



Itseohjautuvuuden johtaminen julkisen hallinnon asiantuntijatyössä

Minna-Leena Helenius

2021 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

Itseohjautuvuuden johtaminen julkisen hallinnon
asiantuntijatyössä

Minna-Leena Helenius
Yrityksen kasvuun johtaminen
Opinnäytetyö
Toukokuu 2021

Minna Helenius

Itseohjautuvuuden johtaminen julkisen hallinnon asiantuntijatyössä

Vuosi

2021

Sivumäärä

65

Työelämä on voimakkaan murroksen alla ja työn sisällöt muuttuvat työn murroksen myötä. Asiantuntija- ajattelun, luovaa yhteistyötä ja innovatiivisuutta vaativien työtehtävien määrä kasvaa. Mahdollisuutemme kilpailla globaaleilla markkinoilla kytkeytyy ratkaisevasti kykyymme luoda uutta. Visioissa liikutaan kohti aikaan, paikkaan ja työnantajaan sidotusta työstä kohti itseohjautuvampaa työtä. Itseohjautuvuuden lisääminen edellyttää myös johtamiskulttuurin muutosta. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata Uudenmaan työ- ja elinkeinotoimiston johto- ja esimiestehtävissä työskentelevien näkemyksiä itseohjautuvuudesta sekä sen johtamisesta. Itseohjautuvan toiminnan kehittäminen edellyttää ymmärrystä itseohjautuvuudesta sekä sen johtamista edistävistä ja haittaavista tekijöistä. Saatujen tutkimustulosten avulla voidaan kohdeorganisaation esimiehiä tukea paremmin itseohjautuvuuden toteuttamisessa ja johtamisessa.

Opinnäytetyön tietoperusta koostui itsemääräämisteoriasta ja jaetusta johtajuudesta. Itseohjautuvuuden taustalla on itsemääräämisteoria, jonka ydinteesi on sisäisen ja ulkoisen motivaation lisäksi ajatus ihmisen psykologisista universaaleista perustarpeista. Universaalit psykologiset perustarpeet autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus selittävät huomattavan osan hyvinvoinnistamme ja on osoitettu selitysvoimaisiksi myös työelämässä. Jaetulla johtamisella ja työpaikan ominaisuuksilla on mahdollista vaikuttaa sisäiseen motivaatioon ja psykologisten perustarpeiden täyttymiseen parantaen samalla yrityksen ja organisaation kilpailukykyä.

Menetelmäksi tähän opinnäytetyöhön valikoitui laadullinen tutkimus ja tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Aineiston analyysimuotona oli teorialähtöinen analyysi.

Haastatteluisia ilmeni, että Uudenmaan työ- ja elinkeinotoimistossa itseohjautuvuutta pidettiin tavoiteltavana asiana ja Uudenmaan työ- ja elinkeinotoimiston toiminnassa on haastatteluiden perusteella paljon itseohjautuvuuden elementtejä. Haastatteluisia esille tuodut itseohjautuvuuden elementit vastasivat hyvin teoriaosuudessa esitettyjä asioita itseohjautuvuudesta ja sen johtamisesta. Käsitteenä itseohjautuvuus koettiin kuitenkin epämääräisenä ja esimiehet kokivat, että Uudenmaan työ- ja elinkeinotoimistossa ei ole yhteisesti määritelty mitä itseohjautuvuudella tarkoitetaan. Tutkimustulosten perusteella on olennaista rakentaa yhteinen ymmärrys siitä, millaista itseohjautuvuuden tasoa Uudenmaan TE- toimistossa tavoitellaan. Suurimmiksi itseohjautuvuuden haasteiksi koettiin opinnäytetyön kohdeorganisaation viranomaistoiminnan luonne, palautekulttuurin puuttuminen ja mahdollisuus muokata työtehtäviä osaamisen ja kyvykkyuden mukaan. Itseohjautuvuutta edisti parhaiten mahdollisuus valita työn tekemisen tavat ja monipuolinen kyvykkyuden tukeminen. Reagoimalla esille nousseisiin haasteisiin opinnäytetyön kohdeorganisaatio voi vaikuttaa itseohjautuvuutta tukevan johtamiskulttuurin vahvistumiseen.

Asiasanat: itsemääräämisteoria, itseohjautuvuus, julkinen johtaminen, jaettu johtaminen

Minna-Leena Helenius

Managing Self-Direction of Expert Work Within Public Administration

Year

2021

Pages

65

Significant changes are taking place in the working life while innovation, co-operation and expertise are becoming more important all the time. Our success at global markets is largely determined by our creativity. The vision is to move from time- and place-dependent work towards self-direction, and this requires changes also in the management culture. The purpose of this thesis is to describe opinions of the management of Uusimaa Employment and Economic Development Office regarding self-direction. Developing self-directive activities requires a good understanding of both self-direction and the ways to manage self-direction. The research results can be used to support superiors of the target organization when they are dealing with self-direction.

Self-determination theory and shared leadership formed the theoretical framework for the thesis. Self-determination theory includes aspects of internal and external motivation and the concept of universal psychological basic needs like autonomy, capability and relatedness which are important for our well-being and working life as well. It is possible to address internal motivation and the fulfilment of psychological basic needs by shared leadership and the way the working place has been organized, improving the performance of the organization.

Qualitative research with semi structured thematic interviews was selected as the research method for this thesis. The material was analyzed on theoretical basis.

