vie enemmän aikaa tutustua ihmisiin mutta työn tekemisen kautta sekin onnistui ajan myötä. Tässä tutkimuksessa käsiteltyjen teemojen osalta tiimien toimintaa koskevat käytännöt vaikuttivat olevan monen haastateltavan mielestä toimivia. Toisaalta taas monet yksikön ja organisaation käytännöt saattoivat tuntua hieman kaukaisilta, olkoonkin, ettei niiden kaikkien osalta havaittu suuria epäkohtia. Yhteenvetona voidaan todeta, että haastateltavat kokivat työssään omaehtoisuuden ja kyvykkyyden tunnetta, toisaalta yhteisöllisyyden osalta virtuaalinen ympäristö koettiin haasteelliseksi. Merkityksellisyys organisaatiotasolla oli kaikkien osalta sel-

keänä kannustimena toiminnan taustalla, ja organisaatiossa oli saatavilla sosiaalista tukea ja apua sai helposti. Huolimatta omasta kyvykkyyden tunteesta ja arviosta muiden tiimin jäsenien hyvästä osaamistasosta, virtuaalisuudella havaittiin olevan vaikutusta tiedon jakamiseen ja luottamuksen rakentumiseen.

6.2 Pohdinnat

Motivaatio ja tavoitteiden selkeys

Vastausten perusteella voi todeta, että SYR:n uudet työntekijät kokivat työtehtävänsä haasteellisina ja motivoivina. Työtehtävät käsitettiin sopivan laajoiksi niin, että ne tarjosivat mahdollisuuden uuden oppimiseen. Vastauksissa mainittiin myös se, että huolimatta yksikön laajoista hankekokonaisuuksista oman työn osuus ajateltiin merkityksellisenä osana tätä kokonaisuutta. Tutkimusten mukaan autonominen työmotivaatio syntyy ympäristössä, jossa työtehtävät ovat kiinnostavia, haastavia ja tarjoavat valinnan mahdollisuuksia sekä tukevat omaehtoisuutta. Itsenäistä työskentelyä edistävässä työympäristössä johtaja kykenee asettumaan työntekijän asemaan, tarjoamaan vaihtoehtoja ja rohkaisemaan aloitteellisuuteen. Näiden tekijöiden on todettu parantavan niin sisäistä kuin ulkoistakin motivaatiota. (Gagné & Deci 2005, 354–355) Työtehtävien monipuolisuuden lisäksi haastateltavat totesivat työtehtäväkenttäänsä pääosin ymmärrettäväksi, tosin asiakasrajapinnan toimintaan toivottiin osin lisää selkeyttä. Kirjallisuudessa on esitetty, että tehtävien epäselvyydellä voi olla vakavia vaikutuksia yksilön ja organisaation väliseen suhteeseen, ja se voi johtaa työtytymättömyyteen ja jopa lähtöön organisaatiosta (Eys & Carron 2001, 357). Työtehtävien hoitamiseksi yksilö tarvitsee tietoa siitä, mitä häneltä odotetaan ja minkälaisin toimenpitein hänen odotetaan täyttävän nämä odotukset. Mikäli nämä tiedot puuttuvat, yksilö voi kokea epävarmuuden tunnetta tehtävien suorittamisen edellyttämistä keinoista ja päämääristä. (Tidd, McIntyre & Friedman 2004, 366–367)

Päätöksenteko

Useissa johtajuustutkimuksissa käsitellään työntekijöiden osallistamista päätöksentekoon ja sen työtyytyväisyyttä edistävää vaikutusta. Julkishallintoa koskevassa tutkimuksessa muun muassa todetaan, että osallistamisen lisääntyminen edellyttää erityisesti

panostuksia johdon osaamiseen. Osallistava päätöksenteko toimii parhaiten silloin, kun aktiivinen ja kyvykäs johto ottaa sen käyttöön. (Grissom 2012; 400,413) Haastateltavat kokivat pystyvänsä vaikuttamaan päätöksentekoon huolimatta siitä, että kohdeorganisaation päätöksentekoa ohjaavat monessa asiassa sisäiset käytännöt ja lainsäädäntö. Tämä kuitenkin ymmärrettiin toiminnan luonteen vuoksi ja vaikutusmahdollisuudet koettiin silti riittäviksi oman tiimin toiminnan näkökulmasta. Uusista toimintatavoista keskusteltiin tiimeissä avoimesti, ja niitä otettiin käyttöön yhteisellä päätöksellä. Satterstrom, Kerrissey & DiBenigno (2021, 381) toteavat, että kaikkien organisaatiotasojen valjastaminen ideointiin ja päätöksentekoon on edellytys paremmille päätöksille ja virheiden välttämiseksi. Samalla myös parannetaan uusien toimintatapojen käyttöönottoa, työtyytyväisyyttä ja motivaatiota. Esteenä osallistumiselle voi olla esimerkiksi valta-asema, jolloin organisaation alemmalla tasolla olevat eivät uskalla sanoa asioita suoraan, koska sillä voi olla negatiivisia vaikutuksia urakehitykselle.

Palautteen saaminen

Haastateltavat eivät tunnistaneet palautteen saamiseen tiettyä prosessia organisaatiossa käytävien tavoitekeskustelujen lisäksi. Palautteen antaminen voi lisätä motivaatiota tai vähentää sitä sen mukaan, miten palautteen antaminen toteutetaan. Tehokas palaute on aitoa ja yksityiskohtaista, ja se kohdistuu esimerkiksi aktiiviseen ja aloitteelliseen käyttäytymiseen. Kirjallisuudessa esitetään esimerkkitapaus, jossa organisaation esihenkilöt valjastettiin positiivisen palautteen antamiseen aina tilanteen niin salliessa. Työntekijät huomasivat nopeasti tämän olleen keinotekoinen uusi toimintatapa, ja käytäntö menetti merkityksensä. Aidon palautteen, myös rakentavan palautteen, antaminen on tärkeää, ja se viestitään parhaiten suorina tosiasioina ja tuomitsematta. (Stone et al. 2009, 82) Säännöllisen ja rakentavan palautteen antaminen on yksi avaintekijöistä osaamisen ja motivaation edistämiseksi. Positiivisella palautteella viestitään hyvästä suoriutumisesta, osaamisesta ja menestymisestä työssä. Tutkimuksissa on myös todettu myönteisellä palautteella olevan erityisesti motivaatiota lisäävä vaikutus mutta myös yhteys yleiseen hyvinvointiin ja osallistumiseen. (Forner et al. 2020, 85) Tämän tutkimuksen perusteella voi todeta, että moni haastateltavista halusi saada enemmän palautetta työstään. Virtuaalisella ympäristöllä arveltiin olevan jonkin verran vaikutusta palautteen antamiseen, sillä vapaamuotoiset kohtaamiset toimistoympäristössä olivat jääneet käytännössä kokonaan pois. Tällaiset tapaamiset koettiin luontevina tilanteina vapaamuotoisen palautteen antamiseksi.

Kokemus omasta ja tiimin osaamisesta

Haastateltavat kertoivat, että he arvioivat oman kyvykkyytensä ja osaamistasonsa riittäväksi työtehtäviensä hoitamiseksi. Tätä perusteltiin esimerkiksi aikaisemmalla kokemuksella rahoitusalan tehtävistä sekä omalla substanssiosaamisella. Kehittämisalueiksi määriteltiin rahoitustoimintaa ja riskienhallintaa koskevan osaamisen syventäminen. Lisäksi todettiin, että yleisesti hanketiimin johtamiseen ja hanketyöskentelyyn liittyvän osaamisen lisääminen voisi olla paikallaan organisaatiossa. Tutkimuksissa on todettu, että kyvykkyyden kokemuksella on vaikutusta sisäisen motivaation syntymiseen (Guay, Boggiano & Vallerand 2001, 644). Useissa tutkimuksissa on myös havaittu kyvykkyyden kokemuksen merkittävä positiivinen vaikutus työtyytyväisyyteen (Bargsted, Ramirez-Vielma & Yeves 2019, 161) Tiimin osaamistasoon oltiin pääosin tyytyväisiä ja vastauksissa viitattiin tiimien muiden jäsenten hyvään ammattitaitoon. Greenberg et al. (2007, 329) toteavat, että varsinkin tiimin muodostumisen alkuvaiheessa jäsenet tekevät kognitiivista arviointia tiimin muiden jäsenten kyvykkyydestä ja rehellisyydestä. Kun tiimin jäsenet oppivat tuntemaan toisiaan paremmin ajan kuluessa, tunneperäisen ja hyvätahoisuuteen perustuvan luottamuksen määrä lisääntyy.