The interviews revealed that the target organization regarded self-direction as a good objective, and there are several self-direction related elements currently in use within the organization. The self-direction related elements revealed in the interviews were well in line with self-direction theory. However, the concept of self-direction was regarded vague, and the supervisors were lacking a joint definition for it. It would be important to jointly define self-direction objectives for the target organization, as was evident from the research results. The nature of public administration work, lack of feedback culture and opportunities to adjust work content based on capabilities were seen as the biggest self-direction challenges within the organization. Self-direction was best promoted by allowing employees to choose the way they work and by supporting their capabilities in many different ways. The target organization needs to address the revealed self-direction challenges in order to strengthen the type of management culture that supports self-direction.

Keywords: self-determination theory, self- direction, new public governance, shared leadership

Sisällys

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto..... | 7 |
| 2 | Opinnäytetyön aihe ja tavoitteet | 9 |
| 3 | Itsemääräämisteoria | 10 |
| 3.1 | Ihmisen universaaliset psykologiset perustapeet | 14 |
| 3.1.1 | Autonomia ja autonomian tukeminen johtamisen keinoin..... | 14 |
| 3.1.2 | Kyvykkyys ja kyvykkyiden tukeminen johtamisen keinoin..... | 16 |
| 3.1.3 | Yhteenkuuluvuus ja yhteenkuuluvuuden tukeminen johtamisen keinoin... | 18 |
| 3.1.4 | Hyvän tekeminen ja hyvän tekemisen tukeminen johtamisen keinoin..... | 19 |
| 3.2 | Itseohjautuvuuden käsite ja itseohjautuvuuden organisaatiokäytänteet | 20 |
| 3.2.1 | Itseohjautuvuus yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla | 22 |
| 3.2.2 | Itseohjautuvia organisaatioita ja itseohjautuvuuden kritiikki..... | 24 |
| 4 | Julkisen hallinnon johtamisen historiasta jaettuun johtamiseen..... | 26 |
| 4.1 | Julkisen hallinnon johtamisen historiaa | 26 |
| 4.2 | Jaettu johtaminen | 30 |
| 5 | Opinnäytetyön kohdeorganisaation esittely | 34 |
| 6 | Opinnäytetyön toteutus | 37 |
| 6.1 | Opinnäytetyön tutkimusmenetelmän valinta..... | 37 |
| 6.2 | Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu | 39 |
| 6.3 | Aineiston analyysi | 40 |
| 6.4 | Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys | 41 |
| 7 | Tutkimustulosten tarkastelu | 42 |
| 7.1 | Itseohjautuvuuden käsitys | 42 |
| 7.1.1 | Itseohjautuvuus yksilötasolla | 44 |
| 7.1.2 | Itseohjautuvuus tiimi- ja organisaatiotasolla..... | 45 |
| 7.2 | Itseohjautuvuuden edistäminen johtajuuden keinoin..... | 46 |
| 7.2.1 | Autonomian johtamista edistävät ja haittaavat tekijät..... | 46 |
| 7.2.2 | Kyvykkyiden johtamista edistävät ja haittaavat asiat | 48 |
| 7.2.3 | Yhteisöllisyyden johtamista edistävät ja haittaavat asiat | 50 |
| 7.2.4 | Hyväntekemisen johtamista edistävät ja haittaavat asiat..... | 51 |
| 7.3 | Johtopäätökset ja jatkokehittämisehdotukset..... | 52 |
| | Lähteet..... | 56 |
| | Taulukot | 61 |
| | Liitteet | 62 |

1 Johdanto

Työelämä on voimakkaan murroksen alla. Murroksen taustalla vaikuttavat useat megatrendit kuten digitalisaatio, väestörakenteen muutos, globalisaatio, ilmastonmuutos ja kaupungistuminen. Murroksen ytimessä ovat automatisaatio, robotit, tekoäly sekä jakamis- ja alustatalouden kehitys. (Valtioneuvoston tulevaisuusselonteko 2017.)

Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon (2017, 22-23) mukaan työn sisällöt muuttuvat työn murroksen myötä. Rutiininomaisten tehtävien määrä vähenee teknologian myötä ja asiantuntija- ajattelun, luovaa yhteistyötä ja innovatiivisuutta vaativien työtehtävien määrä kasvaa. Toisen kehityskulun mukaan työn automatisaatio mahdollistaa keskittymisen merkityksellisten ongelmien ratkaisuun. Merkityksellinen toiminta nouseekin organisaatioissa etualalle. Visoissa liikutaan kohti aikaan, paikkaan ja työnantajaan sidotusta työstä kohti itseohjautuvampaa työtä. Siirtyminen hierarkkisista ja kontrolloiduista organisaatioista kohti itseohjautuvuutta edellyttää myös uudenlaisia käytäntöjä ja suhtautumista työntekijöihin. Työntekijä ei ole enää vaan resurssi, vaan organisaatiosta muiden kanssa vastuuta kantava jäsen.

Martela ja Jarenko nimeävät kolme syytä sille, miksi itseohjautuvuus on lyömässä itseään läpi juuri tänään. Ensinnäkin muutosnopeus globaalin tiedonkulun toimintaympäristöissä on aivan toista luokkaa kuin aikaisemmin. Toiseksi työelämässä on käynnissä suurin muutos sitten teollisen vallankumouksen. Nykyisessä automatisaation vallankumouksessa koneet korvaavat aivotyötä. Koneet ovat oppineet alun rutiinityön lisäksi löytämään myös itsenäisiä ratkaisuja. Kolmas syy liittyy informaatioteknologiaan, joka on mahdollistanut suurtenkin joukkojen keskinäisen koordinoinnin ilman hallinnollista esimiestä. (Martela & Jarenko 2017, 19-25.) Savaspuro lisää muitakin syitä. Työntekijöistä on tullut vaativampia. He odottavat työnantajaltaan enemmän vapautta, autonomiaa, luottamusta, hyvää johtamista ja päätöksentekomahdollisuuksia. Milleniaani sekä Z sukupolville palkkaa tärkeämpää on merkityksellinen työ, joustavuus, yrityskulttuuri ja tasa-arvoinen kohtelu. (Savaspuro 2019, 40.)

Itseohjautuvuuden lisääminen edellyttää myös johtamiskulttuurin muutosta. Johtaminen muuttuu entistä enemmän jaetuksi ja samalla vastuuta työn organisoinnista siirtyy entistä enemmän työntekijöille. Itseohjautuvuus merkitsee, että kehittämisestä ja innovoinnista tulee yhä useamman työtä. Sydänmaalakan mukaan verrattuna yksityiseen sektoriin julkisen sektorin johtamisessa on haastavia erityispiirteitä. Kaikessa toiminnassa tulee huomioida hyvän hallinnon periaatteet ja lainsäädännön vaikutukset. Perinteisesti julkiset organisaatiot nähdään byrokraattisina hallintokoneistoina, suljettuina systeemeinä, joissa virkamies on vain

pieni ratas. Julkinen organisaatio pitäisi kuitenkin nähdä avoimena systeeminä, joka elää koko ajan ja jolla on myös kyky itseohjautuvuuteen. Hierarkiat on purettava ja on totuttava tasavertaiseen yhteistoimintaan. Tällöin joudutaan myös siirtymään johtajakeskeisyydestä kohti jaettava johtajuutta. Tämä ei tarkoita, ettei tarvittaisi virallisia johtajia, mutta heidän roolinsa on pikemminkin mahdollistajan kuin käskyttäjän. Johtajan on tarjottava hyvää johtamispalvelua ja koko henkilöstön on osallistuttava johtamiseen. (Sydänmaalakka 2015, luku 1.3.)

Siirtymää kohti itseohjautuvuutta ei voida pitää helppona. Sekä kotimaasta että kansainvälisiltä markkinoilta löytyy esimerkkejä itseohjautuvuuden varaan rakennetuista kasvuyrityksistä. Niissä työntekijöiden sitoutuminen ja vahva motivaatio yhdistyvät selkeisiin kustannussäästöihin. Näitä edelläkävijäorganisaatioita yhdistää hyvin matala hierarkia, työntekijöiden oikeus tehdä itsenäisiä päätöksiä ilman esimiehen lupaa, menestys myös perinteisillä tulostittareilla ja työntekijöiden korkea hyvinvointi ja sisäinen motivaatio. (Martela 2021, 12.)

2000- luvulla on tutkimusten avulla kyseenalaistettu kontrolliin ja ulkoisiin palkkioihin perustuva ihmiskuva. Tutkimusten avulla on osoitettu sisäisen motivaation olevan ihmisen perusominaisuus ja että ihminen on pohjimmiltaan aktiivinen ja syytty häntä kiinnostavista asioista. Mahdollisuutemme kilpailla globaaleilla markkinoilla kytkeytyy ratkaisevasti kykyymme luoda uutta. Sisäisen motivaation kautta on mahdollista parantaa yrityksen ja organisaation kilpailukykyä ja ihmisten hyvinvointia. (Martela & Jarenko 2014, 65-66.) Tulevaisuuden työelämän perustaidoiksi onkin tunnistettu itseohjautuvuus, sisäinen motivaatio, yrittäjähenkkinen oman uran suunnittelu ja jatkuva oppiminen (Martela, Mäkikallio & Virkkunen 2017, osa 2).

Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatio on Uudenmaan työ- ja elinkeinotoimisto (jatkossa Uudenmaan TE-toimisto). Työ- ja elinkeinotoimistojen tehtävät perustuvat lakiin julkisista työvoima- ja yrityspalveluista. Työ- ja elinkeinotoimistojen tehtävänä on työmarkkinoiden toimivuuden edistäminen. Toimivuutta edistetään turvaamalla osaavan työvoiman saatavuus, edistämällä uuden yritystoiminnan syntymistä sekä tarjoamalla työnhakijoille mahdollisuuksia saada työtä. (Laki julkisista työvoima- ja yrityspalveluista 28.12.2012/916, 1 & 2§.) Julkisen talouden kestävyys ja ihmisten hyvinvointi taataan korkealla työllisyysasteella, mihin Suomen työ- ja elinkeinotoimistojen työllä voidaan vaikuttaa merkittävästi. Työttömyyden laajat kustannukset (21.1.2019) raportin mukaan työttömyyden laajojen kustannusten arvioitiin olleen vuonna 2016 Suomessa 10,8 miljardia euroa. Työttömän työllistäminen kokoaikatyöhön säästäisi keskimäärin 7000 euroa vuosittaisista työttömyysetuusmaksuista. Säästöt vaihtelevat nuoren työllistyvän kohdalla 3600 euron säästöstä pitkäaikaistyöttömyydestä työllistyvän 11 000 euron säästöön. Opinnäytetyön kohdeorganisaatiota esitellään tarkemmin luvussa 5.