Oppimisympäristö

Katsaus useisiin empiirisiin tutkimuksiin osoittaa, että työympäristön tarjoamat kokemukset ja mahdollisuudet ovat merkittävä tekijä itsetunnon rakentumisessa (Pierce & Gardner 2004, 613). Uudet työntekijät kokivat SYR:n positiivisena oppimisympäristönä. Haastateltavien mielestä koulutuksia oli tarjolla riittävästi ja niihin oli mahdollisuus osallistua oman kiinnostuksen ja aktiivisuuden pohjalta. Positiiviseksi mainittiin myös käytäntö, jossa organisaation asiantuntijoita pystyi kutsumaan antamaan vapaamuotoista koulutusta esimerkiksi omiin tiimipalavereihin. Haastateltavat kokivat tiimipalaverit hyvinä oppimisfoorumeina, sillä sisäisen tiedon jakamisen lisäksi niihin osallistui tiimin ulkopuolisia asiantuntijoita, jotka kertoivat oman osaamisalueensa asioista. Kasvatustieteessä on todettu yksilöiden olevan luontaisesti aktiivisia, uteliaita ja leikkisiä ilman erityistä palkitsemista. Sisäisen motivaation viitekehys tunnistaa myös nämä elementit yksilön pyrkimyksestä uuden oppimiseen ja kokemiseen sekä kyvykkyyden kehittymiseen. Siitä huolimatta sisäistä motivaatiota koskevat tutkimukset osoittavat, että motivaation ylläpito ja parantaminen vaativat kannustavia olosuhteita, sillä ne murenevat helposti ei-tukevassa

ilmapiirissä. (Ryan & Deci 2000, 70) Tutkimuksissa on myös todettu, että oppimista edistävällä toiminnalla organisaatio pystyy lisäämään työntekijöiden motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Kirjallisuudessa esitetään lisäksi, että oppimismahdollisuudet voivat vähentää työntekijöiden henkistä kuormitusta. (Deci et al. 2017; 27, 31)

Perehdytys ja henkilöstökäytännöt

Organisaatiot hyödyntävät erilaisia perehdytyskäytäntöjä vähentääkseen uusien työntekijöiden epävarmuutta uudessa ympäristössä ja tarjotakseen tarpeelliset tiedot ja taidot työtehtävien suorittamiseen sekä verkostoitumiseen organisaatiossa. Tutkimus osoittaa käytäntöjen vaihtelevan organisaatioittain mutta toteaa niiden määrän vaikuttavan positiivisesti tulokkaiden sopeutumiseen organisaatiossa. Tällä ei kuitenkaan tarkoiteta sitä, että tehokkaassa perehdyttämisprosessissa tulisi käyttää koko käytäntökirjoa, mutta useampien käytäntöjen hyödyntämisen on todettu edistävän toiminnan sisäistämistä. (Klein et al. 2015; 265, 280) Tämän tutkimuksen kohdeorganisaation jäsenet olivat pääosin tyytyväisiä niin perehdytyskäytäntöihin kuin henkilöstökäytäntöihin. Työtehtäviä varten oli saatu riittävä ohjeistus ja useimmille oli määritelty nimetty perehdyttäjä. Organisaation toimintaan tutustuttiin eri tiimien toimintaa käsittelevissä koulutustilaisuuksissa sekä päivän kestäneessä perehdyttämispäivässä, joka järjestettiin kaikille uusille työntekijöille. Intranetin virtuaaliskurssit koettiin hyvänä lisänä perehdyttämisprosessissa. Henkilöstökäytäntöihin liittyvän viestinnän haastateltavat kokivat riittäväksi, ja erilaiset henkilöstökyselyt lisäsivät osallistamisen tunnetta. Klein et al. (2015, 280) toteavat, että ohjatut perehdytysjaksot toimivat mahdollisesti paremmin kuin omatoimisesti ja vapaamuotoisesti järjestetyt. Aikataulutettuihin koulutuksiin osallistutaan todennäköisemmin ja niiden toteutukseen voidaan panostaa enemmän. Tämä havainto on linjassa myös haastateltavien kokemuksen perusteella, sillä myös he kokivat ohjelman mukaisesti järjestetyt perehdytysjaksot mielekkäämpinä kuin tarjolla olevat verkkokurssit.

Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyyden kokeminen virtuaalisessa ympäristössä oli haastateltavien mielestä hankalaa. Haastateltavien mukaan yhteisöllisyys ei rakentunut virtuaalipalaverien kautta, vaan se vaatii kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta. Toki oman tiimin osalta koettiin vahvempaa yhteisöllisyyttä aktiivisemmän vuorovaikutuksen myötä mutta organisaa-

tioon se yhdistettiin kuitenkin heikommin. Yhteisöllisyyden koettiin lisääntyvän esimerkiksi työn ulkopuolella tapahtuvassa vuorovaikutuksessa, jossa keskustelu on vapaa- muotoista mutta pandemiatilanteessa tällaiset mahdollisuudet todettiin hyvin satunnaisiksi. Tutkimus tukee tätä havaintoa siten, että sosiaalisella tuella on todettu olevan suuri vaikutus yhteisöllisyyden kokemukseen (Van den Broeck et al. 2010, 995). Virtuaalisella ympäristöllä on myös esitetty olevan negatiivinen vaikutus koettuun yhteisöllisyyteen, sillä virtuaalisuuden luoma anonymiteetti vähentää sosiaalisia vihjeitä, jotka ovat olennaisia ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Tutkimuksessa on myös havaittu tuttuuden lisäävän yhteisöllisyyden tunnetta sekä sen vahvaa yhteyttä tähän yksilön perustarpeeseen. (Yoon & Rolland 2012; 1137, 1140)

Merkityksellisyys

Tutkimuksissa on esitetty, että jaetun johtajuuden yksi ilmenemismuoto on tiimin yhteinen ymmärrys tavoitteista ja toimenpiteistä päämäärien saavuttamiseksi. On myös osoitettu se, että yhteisen merkityksen ymmärtäminen vaikuttaa positiivisesti motivaatioon ja sitoutumiseen. Merkityksellisyydellä on todettu lisäksi olevan vaikutusta kasvaneeseen halukkuuteen jakaa tiimin johtajuuteen liittyviä tehtäviä. (Carson et al. 2007, 1222) Haastattelussa kävi ilmi, että tiimikohtaiset tavoitteet eivät olleet kovin konkreettisia tai ainakaan niitä ei kyetty tarkasti yksilöimään. Organisaatiotason tavoitteet olivat pääosin selkeänä mielessä, ja haastateltavien vastauksissa korostui vahvasti Finnveran toiminnan merkityksellisyys Suomen talouden ja hyvinvoinnin edistäjänä. Etenkin SYR:n toiminnassa merkityksellisyys koettiin hyvin konkreettisena ja oman työn vaikutus asiakasyri- tysten toimintaan pystyttiin toteamaan melko vaivattomasti. Haastateltavat kokivat myös osallistamisen tunnetta, sillä henkilöstön mielipiteitä hyödynnettiin henkilöstökyselyiden avulla sekä meneillään olleessa strategiatyössä. Hollensbe et al. (2014, 1232) toteavat, että merkityksellisyyteen keskittyminen kannattaa, sillä se on liiketoimintaa parhaimmillaan. Resurssien johtaminen vähentää tehottomuutta ja aito kunnioitus henkilöstöä kohtaan lisää sitoutuneisuutta mutta myös asiakasuskollisuutta. Adler & Heckser (2018, 101) yhtyvät ajatukseen siitä, että yhteisen merkityksen edistäminen on tärkeää varsinkin suurissa organisaatioissa ja dynaamisissa liiketoimintaympäristöissä. He tosin toteavat vielä, että tällaisen organisaation ylläpito voi olla haastavaa ja vaatii resursseja.