2 Opinnäytetyön aihe ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön aiheena on kuvata Uudenmaan työ- ja elinkeinotoimiston johto tai esimiestehtävissä työskentelevien näkemyksiä asiantuntijatyön itseohjautuvuudesta sekä sen johtamisesta.

Itseohjautuvan toiminnan kehittäminen edellyttää ymmärrystä itseohjautuvuudesta sekä sen johtamista edistävistä ja haittaavista tekijöistä. Saatujen tutkimustulosten avulla kohdeorganisaatiossa voidaan esimiehiä tukea paremmin itseohjautuvuuden toteuttamisessa ja johtamisessa.

Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena.

Tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia puolistrukturoiduilla teemahaastattelulla.

Haastattelut kohdennettiin kahdeksalle Uudenmaan TE-toimiston johto- esimiestehtävissä työskentelevälle esimiehille. Kaikilla haastateltavaksi valikoituneilla on laaja esimieskokemus joko kohdeorganisaatiosta tai sen ulkopuolelta. Esimiesten johtamien tiimien määrissä oli selkeitä eroja. Palvelupäälliköillä oli johdettavanaan useita tiimejä ja palveluvastaavilla yksi tiimi.

Tutkimuksen tavoitteeseen pääsemiseksi laadittiin kolme pääkysymystä:

1. Millaisena itseohjautuvuus koetaan Uudenmaan työ- ja elinkeinotoimistossa?
2. Mitä mahdollisuuksia ja rajoitteita itseohjautuvuuden johtamiseen liittyy kohdeorganisaation asiantuntijatyössä?
3. Mitkä johtamisen teot lisäävät itseohjautuvuutta Uudenmaan työ- ja elinkeinotoimistossa?

Tämä opinnäytetyö koostuu seitsemästä luvusta. Ensimmäisessä teorialuvussa, luvussa kolme perehdytään itseohjautuvuuden teoriaan ja teorian mukaisiin ihmisen universaaleihin psykologisiin perustarpeisiin ja niiden johtamiseen. Teoreettista viitekehystä täsmennetään käsittelemällä itseohjautuvuutta ilmiönä ja perehtymällä itseohjautuvuuden eri tasoihin. Toinen teorialuku luo katsauksen suomalaisen julkisen johtamisen historiaan ja jaettuun johtamiseen. Luvussa viisi esitellään opinnäytetyön kohdeorganisaatio ja luvussa kuusi käsitellään opinnäytetyön toteutus. Tutkimustulokset ja pohdinta kuvataan luvussa seitsemän.

3 Itsemääräämisteoria

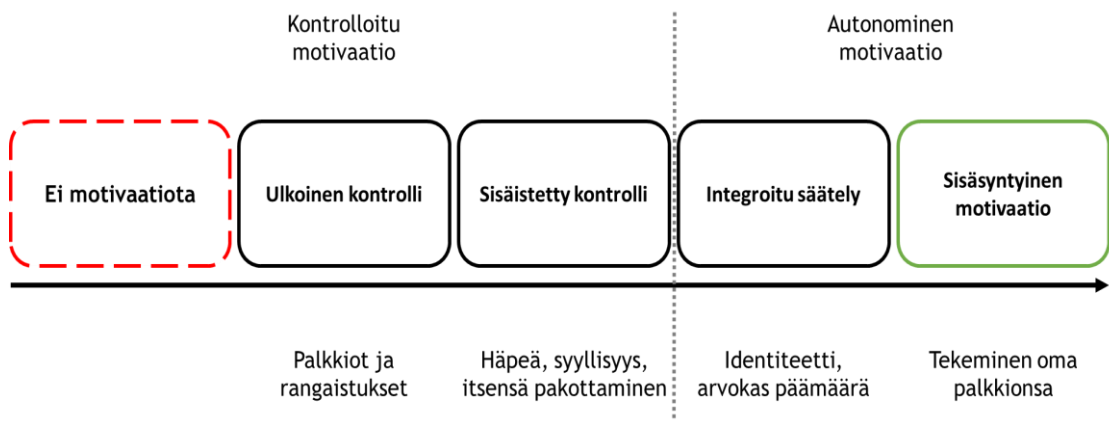
Motivaatiotutkimuksen viitatuin tieteellinen teoria on Decin ja Ryanin itsemääräämisteoria, self-determination theory (Martela, Jarenko & Järvillehto 2015, 17; Vasalampi 2017, osa 1). Itsemääräämisteoria on kehittynyt sisäisen ja ulkoisen motivaation tutkimuksesta ja on myöhemmin laajentunut koskemaan myös työorganisaatioita (Deci, Olafsen & Ryan 2017, 19). Itsemääräämisteorian mukaan ihmisen psykologinen kasvu, eheys ja hyvinvointi perustuvat universaaleille psykologisille perustarpeille. Nämä perustarpeet ovat autonomia (eng. autonomy), kyvykkyys (eng. competence) ja yhteisöllisyys (eng. relatedness). (Ryan & Deci 2000, 68.) Suomalaisen tutkijatohtorin Martelan mukaan hyvän tekeminen on neljäs ihmisen psykologinen perustarve (Martela ym. 2015, 37). Teorian mukaan ihminen asettaa itselleen haasteita ja pyrkii selviytymään ympäröivistä haasteista, koska ihminen on luonnostaan aktiivinen, motivoitunut ja itseään ohjaava (Vasalampi 2017, osa 1). Sosiaalisella ympäristöllä on merkittävä vaikutus siihen, miten yksilö motivoituu. Sosiaalinen ympäristö voi joko tukea tai ehkäistä yksilön kehitystä ja psykologista kasvua. (Ryan ym. 2000, 75; Vasalampi 2017, osa 1.)

Itsemääräämisteorian mukaan motivaation lähde tai laatu voi olla merkittävämpi kuin motivaation määrä esimerkiksi hyvän suorituksen tai luovan ongelmanratkaisun näkökulmasta. Tämän vuoksi itsemääräämisteoriassa erotellaan erilaisia motivaatiotyyppisiä ja tutkitaan niiden merkitystä ihmisen henkiselle kehitykselle ja kasvulle. Keskeinen jaottelu on sisäinen ja ulkoinen. (Vasalampi 2017, osa 1.) Sisäisen motivaation ohjatessa toimintaa, ihminen heittäytyy tekemiseen riippumatta siitä, onko tiedossa ulkoista palkkiota (Martela ym. 2014, 13-14). Väitöskirjassaan Lars Sundholm 2002 toteaa sisäisen motivaation olevan osa ihmisluontoa. Sisäisesti motivoituneen toiminnan palkkio on toiminnassa itsessään ja ainut tarvittava toimintaan liittyvä palkitseva seuraus on toimintaan liittyvät välittömät tunteet ja ajatukset. (Sundholm 2000, 16.)

Ulkoisessa motivaatiossa tekeminen nähdään välineenä jonkin päämäärän saavuttamiseksi (Martela ym. 2014, 14). Ihminen saattaa valita tavoitteensa myös jonkin ulkoisen paineen vaikutuksesta jättäen huomioimatta omat kiinnostuksen kohteensa. Toimiminen pelkän ulkoisen motivaation varassa saattaa johtaa tavoitteesta luopumiseen ja heikentää myös yksilön työhyvinvointia. (Vasalampi 2017, osa 1.) Ryan ja Deci kuvaavat motiiveja janan (Ryan ym. 2000, 68-78). Motivaatiojanan toisessa päässä on täysin ulkoisesti säädellyt motiivit ja toisessa päässä täysin sisäiset. Janan välillä ovat eriasteisesti sisäistyneet motiivit. Täysin ulkoisesti säädeltyjen motiivien ohjatessa toimintaa yksilö motivoituu tekemään jotain välttääkseen rangaistuksen, saadakseen palkkion tai välttääkseen häpeän tai syyllisyyden tunteita. Ulkoisen motivaation sisäistymisessä yksilö pyrkii luonnostaan sisäistämään hyväksytyjä tapoja ja arvostuksia osaksi minäkuvaansa voidakseen kokea itseohjautuvuutta toiminnassaan. Itsemääräämisteoria puhuu tällöin sisään kääntyneestä ulkoisesta säätelystä.

Tämä motiivityyppi ei kuitenkaan ole kovin sisäistynyt ja tästä syystä toiminta ei johda pitkäkestoiseen ja sinnikkääseen toimintaan eikä tue yksilön työhyvinvointia. (Vasalampi 2017, osa1.)

Motivaatiojanan toisessa päässä on autonominen motivaatio. Tämä syntyy, kun yksilö kiinnittyy ympäristön asettamiin tavoitteisiin ja arvostuksiin muuttaen alun perin ulkoisen vaatimuksen omaksi motiivikseen. Tällöin ulkoinen motivaatio muuttuu sisäiseksi ja toiminta sulautuu osaksi yksilön omaan minäkuvaan. Autonomisessa motivaatiossa motivaatio on jo hyvin itseohjautunutta. (Vasalampi 2017, osa 1). Motivaatiojana kuvataan kuviossa numero yksi.



Kuvio 1: Motivaatiojana (Ryan ym. 2000, 68-78; Vasalampi 2017, 1 osa).

Sisäistä motivaatiota voidaan mitata. Filosofian Akatemiassa on kehitetty IMQ Intrinsic Motivation Quotient mittari. Mittari keskittyy käytäntöihin, joten sen avulla voidaan helposti nimetä keskeiset kehittämiskohteet niin rakenteisiin, toimintatapoihin kuin johtamiseen. Mittarin kysymykset kohdistuvat sisäiseen motivaatioon oletettavasti vaikuttaviin organisaatiokäytänteisiin. Mittarin alafaktorit on jaoteltu ihmisten psykologisten perustarpeiden mukaan. Autonomiata koskevat kysymykset koskevat muun muassa epäonnistumisen sietämistä ja työtehtäviin vaikuttamisen mahdollisuuksia ja kyvykkyyttä koskevat hallinnan tunnetta ja uuden oppimista. Yhteenkuuluvuutta koskevat kysymykset koskevat esimerkiksi ryhmähenkeä, merkityksen kokemista ja avoimuutta. (Martela ym. 2017, osa 2.) Itseohjautuvuuden organisaatiokäytänteisiin palataan tarkemmin seuraavassa alaluvussa 3.2.