Sosiaalinen tuki

Yleisesti haastateltavat kokivat ilmapiirin kannustavaksi mutta kuten yhteisöllisyyden kokemuksen osaltakin jo todettiin, se ajateltiin pikemminkin tiimin näkökulmasta kuin organisaatiotasolla. Haastateltavat kertoivat saavansa tukea ja apua tarvittaessa, toki virtuaalisuuden ajateltiin nostavan kynnystä avun pyytämiseen. Mahdollisiin henkisiin paineisiin koettiin myös löytyvän tarvittavat kanavat esimerkiksi työterveyshuollon kautta. Yleisesti haastateltavat totesivat, että ristiriitatilanteet pystyttiin selvittämään avoimesti keskustelemalla, tosin yhdessä tiimissä tilanteiden ratkaisuun ei koettu olevan riittävästi aikaa. Tiimin vetäjien rooli sosiaalisen tuen huomioimisessa on erityisen tärkeä, sillä tutkimukset ovat osoittaneet tiimityöskentelyn yleisesti vähentävän työntekijöiden kokemusta esimiehen tarjoamasta tuesta (van Mierlo et al. 2006, 295). Tutkimukset ovat myös osoittaneet sen, että työntekijöiden työssään kokema stressi madaltuu ympäristössä, jossa esihenkilöt kiinnittävät huomiota työyhteisön ilmapiiriin ja sosiaalisen tuen saamiseen johtajilta, työtovereilta sekä perheeltä. Alhaiseen stressitasoon vaikuttavat myös toimivat suhteet kollegoihin ja työympäristön ristiriitatilanteiden vähäisyys. (Foy, Dwyer, Nafarrete, Hammoud & Rockett 2018, 16–7) Viime vuosien aikana julkaistuissa tutkimuksissa on havaittu, että sosiaalinen käyttäytyminen todennäköisimmin tuottaa onnellisuutta ja tunne hyväsydämyydestä välittyy jopa silloin, kun yksilöt eivät kohtaa kasvokkain (Martela & Ryan 2016, 760).

Luottamus

Virtuaalitiimien toiminnan piirteitä ovat muun muassa maantieteellinen hajautuneisuus ja sähköisten kanavien kautta tapahtuva viestintä. Tiimin jäsenillä ei välttämättä myöskään ole yhteistä historiaa. Perinteisessä mielessä luottamus rakentuu henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa sosiaalisissa verkostoissa, joiden kautta yhteiset normit ja vastuut määritellään. Kirjallisuudesta käy ilmi, että yhteisen historian tai tulevaisuuden mielikuvan puuttuminen hidastaa luottamuksen rakentumista. Luottamuksen syntyminen edellyttää fyysistä vuorovaikutusta ja virtuaalinen työ rajoittaa tätä prosessia. (Järvenpää & Leidner 1999, 809) Tämä on linjassa haasteltavien ajatusten kanssa, sillä niissä luottamus määriteltiin yhteisesti sovittujen toimintatapojen noudattamisena, avoimena kommunikaationa ja avun saamisena. Virtuaalisuuden koettiin vaikuttavan luottamuksen rakentumiseen heikentävästi, sillä sen edellytyksenä todettiin olevan kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus. Tiedon jakamisen on tutkimuksissa todettu olevan yksi merkittävä tekijä luottamuksen sekä yhteistyön syntymisen edistäjänä virtuaalitiimeissä. Tietoperustaisen

yritysteorian mukaan virtuaalitiimi voidaan käsittää tiedon jakamisen ja luomisen ympäristöksi, jossa yhteistyöllä ja luottamuksella on huomattava vaikutus tiimin suoriutumiseen. (Alsharo et al. 2017, 485–486)

Tiedon jakaminen

Marlow et al. (2017, 585) yhtyvät edellä mainittuun havaintoon siitä, että viestinnällä on tärkeä rooli virtuaalitiimien tarkastelussa. Kommunikaatio on avaintekijä, joka erottaa fyysisesti yhdessä toimivan tiimin ja virtuaalitiimin toimintaa: ensin mainitulla on valikoima viestintäkanavia käytössään, kun taas jälkimmäisessä joudutaan turvautumaan pelkästään sähköiseen vuorovaikutukseen. Haastateltavat määrittivät oman tiimin toimintaan liittyvän kommunikaation avoimeksi ja riittäväksi. Toisaalta hanketiimien toimintaan liittyvään viestintään toivottiin parannusta, sillä tiedon koettiin siiloutuvan helposti. Haastateltavien vastauksista kävi myös ilmi tietty avoimen viestinnän puute varsinkin yksikkö- ja organisaatiotason päätösten osalta. Mielenkiintoinen havainto haastattelussa oli myös toive videoiden käytön lisäämisestä kokouksissa, ja sitä toivoivat useammatkin haastateltavat. Tutkimukset ovat osoittaneet, että työntekijöiden tyytyväisyydellä kokouskäytäntöihin on suora vaikutus stressitasoon ja hyvinvointiin. Näin ollen organisaatioiden tulisi kiinnittää enemmän huomioita videoneuvottelukäytäntöjen ohjeistamiseen. Monet työntekijät eivät ole tietoisia virtuaalokokousten sosiaalisista normeista tai etiketistä, jolloin organisaation johdolla on merkittävä rooli esikuvana ja valmentajana. (Karl, Peluchette & Aghakhani 2021, 14)

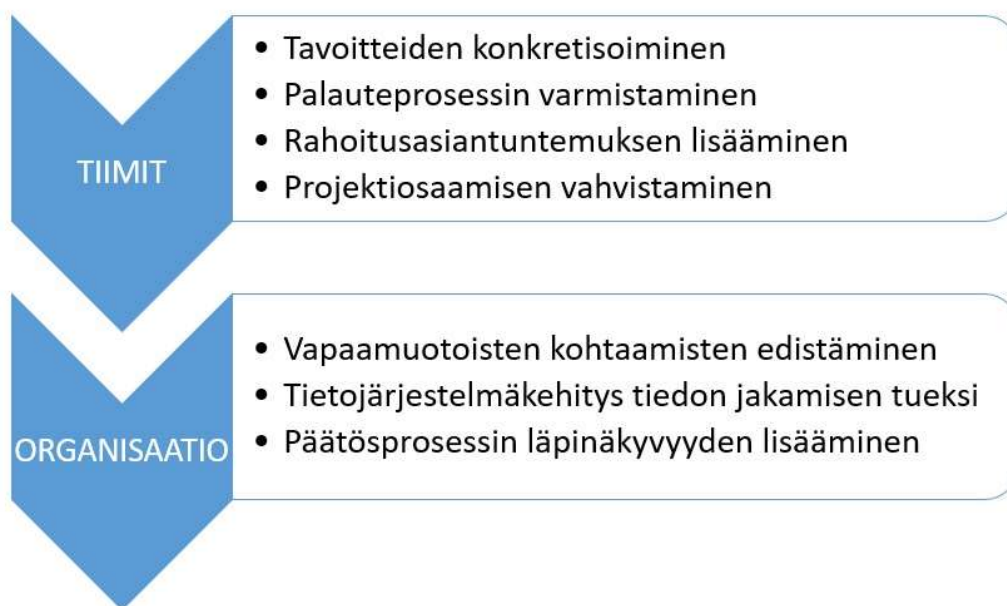
6.3 Tutkimuksen rajoitteita

Kuten johdantokappaleessa jo todettiin, tämä tutkimus keskittyi Finnveran suuriasiakkaat-liiketoimintayksikön uusien työntekijöiden kokemuksiin itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden käytännöistä. Tapaustutkimuksen avulla on siis pyritty ymmärtämään syvällisemmin tiettyjä ilmiöitä, eikä tavoitteena ole ollut yleistää tutkimustuloksia muihin organisaatioihin. Tutkimus rajattiin koskemaan yhtä yksikköä, sillä sen toiminnan luonne eroaa tietyiltä osin muun organisaation toiminnasta esimerkiksi hankevolyyymien, euro määrän ja hanketiimityöskentelyn perusteella. Tutkimuksen tavoitteena oli nimenomaan rajata otanta koskemaan täysin virtuaalisesti aloittaneiden uusien työntekijöiden koke-

muksia, sillä käsillä olevan tilanteen koettiin olevan ainutlaatuinen yksikön näkökulmasta. Tutkimuksen tuloksia voidaan kuitenkin soveltaa ja huomioida tulevaisuudessa virtuaalityön jatkuessa, tosin normaalitilanteessa kyseeseen tulee hybridimalli, jossa virtuaali- ja läsnätyöskentely vuorottelevat.

6.4 Suosituksia johtamiskäytäntöihin

Tästä tutkimuksesta voi johtaa useita suosituksia kohdeorganisaation johtamiskäytäntöihin niin tiimi- kuin organisaatiotasollekin ja niitä on koottu alla olevaan kuvaan 7.