Työpaikan ominaisuudet ja johtaminen ovat yhteydessä sisäiseen motivaatioon ja psykologisten perustarpeiden täyttymiseen (Martela ym. 2017, osa 2; Deci ym. 2017, 19-43.) Työympäristöön liittyviä tekijöitä ovat esimerkiksi kokemus työpaikan sopivuudesta itselle, työn vaihtelevuus, työn suunnittelu ja luonne, työyhteisön rakenteet sekä psykologiset sopimukset. Johtamisella voidaan vaikuttaa sisäiseen motivaatioon ja esimiehet voivat tukea johtamisellaan työmotivaatiota erityisesti sisäistä motivaatiota poistamalla esteitä edistyneen

tieltä ja auttamalla ihmisiä kokemaan onnistumisen tunteita työssään. Tämä lisää samalla työntekijöiden sitoutumista työhön ja työn tavoitteisiin sekä koko työorganisaatioon. (Syvänen & Tikkamäki & Tappura & Kasvio & Toikko 2015, 37.)

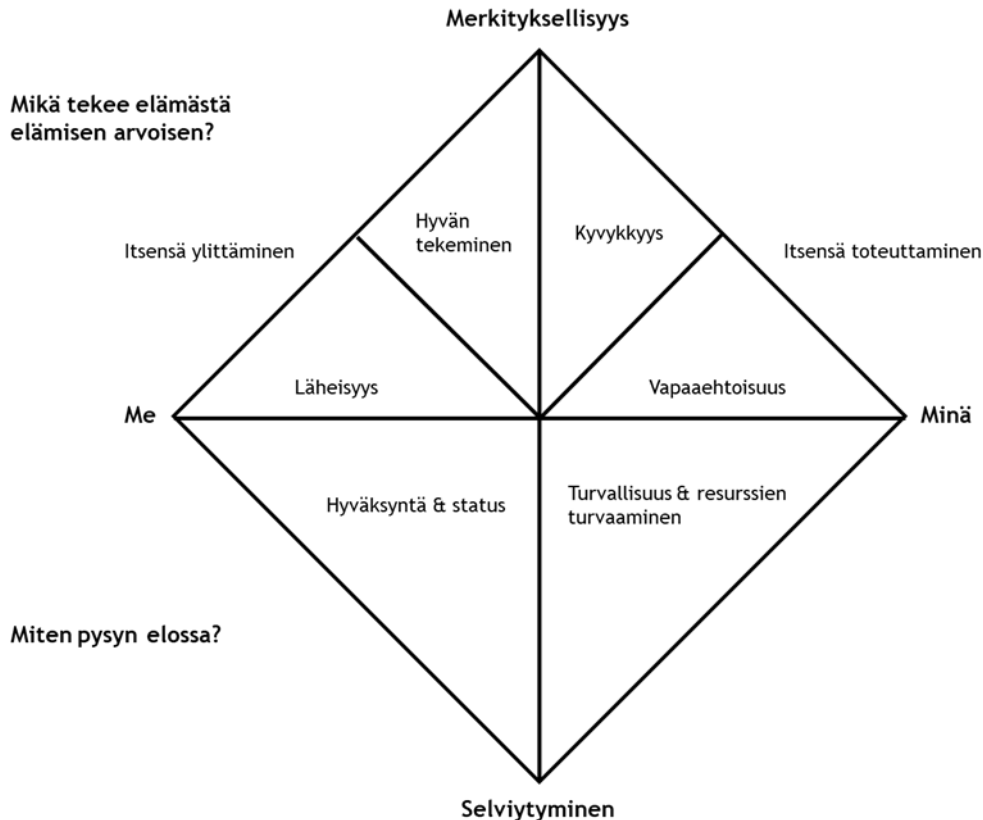
Perustarpeiden täyttyminen aiheuttaa työntekijöissä myös myönteisiä hyvinvointi- ja suoriutumiskokemuksia ja esimiehet ovat arvioineet perustarpeiden täyttyminen vaikuttavan oma-aloitteisuuteen ja tuloksellisuuteen. Perustarpeiden täyttyminen selittää paremmin työn tuloksellisuuden kuin esimerkiksi työn rasittavuus. Perustarpeiden täyttyminen on yhdistetty myös vähäisempään työuupumukseen, työn imuun ja omaan arvioon työssä uurastamisessa. (Martela ym. 2017, osa 2; Deci ym. 2017, 19-43.) Taulukkoon numero yksi on koottu sisäisen motivaation hyötyjä.

| | |
|------------------------------------|-------------------------------|
| Organisaation tulos | (Xanthopoulou et al., 2009) |
| Esimiesten arvioima tuloksellisuus | (Bakker et al., 2012) |
| Tiimin "tuottavuus" | (Torrente et al., 2012) |
| Työn tuloksellisuus | (Hakanen, 2009b) |
| Työssä onnistuminen | (Bakker & BAL, 2010) |
| Onnellisuus | (Schaufeli et al., 2008) |
| Elämäntyytyväisyys | (Hakanen et al., 2012) |
| Vähentynyt masennusalttius | (Hakanen & Schaufeli, 2012) |
| Ahdistuksen vähyys | (Schaufeli et al., 2008) |
| Vähempi kyynisyys | (Halleberg & Schaufeli, 2006) |
| Sairauspoissaolojen vähyys | (Schaufeli et al., 2009) |
| Fyysinen terveys | (Seppälä et al., 2012) |
| Itsearvioitu työkyky | (Hakanen et al., 2006) |
| Vähemmän somaattisia oireita | (Halleberg & Schaufeli, 2006) |
| Parempi unenlaatu | (Hakanen et al., 2012) |
| Perhe-elämän laatu | (Hakanen et al., 2011) |
| Proaktiivisuus ja aloitteellisuus | (Salanova & Schaufeli, 2008) |
| Halukkuus oppia uutta | (Sonnentag, 2003) |
| Työyhteisön innovatiivisuus | (Hakanen et al., 2008) |
| Aloitteellisuus | (Hakanen et al., 2008) |

Taulukko 1: Sisäisen motivaation hyödyt (Martela ym. 2014, 27).

Tuotannollisten prosessien tehostuessa äärimilleen näyttää siltä, että merkittävien työntekijöiden tuottama arvo perustuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja yhteistoimintaan. Ammatillisen osaamisen ytimessä ovat eettinen päätöksenteko, kyky hahmottaa strukturoimattomia ongelmia, luova ongelmaratkaisu, oppiminen ja sosiaalinen älykkyyks. Tämän valossa työntekijöiden sisäinen motivaatio korostuu yhä enemmän. (Martela ym. 2017, osa 2.)

Ihmisen motivaatiojärjestelmä voidaan esittää motivaatiotimantin keinoin. Timantti kiteyttää ihmisen motivaatiojärjestelmän keskeiset tekijät. Motivaatiotimantti esitellään kuviossa kaksi. Pohjalla on kaksi peruskysymystä, jotka ovat miten pysyn elossa ja mikä tekee elämisestä elämisen arvoisen. Näiden kysymysten kautta päästään kiinni ihmisen motivaatiojärjestelmän perusrakenteisiin. Itsensä toteuttamisen kaksi tarvetta ovat autonomia ja kyvykkyys. Itsensä ylittäminen taas syntyy hyvän tekemisestä ja läheisyydestä ja tarkoittaa sitä, että miten kytkeytymällä toisiin ihmisiin syntyy elämän arvokkuus. Motivaatiotimantin alapuoli taas kuvaa niitä ulkoisia seikkoja, joihin kasvatuksemme ja kulttuurimme meitä ohjaa oman hyvinvointimme kustannuksella. (Martela 2015, 26-38.) Motivaatiotimantista löytyy kaksi ulkoisen motivaation muotoa, joihin voimme jäädä jumiin. Muiden ihmisten hyväksyntää hakiessa ihminen saattaa unohtaa itsensä toteuttamisen ja osa ihmisistä elää turvattomuuden ohjaamaa elämää, vaikka kaikki olisi ulkoisesti kunnossa. Martelan mukaan on lisäksi olemassa kolme ideologiaa, jotka todellisuudessa vähentävät sisäistä motivaatiota. Ideologiat ovat pakottava onnen tavoittelu, joka saattaa itseasiassa vähentää onnellisuutta ja länsimainen yksilön palvelonta, joka saa meidät uskomaan, että epäonnistuminen tai onnistuminen on vain ihmisestä itsestään kiinni. Kolmas ideologia on, että mikä tahansa unelma on saavutettavissa. Todellisuuden kohdatessa ihminen on kuitenkin yksin. (Martela 2015, 123-124.)



Kuvio 2: Motivaatiotimantti (Martela 2015, 38).

3.1 Ihmisen universaaliset psykologiset perustapeet

Itseohjautuvuusteorian toinen ydinteesi sisäisen ja ulkoisen motivaation lisäksi on ajatus ihmisen psykologista perustarpeista. Psykologiset perustarpeet ovat autonomia, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus ja hyvän tekeminen. Lukuisat tutkimukset ovat osoittaneet, että nämä perustarpeet selittävät huomattavan osan hyvinvoinnistamme ja myönteisistä tunteistamme ja ovat olennaisia yksilön kasvussa ja kehityksessä. Psykologiset perustarpeet on osoitettu selitysvoimaisiksi myös työelämässä. (Martela 2014, 48.)

Lauri Järvillehto (2013, 26-38) käyttää ihmisen psykologisista perustarpeista termejä vapaus, vastuu ja virtaus. Järvillehto viittaa emeritusprofessori Robert Bellahiin, joka on tunnistanut kolme tapaa suhtautua työhön. Työ urakkana tarkoittaa sitä, että työtä tehdään siitä saadun palkkion vuoksi, kun taas työ urana merkitsee sitä, että työtä tehdään saavutusten vuoksi. Työmotivaatio taas nousee silloin, kun työ on yhteydessä johonkin sen tekijää suurempaan. Tällöin työtä voidaan pitää kutsumuksena. Kutsumuksen tukipilarit ovat vapaus, virtaus ja vastuu, jotka yhdessä muodostavat positiivisen kierteen. Vapautta voidaan pitää kutsumuksellisen toiminnan ensimmäisenä tukipilarina, mikä viittaa siihen, että oman toiminnan ylin auktoriteetti on ihminen itse. Vastuulle keskeinen ominaisuus on yhteys toisiin ihmisiin. Vapauden ja vastuun välissä on virtaus eli flow, joka tarkoittaa kykyä toteuttaa itseään. Flow kokemuksella on kutsumuksen kannalta kaksi tärkeää ominaisuutta. Se on optimitila omien taitojen kehittämiseksi ja siitä seuraa täydellinen uppoutuminen meneillään olevaan tehtävään.