Kuva 7. Suosituksia johtamiskäytäntöihin

Haastatteluista kävi ilmi, että kaikkien tiimien tavoitteet eivät olleet täysin selkeänä mielessä, joten tiimipäälliköiden olisi hyödyllistä kirkastaa yksittäisten tiimien päämääriä. Tiimin toiminnan kehittämiseen liittyviä tavoitteita ei välttämättä koettu kovin konkreettisiksi ja laadullisiinkin tavoitteisiin olisi hyvä saada tiettyä käytännönläheisyyttä. Tutkimukset ovat osoittaneet haastavien mutta saavutettavissa olevien tavoitteiden merkityksen suo-

riutumisen ja motivaation edistämässä (Stewart et al. 2011, 188). Transformationaalinen johtaja ohjaa ja inspiroi alaisiaan luomalla vahvan ja kollektiivisen vision organisaation arvoista, missiosta sekä tavoitteista (Jensen & Bro 2018, 536; Grant 2012, 458).

Haastateltavien mukaan palautteen antamiseen ei ollut varsinaisesti sovittuja prosesseja puolivuositain käytävien tavoitekeskustelujen lisäksi. Haastatteluissa ilmeni, että moni toivoisi tiimpäälliköiltä mutta myös muilta tiimin jäseniltä säännöllisemmin palautetta. Näin ollen tiimpäälliköiden tulisi mahdollistaa tilanteet, joissa palautetta voi antaa luontevasti. Deci & Ryan (1987, 1027) toteavat positiivisen palautteen lisäävän yksilön sisäistä motivaatiota. Myös Gagnén (2009, 581-582) mukaan esihenkilöt, jotka maksimoivat työntekijöiden mahdollisuudet aloitteellisuuteen, palautteen saamiseen ja näkökulmien huomioon ottamisen, parantavat työntekijöidensä asennoitumista ja luottamusta työnantajaa kohtaan. Esihenkilöltä ja muilta tiimin jäseniltä saadun positiivisen palautteen myötä kyvykkyyden kokemuksen on havaittu lisääntyvän (Ryan et al. 2009, 114).

Oman osaamisen tason ja tiimin muiden jäsenten asiantuntijuuden todettiin olevan pääosin hyvällä tasolla. Haastatteluista kuitenkin kävi ilmi, että lisäkoulutusta toivottiin vinnin rahoitustuotteiden ja riskienhallinnan osaamisen syventämiseksi. Tiimpäälliköiden ja yksikön johdon tulisikin kiinnittää huomiota tähän ja järjestää aihealueeseen liittyviä koulutuksia. Koulutusta tulisi järjestää myös projektinhallinnan ja projektityöskentelyn osalta, sillä niiden osalta useimmat haastateltavat havaitsivat myös kehittämistarvetta. Tutkimuksissa on osoitettu, että johtajuuskoulutuksella on vaikutusta muun muassa oppimiseen ja organisaation tuloksellisuuteen (Tafvelin & Stenling 2021, 60). Sosiaalista tukea voi aktivoida tiimissä lisäämällä tehtäviin ja tavoitteisiin liittyvää vastavuoroisuuden toteutumista, tarjoamalla johtajuuskoulutusta valmentavalla otteella ja kannustamalla ryhmää toimintaan, joka parantaa yhteisöllisyyden tunnetta ja sosiaalisia taitoja (van Mierlo et al. 2006, 295–296).

Organisaatiotasolla toiveet kohdistuivat järjestelmäkehitykseen, työtehtävien sujuvaan hoitamiseen ja varsinkin tiedon jakamiseen. Järjestelmäkehityksen osalta voidaan todeta, että organisaatiossa on meneillään laaja järjestelmäkehitysprojekti mutta sen tulokset eivät konkretisoidu lähitulevaisuudessa. Yksikössä voitaisiin kuitenkin miettiä toi-

mintaa tehostavia väliaikaisia ratkaisuja, kuten esimerkiksi hanketiimin virtuaalisia projektityötiloja, joita yksi haastateltavistakin ehdotti. Ne olisivat kohtuullisen vaivattomia perustaa, ja oikein käytettynä hankkeiden tiedot olisivat siellä kaikkien hanketiimin jäsenten käytettävissä reaaliajassa. Lisäksi jo edellä mainittu projektiosaamisen koulutus voisi tuoda parannusta myös hanketiimien tiedon jakamiskäytäntöihin. Tutkimuksissa on havaittu, että tiedon jakaminen on merkittävä tekijä tiimien toiminnan tehokkuuden ennustajana (Marlow et al. 2017, 585). Tiedon jakaminen on yksi tietojohdamisen perustoiminnoista ja työntekijöitä tulisi motivoida jakamaan tietoa keskenään. Organisaatioiden tulisi kiinnittää huomiota tietojärjestelmäkehitykseen, sillä mitä paremmin järjestelmät mukautuvat henkilöstön tarpeisiin, sitä tehokkaammin tietoa jaetaan ja hyödynnetään organisaatiossa. (Mirzaee & Ghaffari 2018, 513)

Hankkeisiin liittyviin päätöksiin ja organisaation suurempiin linjoihin liittyviin päätöksiin toivottiin lisää avoimuutta. Tähän tarpeeseen johto voisi vastata järjestämällä säännöllisemmin tiedotustilaisuuksia, joihin kiinnostuneet voisivat osallistua ja tehdä tarvittaessa lisäkysymyksiä. Kuukausittaiset yksikköpalaverit voisivat sopia tähän tarkoitukseen, jolloin niihin saataisiin myös lisää vuorovaikutteisuutta. Haastateltavat totesivat, että joiltain osin päätöksiä avataan intranetissä ja julkaistuissa pöytäkirjoissa mutta tämän lisäksi toivottaisiin vuorovaikutteisempaa viestintää. Deci et al. (1994, 138) toteavat, että päätösten perustelu ja avaaminen auttavat työntekijöitä ymmärtämään, miksi toimitaan tietyllä tavalla, ja sisäistämään tehtyjä päätöksiä. Organisaation ja tiimin viestinnän tavoitteena on muun muassa päätöksentekoa koskeva tiedon jakaminen, jolla luodaan ja ylläpidetään vuorovaikutusta organisaation jäsenien välillä (Myers & Sadaghiani 2010, 225).

Yhteisöllisyyden tunne varsinkin organisaatiossa koettiin vähäiseksi ja yhteisöllisyys liitettiin enemmän oman tiimin toimintaan kuin organisaatioon. Yhteisöllisyyden rakentaminen virtuaalisesti koettiin hankalaksi, ja moni haastateltava totesi sen vaativan kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia, joissa on mahdollisuus myös vapaamuotoiseen vuorovaikutukseen. Johdon ja tiimipäälliköiden tulisi kiinnittää huomiota tällaisten kohtaamisten edistämiseen varsinkin siinä vaiheessa, kun organisaatio siirtyy hybridityöskentelyyn pandemiarajoitusten salliessa. Tässä voisi tulla kysymykseen eri kokoonpanoilla järjestettävät aktiviteetit, joissa henkilöstöllä on mahdollisuus vapaamuotoiseen vuorovaikutukseen. Martela & Ryan (2016, 751) toteavat, että yhteisöllisyyden kokemus kasvaa

sosiaalisesta käyttäytymisestä aiheutuvasta onnellisuudesta. Ihmisillä on tarve kuulua joukkoon ja tuntea olonsa hyväksytyksi, ja tätä tarvetta voidaan vahvistaa työpaikalla edistämällä työntekijöiden läheisiä suhteita sekä toteuttamalla ryhmäytymistä lisääviä aktiviteetteja (Forner et al. 2020, 85-86). Tiimipäälliköiden tulisi edistää jäsenten välistä sosiaalista vuorovaikutusta ja positiivisen palautteen antamista myös luottamuksen näkökulmasta, sillä se edesauttaa luottamuksellisten suhteiden rakentumista ja vahvistaa ihmisten välisiä sosiaalisia siteitä (Greenberg et al. 2007, 332).

6.5 Jatkotutkimusehdotuksia

Tämän tutkimuksen pohjalta on kummunnut useita jatkotutkimusehdotuksia. Tutkimuksen perusteella yhdeksi kehittämiskohteeksi tunnistettiin hanketiimityöskentely, sen johtaminen ja toimintaan liittyvä viestintä. Hanketiimityöskentelyn dynamiikkaa ja prosesseja voisi tutkia tarkemmin ja pureutua ongelmakohtiin tiiviimmin esimerkiksi seuraamalla yksikön eri hanketiimien toimintaa. Tiedon jakamisen osalta haastatteluissa sivuttiin myös hiljaisen tiedon siirtymiseen liittyvää riskiä etätyön lisääntyessä. Jatkotutkimuksessa voitaisiin keskittyä hiljaisen tiedon siirtymisen varmistamiseen ja kartoittaa sellaisia käytäntöjä, joilla edistetään kokeneiden asiantuntijoiden tietotaidon siirtyminen organisaation muille jäsenille.

Tässä tutkimuksessa tutkittiin uusien tiimin jäsenten kokemuksia virtuaalisessa työympäristössä mutta ei keskitytty tiimipäälliköiden näkemyksiin virtuaalijohtamisesta. Tämä voisi olla yksi hyödyllinen tarkastelukulma ajatellen organisaation tulevaisuuden johtamiskäytäntöjä, joille virtuaalityöskentely asettaa uusia vaatimuksia. Myös monelle tiimipäällikölle virtuaalinen tilanne on uusi ja työkaluja tarvitaan toimivan johtajuuden toteutumiseksi. Paremmin yleistettävää määrällistä tutkimusta itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden näkökulmasta voisi laajentaa koko organisaatioon, sillä haastatteluissakin tuotiin esille sitä, että organisaation eri yksiköissä toiminta ja ajatusmaailma voivat olla erilaisia. Myös virtuaalisuuden vaikutusta työn imuun ja toiminnan tehokkuuteen olisi mielenkiintoista tutkia organisaatiotasolla. Organisaatiotasoa koskee myös tässä tutkimuksessa vahvasti esille tuotu ajatus yhteisöllisyyden kokemuksen menettämisestä. Sen osalta voisi tutkia sitä, miten yhteisöllisyyttä voisi parhaiten edistää ja ylläpitää virtuaalityöskentelyn jatkuessa ja lisääntyessä tulevaisuudessa.

6.5 Lopuksi

Tämän tutkimuksen haastattelujen perusteella voi tehdä johtopäätöksen siitä, että yksikön uusien työntekijöiden mielestä toiminta on itseohjautuvaa, he kokevat pystyvänsä omaehtoiseen työhön sekä päättämään niistä tavoista, joilla hoitavat työtehtäviään. Myös oman osaamisen taso on riittävällä tasolla ja merkityksellisyyden kokemus vahvaa. Kuten Denis et al. (2012, 225) toteavat, organisaation jäsenten kyvykkyydet luovat perustaa itseohjautuvuudelle ja edelleen jaetun johtajuuden ilmenemiselle. Kohdeorganisaatiossa on näin ollen hyvät edellytykset jaetun johtajuuden edistämiseksi, sillä haastatteluissa tuotiin esille avointa vuorovaikutusta ja tiimien jäsenien välillä vallitsevaa yhteistyötä. Toisaalta yhteisöllisyyteen ja tavoitteiden määrittelyyn tulisi kiinnittää huomiota, jolloin edellytykset jaetun johtajuuden kehittymiselle olisivat vieläkin suotuisammat.

Johdanto alkoi toteamuksella siitä, ettei hyvää kriisiä kannata heittää hukkaan, vaan hyödyntää sen myötä tapahtuneet muutokset organisaation toiminnassa. Tämän tutkielman perusteella voitaneen todeta, että joitain poikkeuksia lukuun ottamatta kohdeorganisaatio on selvinnyt korona-ajasta itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden käytäntöjen näkökulmasta mallikkaasti; se on kyennyt mukauttamaan toimintatapojaan nopeasti ja suoriutunut vaativasta roolistaan viennin erityisrahoittajana myös poikkeuksellisena ajanjaksona. Uusien työntekijöiden kokemuksen perusteella yksikön henkilöstö on säilyttänyt vahvan motivaationsa ja kokee työnsä merkitykselliseksi myös poikkeuksellisena aikana. Henkilöstö on myös kyennyt mukautumaan omalta osaltaan uuteen, ajoittain haastavaankin tilanteeseen virtuaalisessa toimintaympäristössä. Siitä ammennetut uudet opit todennäköisesti kantavat myös pitkälle tulevaisuuteen – aikaan, kun koittaa se paljon puhuttu ”uusi normaali”.

LÄHDELUETTELO

Adler, P.S. & Heckscher, C. (2018) Collaboration as an organization design for shared purpose. *Research in the Sociology of Organizations*, 57, 81-111.

Alasuutari, P. (2014). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere, Osuuskunta Vastapaino.

Alsharo, M., Gregg, D. & Ramirez, R. (2017) Virtual team effectiveness: The role of knowledge sharing and trust. *Information & Management*, 54, 479-490.

Amundsen, S. & Martinsen, Ø.L. (2015) Linking Empowering Leadership to Job Satisfaction, Work Effort, and Creativity: The Role of Self-Leadership and Psychological Empowerment. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 22, 3, 304-323.

Avolio, B., Kahai, S. & Dodge, G.E. (2001) E-leadership: Implications for theory, research and practice. *Leadership Quarterly* 11, 4, 615-668.

Bansal, P., Smith, W.K. & Vaara, E. (2018) New ways of seeing through qualitative research. *Academy of Management Journal* 61, 4, 1189–1195.

Bargsted, M., Ramirez-Vielma, R. & Yeves, J. (2019) Professional Self-efficacy and Job Satisfaction: The Mediator Role of Work Design. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35, 3, 157-163.

Breevaart, K., Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2014) Daily self-management and employee work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 84, 31-38.

Bishop, J.W., Dow Scott, K. & Burroughs, S.M. (2000) Support, Commitment, and Employee Outcomes in Team Environment. *Journal of Management*, 26, 6, 1113-1132.

Bligh, M.C., Pearce, C.L. & Kohles J.C. (2006) The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work. A meso-level model of leadership dynamics. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 4, 296-318.

Bowling, N.A., Beehr, T.A., Johnson, A.L., Semmer, N.K., Hendricks, E.A. & Webster, H.A. (2004) Explaining Potential Antecedents of Workplace Social Support: Reciprocity or Attractiveness? *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 4, 339-350.

Buengler, C., Leroy, H. & De Stobbeleir, K. (2018) How leaders shape the impact of HR's diversity practices on employee inclusion. *Human Resource Management Review*, 28, 289-303.

Carson, J.B., Tesluk, P.E. & Marrone, J.A. (2007) Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance. *Academy of Management Journal*, 50, 5, 1217-1234.

Castellano, S., Chandavimol, K., Khelladi, I. & Orhan, M.A. (2021) Impact of self-leadership and shared leadership on the performance of virtual R&D teams. *Journal of Business Research*, 128, 578-586.

Chiniara, M. & Bentein, K. (2016) Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 27, 124-141.

Contractor, N.S., DeChurch, L.A., Carson, J., Carter, D.R. & Keegan, B. (2012) The topology of collective leadership. *The Leadership Quarterly*, 23, 994-1011.

Coun, M.J.H., Peters, P. & Blomme, R.J. (2019) 'Let's share!' The mediating role of employees' self-determination in the relationship between transformational and shared leadership and perceived knowledge sharing among peers. *European Management Journal* 37, 481-491.

Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. (2007) Shared Leadership: A Postheroic Perspective on Leadership as a Collective Construction. *International Journal of Leadership Studies*, 3, 1, 40-67.

Deci, E.L. & Ryan R.M. (1987) The Support of Autonomy and the Control of Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*. 53, 6, 1024-1037.

Deci, E.L., Eghrari, H., Patrick, B.C. & Leone, D.R. (1994) Facilitating Internalization: The Self-Determination Theory Perspective. *Journal of personality*, 62, 1, 119-142.

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. & Ryan, R.M. (2008) Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health. *Canadian Psychology*, 49, 3, 182-185.

Deci, E.L., Olafsen, A.H., & Ryan, R.M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43.

Denis, J-L., Langley, A. & Sergi, V. (2012) Leadership in the Plural. *The Academy of Management Annals*, 6, 1, 211-283.

DeRue, D.S. (2011) Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process. *Research in Organizational Behavior*, 31, 125-150.

D’Innocenzo, L., Mathieu, J.E. & Kukenberger, M.R. (2016) A Meta-Analysis of Different Forms of Shared Leadership – Team Performance Relations. *Journal of Management* 42, 7, 1964-1991.

Drescher, M.A., Korsgaard, M.A., Welppe, I.M., Picot, A. & Wigand, R.T. (2014) The Dynamics of Shared Leadership: Building Trust and Enhancing Performance. *Journal of Applied Psychology*.

Elyousfi, F., Anand, A. & Dalmasso A. (2021) Impact of e-leadership and team dynamics on virtual team performance in a public organization. *International Journal of Public Sector Management*

Ensley, M.D., Hmieleski, K.M. & Pearce, C.L. (2006) The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly*, 17, 217-231.

Eriksson, Päivi & Koistinen, Katri (2014) Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 11/2014. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 11.11.2021] Saatavissa: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153032/Tutkimuksia%20ja%20selvityksi%c3%a4_11_2014_%20Monenlainen%20tapaustutkimus_Eriksson_Koistinen.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Eskola, J. & Suoranta, J. (2001) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere, Vastapaino.

Eys, M.A. & Carron, A.V. (2001) Role Ambiguity, Task Cohesion and Task Self-Efficacy. *Small Group Research*, 32, 3, 356-373.

Fausing, M.S., Joensson, T.S., Lewandowski, J. & Bligh, M. (2015) Antecedents of shared leadership: empowering leadership and interdependence. *Leadership & Organization Development Journal*, 36, 3, 271-291.

Finnvera (2020) Finnveran vuosikatsaus ja yritysvastuu 2020. [Viitattu 2.6.2021].
Saataavilla <https://www.finnvera.fi/finnvera/vuosikertomukset-ja-julkaisut>

Finnvera (2021) Finnveran sisäiset verkkosivut. Rekrytointi ja perehdyttäminen. [Verkkokoaineisto]. [Viitattu 13.3.2022]

Fletcher, J.K. and Käufer, K. (2003) Shared leadership: paradox and possibility. Teoksessa: Pearce, C.L. & Conger, J.A. (toim.) *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks, Sage Publications.

Forner, W.V., Jones, M. & Berry, Y. (2021) Motivating workers: how leaders apply self-determination theory in organizations. *Organization Management Journal*, 18, 2, 76-94.

Foy, T., Dwyer, R.J., Nafarrete, R., Hammoud, M.S.S. & Rockett, P. (2018) Managing job performance, social support and work-life conflict to reduce workplace stress. *International Journal of Productivity and Performance Management*.

Gagné, M. & Deci, R. (2005) Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.

Gagné, M. (2009) A model of knowledge-sharing motivation. *Human Resource Management*, 48, 4, 571-589.

Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspli, A.K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S.T., Halvari, H., Indiyastuti, L., Johnson, P.A., Hauan Molstad, M., Naudin, M., Ndao, A., Hagen Olafsen, A., Roussel, P., Wang, Z. & Westbye, C. (2015) The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24, 2, 178-196.

Germain, M-L. & McGuire, D. (2014) The Role of Swift Trust in Virtual Teams and Implication for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 16, 3, 356-370.

Gillet, N., Gagné, M., Sauvagère, S. & Fouquereau, E. (2012) The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-11.

Grant, A.M. (2012) Leading with meaning: beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. *Academy of Management Journal*, 55, 2, 458-476.

Greenberg, P.S., Greenberg, R.H. & Antonucci, Y.L. (2007) Creating and sustaining trust in virtual teams. *Business Horizons*, 50, 325-333.

Grissom, J.A. (2012) Revisiting the Impact of Participative Decision Making on Public Employee Retention: The Moderating Influence of Effective Managers. *American Review of Public Administration*, 42, 4, 400-418.

Gronn, P. (2000) Distributed Properties: a New Architecture for Leadership. *Educational Management Administration and Leadership*, 28, 3, 317-338.

Guay, F., Boggiano, A.K. & Vallerand, R.J. (2001) Autonomy Support, Intrinsic Motivation, and Perceived Competence: Conceptual and Empirical Linkages. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 6, 643-650.

Heaney, C.A., Price, R. & Rafferty, J. (1995) Increasing coping resources at work: a field experiment to increase social support, improve work team functioning, and enhance employee mental health. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 335-352.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. (2007) Tutki ja kirjoita. Keuruu, Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2015) Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki, Gaudeamus Helsinki University Press. [E-kirja]. [Viitattu 13.11.2021]. Saatavilla <https://www.ellibslibrary.com/book/9789524958868>

Hoch, J.E. (2013) Shared Leadership and Innovation: The Role of Vertical Leadership and Employee Integrity. *Journal of Business Psychology*, 28, 159-174.

Hogan, B.E., Linden, W. & Najarian, B. (2002) Social support interventions. Do they work? *Clinical Psychology Review*, 22, 381-440.

Hollensbe, E., Wookey, C., Hickey, L. & George, G. (2014) Organizations with purpose. *Academy of Management Journal*, 57, 5, 1227-1234.

Homan, A.C., Gündemir, S., Buengeler, C. & van Kleef, G.A. (2020) Leading Diversity: Towards a Theory of Functional Leadership in Diverse Teams. *Journal of Applied Psychology*, 105, 10, 1101-1128.

Houghton, J.D., Neck, C.P. & Manz, C.C. (2003) *Self-Leadership and SuperLeadership. The Heart and Art of Creating Shared Leadership in Teams*. Teoksessa: Pearce, C.L. and Conger, J.A. (toim.) *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks, Sage Publications

Houghton, J.D. & Yoho, S.K. (2005) Toward a Contingency Model of Leadership and Psychological Empowerment: When Should Self-Leadership Be Encouraged? *Journal Of Leadership and Organizational Studies*, 11, 4, 67-83.

Houghton, J.D., Pearce, C.L., Manz, C.C., Courtright, S. & Stewart, G.L. (2015) Sharing is caring: Toward a model of proactive caring through shared leadership. *Human Resource Management Review*, 25, 313-327.

Hüffmeier, J. & Hertel, G. (2010) Many cheers make light the work: how social support triggers process gains in teams. *Journal of Managerial Psychology*, 26, 3, 185-204.

Jarvenpaa, S.L. & Leidner, D.E. (1999) Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Organizational Science*, 10, 6, 791-815.

Jensen, U.T. & Bro, L.L. (2018) How Transformational Leadership Supports Intrinsic Motivation and Public Service Motivation: The Mediating Role of Basic Need Satisfaction. *American Review of Public Administration*, 48, 6, 535-549.

Jonsen, K., Fendt, J. & Point, S. (2018) Convincing Qualitative Research: What Constitutes Persuasive Writing? *Organizational Research Methods* 21, 1, 30–67.

Jungert, T., Schattke, K., Proulx, F.A., Taylor, G. & Koestner, R. (2020) Whose autonomy support is more effective? Managers' or Co-Workers'? An experimental comparison of source and occupational context on intrinsic motivation. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 38, 2, 209-223.

Karl, K.A., Peluchette, J.V. & Aghakhani, N. (2021) Virtual Work Meetings During the COVID-19 Pandemic: The Good, Bad, and Ugly. *Small Group Research*, 1-23.

Kirkman, B.L. & Rosen, B. (1999) Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42, 1, 58-74.

Kiviniemi, K. (2007) Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä, PS-kustannus.

Klasmeier, K.N. & Rowold, J. (2020) A multilevel investigation of predictors and outcomes of shared leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 41, 915-930.

Klein, K.J., Ziegert, J.C., Knight, A.P. & Xiao, Y. (2006) Dynamic Delegation: Shared, Hierarchical and Deindividualized Leadership in Extreme Action Teams. *Administrative Science Quarterly*, 51, 4, 590-621.

Klein, H.J., Polin, B. & Sutton, K.L. (2015) Specific Onboarding Practices for the socialization of New Employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 23, 3, 263-283.

Kossek, E.E., Pichler, S., Bodner, T. & Hammer, L.B. (2011) Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64, 289-313.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007) *Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria*. Teoksessa: Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki, Gaudeamus.

Lee, M. & Koh, J. (2001) Is Empowerment really a new concept? *International Journal of Human Resource Management*, 12, 4, 684-695.

Lyndon, S., Pandey, A. & Navare, A. (2020) Share leadership and team creativity. Investigating the role of cognitive trust and team learning through mixed method approach. *Personnel Review*, 49, 9, 1805-1822.

Makarius, E.E., Larson, B.Z. & Vroman, S.R. (2021) What Is Your Organization's Long-Term Remote Work Strategy? [Verkkoaineisto]. [Viitattu 20.9.2021] Saatavissa: <https://hbr.org/2021/03/what-is-your-organizations-long-term-remote-work-strategy>.

Malmsten, Annukka (2007) Rajaaminen. Teoksessa: Laine, M., J. & Jokinen, P. (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki, Gaudeamus.

Manz, C.C. & Sims, 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. (1986) Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *Academy of Management Review*, 11, 3, 585-600.

Manz, C.C., Skaggs, B.C., Pearce, C.L. & Wassenaar, C.L. (2015) Serving one another: Are shared and self-leadership the keys to service sustainability? *Journal of Organizational Behavior*, 36, 607-612.

Markham, S.E. & Markham, I.S. (1995) Self-Management and Self-Leadership Reexamined: A Levels-of-Analysis Perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 3, 345-359.

Marlow, S.L., Lacerenza, C.N. & Salas, E. (2017) Communication in virtual teams: a conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 27, 575-589.

Martela, F. & Ryan, R.M. (2016) The Benefits of Benevolence: Basic Psychological Needs, Beneficence, and the Enhancement of Well-Being. *Journal of Personality*, 84, 6, 750-764.

Martela, F. & Jarenko, K. (2017) Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa: Martela, F. (toim.) & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa. Helsinki, Alma Talent.

McKnight, D.H., Cummings, L.L. & Chervany, N.L. (1998) Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management Review*, 23, 3, 473-490.

Mayer, R.C., Davis, J.H. & Schoorman, F.D. (1995) An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review* 20, 3, 709-734.

Mirzaee, S. & Ghaffari, A. (2018) Investigating the impact of information systems on knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 22, 3, 501-520.

Morgeson, F.P., DeRue, D.S. & Karam, E.P. (2010) Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes. *Journal of Management*, 36, 1, 5-39.

Myers, K.K. & Sadaghiani, K. (2010) Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationship and Performance. *Journal of Business and Psychology*, 25, 225-238.

Neck, C.P. & Houghton J.D. (2006) Two decades of self-leadership theory and research. Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 4, 270-295.

O'Donoghue, D. & van der Werff, L. (2020) Empowering leadership: balancing self-determination and accountability for motivation. *Personnel Review*.

Pearce, C.L. & Conger, J.A. (2003) All Those Years Ago. The Historical Underpinnings of Shared Leadership. Teoksessa: Pearce, C.L. and Conger, J.A. (toim). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks, Sage Publications.

Pearce, C.L. & Manz, C.C. (2005) The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self- and Shared Leadership in Knowledge Work. *Organizational Dynamics*, 34, 2, 130-140.

Pearce, C.L. & Wassenaar, C.L. (2015) Shared leadership in practice: When does it work best? *Academy of Management Perspectives*, 29, 3.

Peltola, Taru (2007) Empirian ja teorian vuoropuhelu. Teoksessa: Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki, Gaudeamus Helsinki University Press.

Peters, L.M. & Manz, C.C. (2007) Identifying antecedents of virtual team collaboration. *Team Performance Management*, 13, 3/4, 117-129.

Pierce, J.L. & Gardner D.G. (2004) Self-Esteem Within the Work and Organizational Context: A Review of the Organization-Based Self-Esteem Literature. *Journal of Management*, 30, 5, 591-622.

Plaskoff, J. (2017) Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16, 3, 136-141.

Puusa, A. (2020) Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. [E-kirja]. [Viitattu 15.1.2022]. Saatavilla <https://www.el-library.com/fi/book/9789523456167>

Raghuram, S., Hill, N.S., Gibbs, J.L. & Maruping, L.M. (2019) Virtual work: Bridging research clusters. *Academy of Management Annals* 13, 1, 308-341.

Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000) Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55, 1, 68-78.

Ryan, R.M., Williams, G.C. Patrick, H. & Deci E.L. (2009) Self-determination theory and physical activity: The dynamics of motivation in development and wellness. *Hellenic Journal of Psychology* 6, 107-124.

Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2020) Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 1-11.

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. (2006) KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [Viitattu 13.11.2021] Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2012) Menetelmäopetuksen tietovaranto. Kvali-MOTV. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampereen Yliopisto. [verkkodokumentti]. [Viitattu 13.11.2021]. Saatavilla <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2012112210007>

Satterstrom, P., Kerrissey, M. & DiBenigno, J. (2021) The Voice Cultivation Process: How Team Members Can Help Upward Voice Live on to Implementation. *Administrative Science Quarterly*, 66, 2, 380-425.

Seibert, S.E., Sparrowe, R.T. & Liden, R.C. (2003). A Group Exchange Structure Approach to Leadership in Groups. Teoksessa: C.L. Pearce & J.A. Conger (toim.) *Shared leadership: reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, Sage Publications.

Schreuder, F., Schalk, R. & de Jong, J. (2016) Psychological contracts in self-directed work teams. *Team Performance Management* 23, 3/4, 136-155.

Silverman, D. (2011) *Interpreting Qualitative Data. A Guide to the Principles of Qualitative Research*. 4th edition. Lontoo, Sage.

Sipilä, A. (2021) Pelkään, että kriisistä ei ole opittu. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 15.10.2021]. Saatavissa: <https://www.hs.fi/visio/art-2000008073894.html>.

Slemp, G.R., Lee, M.A. & Mossman, L.H. (2021) Interventions to support autonomy, competence, and relatedness needs in organizations: A systematic review with recommendations for research and practice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.

Steger, M.F., Dik, B.J. & Duffy, R.D. (2012) Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20, 3, 322-337.

Steger, M.F. (2017) *Creating Meaning and Purpose at Work*. Teoksessa: Oades, L.G. (toim.), Steger, M.F., Delle Fave, A. & Passmore, J. *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths-Based Approaches at Work*. John Wiley & Sons Ltd.

Stewart, G.L., Courtright, S.H. & Manz, C.C. (2011) Self-Leadership: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 37, 1, 185-222.

Stone, D.N., Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2009) Beyond talk: creating autonomous motivation through self-determination theory. *Journal of General Management*, 34, 3.

Swati, H. & Ritu, G. (2018) Job characteristics affect shared leadership. The moderating effect of psychological safety and perceived self-efficacy. *Leadership & Organization Development Journal*, 39, 6, 730-744.

Tafvelin, S. & Stenling, A. (2021) A Self-Determination Theory Perspective on Transfer of Leadership Training: The Role of Leader Motivation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28, 1, 60-75.

Taylor, S.E., Sherman, D.K., Kim, H.S., Takagi, J.J.K. & Dunagan, M.S. (2004) Culture and Social Support: Who Seeks It and Why? *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, 3, 354-362.

Thatcher, J.B., Loughry, M.L., Lim, J. & McKnight D.H. (2007) Internet anxiety: An empirical study of the effects of personality, beliefs, and social support. *Information & Management*, 44, 353-363.

Tidd, S.T., McIntyre, H.H. & Friedman, R.A. (2004) The importance of role ambiguity and trust in conflict perception: Unpacking the task conflict to relationship conflict linkage. *The International Journal of Conflict Management*, 15, 4, 364-380.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2003) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki, Tammi.

Van den Broeck, A., Ferris, D.L., Chang, C-H. & Rosen C.C. (2016) A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 42, 5, 1195-1229.

van Mierlo, H., Rutte, C.G., Vermunt, J.K., Kompier, M.A.J. & Doorewaard, J.A.M. (2006) Individual autonomy in work teams: The role of team autonomy, self-efficacy, and social support. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 3, 281-299.

Van Wart, M., Roman, A, Wang, X. & Liu, C. (2019) Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences* 85, 1, 80-97.

Wang, B., Liu, Y. & Parker, S.K. (2020) How does the use of information communication technology affect individuals? A work design perspective. *Academy of Management Annals* 14, 2, 1-73.

Wassenaar, C.L. and Pearce, C.L. (2012) *The nature of shared leadership*. Teoksessa: Day, D.V. & Antonakis, J. (toim.) *The Nature of Leadership*, 2nd ed., Thousand Oaks, Sage Publications.

Wu, Q., Cormican, K. & Chen G. (2020) A Meta-Analysis of Shared Leadership: Antecedents, Consequences, and Moderators. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 27, 1, 49-64.

Yohn, D.L. (2020) Brand authenticity, employee experience and corporate citizenship priorities in the COVID-19 era and beyond. *Strategy & Leadership*, 48, 5, 33-39.

Yoon, C. & Rolland, E. (2012) Knowledge sharing in virtual communities: familiarity, anonymity and self-determination theory. *Behaviour & Information Technology*, 31, 11, 1133-1143.

Zander, L. & Butler, C.L. (2010) Leadership modes: Success strategies for multicultural teams. *Scandinavian Journal of Management* 26, 258-267.

Zhu, J., Liao, Z., Yam, K.C. & Johnson R.E. (2018) Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda

Liite 1. Haastattelukutsu

Hei

Viitaten aikaisempaan puhelinkeskusteluunne, joka koski pro gradu –tutkielmaani liittyvää haastattelua, lähestyn sinua vielä lupaamallani kirjallisella haastattelupyynnöllä. Opiskelen tietojohdamisen ja johtajuuden (TIJO) maisteriohjelmassa Lappeenranta-Lahden teknillisessä yliopistossa (LUT) ja opintojen loppuun saattamiseksi pro gradu –tutkielmani on parhaillaan työn alla. Tutkielmani tavoitteena on selvittää sitä, kuinka itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden käytännöt toteutuvat virtuaalisessa työympäristössä uuden työntekijän kokemuksen perusteella. Tutkielmani ohjaajana toimii professori Kirsimarja Blomqvist. Olet valikoitunut haastateltavaksi sen perusteella, että aloitit työskentelyn suuriasiakasyksikössä koronapandemian aikana ja olet työskennellyt pääosin virtuaalisesti työsuhteesi alusta lähtien.

Kuten puhelussamme jo mainitsin, haastattelu toteutetaan luottamuksellisena yksilöhaastatteluna Teams-sovelluksella. Lähetän haastatteluun teemoihin liittyvät kysymykset sinulle tiedoksi pari päivää ennen haastattelua, joten voit tutustua niihin etukäteen. Sinulla ei tarvitse olla yksityiskohtaista tietoa itseohjautuvuudesta tai jaetusta johtajuudesta, sillä kysymykset käsittelevät näihin teemoihin liittyviä organisaation ja tiimin käytäntöjä, kuten esimerkiksi tiedon jakamista tai palautteen saamista. Pyytäisin sinua varaamaan haastattelua varten noin 1-1,5 tuntia aikaa sekä mahdollisuuksien mukaan rauhallisen paikan, jossa ei olisi häiriötekijöitä. Korostan vielä sitä, että haastatteluaineisto käsitellään luottamuksellisesti, eikä haastateltavien henkilöllisyyttä tai tehtävänimikettä tuoda esille tutkimusraportissa tai tutkimuksen missään muussakaan vaiheessa. Haastattelu tallennetaan ja litteroidaan analysointia varten.

Varaan kalenteristasi sopivan ajan haastattelulle joulukuun aikana. Voit olla minuun yhteydessä, mikäli haluat lisätietoa tutkimuksesta tai ehdottaa sinulle sopivaa haastattelu-aikaa jo ennen kuin varaan sen. Mikäli varaamani haastattelu-aika ei jostain syystä sovi, katsotaan siinä tapauksessa kalenterista uusi ajankohta.

Kiitos jo etukäteen osallistumisestasi!

Ystävällisin terveisin

Mikko Huttunen

Liite 2. Haastattelukysymykset

TAUSTAKYSYMYKSET

Kerrotko ikäsi ja tehtävänimikkeesi ja missä tiimissä työskentelet suurasiakkaat -yksikössä?

Minkälaisessa tiimikokoonpanossa työskentelet? Kuinka monta henkilöä?

Milloin olet aloittanut työskentelyn Finnveran suurasiakkaat -yksikössä?

Miten olet yleisesti kokenut organisaatioon tulon virtuaalisesti? Tuntuiko hankalalta vai onko sujunut mielestäsi ongelmitta?

Oletko tavannut tiimisi jäseniä kasvokkain?

TEEMA: OMAEHTOISUUS

Kerrotko työtehtävistäsi? Miten koet työtehtäväsi? Minkälaiset työtehtävät motivoivat sinua? Vastaako nykyiset tehtäväsi näitä odotuksia?

Miten koet työtehtäviesi määrittelyn? Tiedätkö mitä sinulta odotetaan?

Kuinka omatoimista ja itsenäistä työskentelyä on? Koetko, että pystyt vaikuttamaan tapaan hoitaa työtehtäviäsi?

Miten päätöksenteko on järjestetty tiimissäsi? Koetko pystyväsi vaikuttamaan omiin ja yhteisiin asioihin?

Miten palautteen saaminen on järjestetty tiimissäsi? Saatko palautetta tiimipäälliköltä ja muilta tiimin jäseniltä?

Miten koet, että järjestelmät ja kollegat auttavat sinua tarvitsemasi tiedon haussa? Löytyykö tarvittava tieto?

TEEMA: KYVYKKYYS

Miten arvioisit omaa osaamistasi työtehtävien hoitamisessa? Vahvuudet ja kehittämiskohteet? Kyvykkyyden tunne omasta tekemisestä?

Tukevatko organisaation tarjoamat työkalut tehtävien hoitamista? Olisiko niissä jotain kehitettävää?

Miten koet ajankäytön työssäsi? Miten ehdit perehtyä haastaviin työtehtäviin? Saatko tarvittaessa mahdollisuus saada lisäkoulutusta ja ohjeistusta? Miten tiimissäsi suhtaudutaan koulutukseen?

Onko tiimissäsi tarjolla johtajuuskoulutusta? Entä mentorointia? Koetko tai kokisitko ne hyödylliseksi?

Minkälaista osaamista tiimissäsi on? Oikeat ihmiset oikeissa tehtävissä? Tarvitsiko tiimisi lisää jotain tiettyä osaamista?

TEEMA: YHTEISÖLLISYYS

Miten kuvailisit yhteisöllisyyttä Finnverassa?

Miten tiimipalaverit on järjestetty tiimissänne? Entä yksikön osalta? Ovatko ne mielestäsi hyödyllisiä?

Miten koet HR-käytäntöjen viestimisen ja käyttöönoton onnistumisen Finnverassa? Esim. henkilöstökyselyt ja osaamisen kehittäminen, pandemian aiheuttamat muutokset jne.

Miten koet perehdytyksen onnistuneen virtuaalisesti? Kuinka se kohdallasi on tapahtunut?

Millä tavoin virtuaalisessa perehdyttämisen prosessissa voisi mielestäsi kehittää?

Miten sinua perehdytetty muiden tiimien toimintaan? Oletko kokenut sen hyödylliseksi?

Onko tiimisi kokoontunut virtuaalisesti tai kasvokkain epämuodollisissa tapauksissa? Millä tavalla olet tutustunut parhaiten oman tiimin jäseniin ja muihin organisaation jäseniin? Mikä on mielestäsi toimivin keino sinulle perehtyä uusien tehtäviin ja uuteen organisaatioon?

Miten Finnverassa voisi mielestäsi kehittää virtuaalista vuorovaikutusta?

TEEMA: MERKITYKSELLISYYS

Miten tiimisi tavoitteet on määritelty? Miten koet päätösten perustelun ja toiminnan johdonmukaisuuden? Voit miettiä asiaa tiimi/yksikkö/Finnvera -tasolla

Mitä työn merkityksellisyys sinulle tarkoittaa? Miten se mielestäsi näkyy päivittäisessä työssä tiimissä tai Finnverassa?

Miten koet tiimien välisen yhteistyön? Esimerkiksi hanketiimityöskentelyssä? Jos saisit päättää, miten kehittäisit yhteistyötä?

Miten tiimissäsi kannustetaan uusien ideoiden ja toimintatapojen kokeiluun? Suhtaututaanko niihin myönteisesti ja otettu ehkä käyttöön?

TEEMA: SOSIAALINEN TUKI

Miten koet tiimin ja yksikön yleisen ilmapiirin? Onko sinulle tullut tunne, että ”kuulut porukkaan”?

Miten koet avun saamisen tiimipäälliköltä ja kollegoiltasi? Onko virtuaalisuudella mielestäsi vaikutusta tähän? Tuleeko mieleen niitä tekijöitä jotka auttavat tai haittaavat avun saamista?

Miten mahdollisista ongelmatilanteista keskustellaan tiimissäsi? Onko tähän sovittua prosessia?

TEEMA: LUOTTAMUS

Miten kuvailisit luottamustasi muihin tiimin jäseniin? Finnveraan organisaationa?

Mitkä tekijät mielestäsi edistävät luottamuksen kehittymistä etenkin virtuaalisessa ympäristössä?

Miten kuvailisit tiedon jakamista tiimissäsi ja organisaatiossa? Onko siinä mielestäsi kehitettävää?

Ovatko Finnveran arvot, visio ja strategiset tavoitteet mielestäsi ymmärrettävät ja heijastuvatko ne toiminnassa? Miten ne niistä viestitään organisaatiossa?

YLEISET

Kuinka haluaisit työskennellä tulevaisuudessa? Enemmän kotoa käsin vai toimistolla?

Miten Finnvera on onnistunut yleisesti virtuaalityöskentelyn järjestämisessä? Onko mielestäsi jotain kehitettävää?