3.1.1 Autonomia ja autonomian tukeminen johtamisen keinoin

Autonomia, vapaaehtoisuus, tarkoittaa ihmisen kokemusta itsemääräämisestä sekä valinnan- että toiminnanvapautta (Ryan & Deci 2017, 25; Martela 2015, 57-58). Omaehtoisessa toiminnassa tekeminen ei tunnu ulkoa ohjatulta ja ihminen kokee olevansa vapaa toteuttamaan itseään. Autonomian vastakohta on tiukasti kontrolloitu tekeminen ja pakottaminen. (Martela 2014, 36.) Vapaaehtoisuus tarkoittaa keskeisesti itsensä ilmaisemista eli mahdollisuutta tehdä asioita, joista on kiinnostunut (Martela 2014, 55;60). Kun autonomian tarve on tyydytty, yksilö kokee, että hänellä on ollut mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon ja omaan tekemiseensä sekä mahdollisuus valita eri asioita elämässään (Vasalampi 2017, osa 1).

Autonomiaa on kolmenlaista: päämäärien omaehtoisuus, toimintatapojen vapaus ja tekemisen innostavuus. Päämäärien omaehtoisuus tarkoittaa sitä, että työntekijä kokee työnsä tavoitteet omikseen ja on niihin valmis sitoutumaan. Johtamisen kannalta päämäärien omaehtoisuus tarkoittaa sitä, että johtajan on onnistuttava sitouttamaan työntekijä hänen työnsä päämääriin. Jos työntekijä kokee, että teen tätä työtä, koska on pakko, työntekijä toimii ulkoisen motivaation varassa. Johtajan tehtävä on löytää yhdessä työntekijän kanssa

tavoitteet, jotka ovat sekä organisaation että työntekijän kannalta tavoittelemisen arvoisia. (Martela ym. 2015, 68-69.)

Toimintatapojen vapaaehtoisuus on toinen autonomian peruspilari. Kun tavoite on selvä, toimintatapojen vapaus tarkoittaa vapautta päättää, millä tavalla näitä tavoitteita kohti edetään. (Martela ym. 2015, 70.) Vastuuttaminen laajoista työkokonaisuuksista lisää autonomian tunnetta. Vastuualueita delegoitaessa tulee varmistaa riittävä kommunikaatio, jotta kaikki tietävät, miksi jotakin tehdään, minkä pitäisi olla tulos ja millä aikataululla nämä asiat tapahtuvat. Jos kyse on asiantuntijatyöstä, tulee asiantuntijan vastuulle jäädä se, kuinka työ tehdään. (Martela ym. 2017, osa 2.)

Tekemisen innostavuus on kolmas vapaaehtoisuutta synnyttävä perustekijä. Johtamisen kannalta olisi olennaista oppia tunnistamaan mitkä tekijät tiettyjä työntekijöitä innostavat ja pyrkiä mahdollistamaan työntekijöiden keskittyminen mahdollisimman paljon näihin työtehtäviin. (Martela ym. 2015, 71-72.) Vapaaehtoisuudella on merkitystä tilanteissa, joissa yritys haluaa pitää parhaimmat osaaajansa motivoituneina. Esimiestyöltä vapaaehtoisuuden johtaminen vaatii uskallusta luottaa alaisiin ja tilan antamista ilman liikaa valvontaa. (Martela ym. 2015, 57-58.)

Autonomian kokemista työelämässä tukevia seikkoja ovat työntekijän perspektiivin tunnustaminen, riittävän haasteelliset tehtävät, vaihtoehtojen tarjoaminen ja ohjeiden perustelevuus ja palautteen antaminen (Deci ym. 2017, 19-43). Myönteisen palautteen antamisessa tulee huomioida, että ei käytä kontrolloivaa kieltä (Vasalampi 2017, osa 1). Autonomiaa voidaan tukea myös rekrytoinneilla, ihmisten sijoittamisella sellaisiin työtehtäviin, jotka heitä aidosti kiinnostavat, työn tuunaamisella, mahdollisuudella vaikuttaa yritysten päämääriin ja toimintatapoihin, minimoimalla byrokratia ja välttämällä bonuspalkkiota (Martela ym. 2015, 73-91). Myös Ala-Mutka korostaa rekrytoinnin ja työnantajaviestinnän olevan kriittisiä itseohjautuvuudelle. Itseohjautuvuus, läpinäkyvyys ja avoimuus, eivät sovi kaikille, jolloin työnantajaviestintä ja rekrytointi ovat kriittinen osa kasvua, jotta oikeanlaiset hakijat hakevat töihin ja tietävät jo rekrytoitaessa, mihin ovat tulossa. (Ala-Mutka 2019, 224.) Viitala ja Jylhä (2019, luku 4) mukaan autonomiaa voidaan tukea vähentämällä kontrollia ja autoritääristä johtamista, osallistuttamalla henkilöstöä työtä ja työympäristöä koskevaan päätöksentekoon ja ilmaisemalla luottamusta ja arvostusta.

Autonomiaa tukevassa sosiaalisessa ilmapiirissä jokainen kokee valinnanvapautta ja jokaisen yksilön näkökulma huomioidaan. Vastakohtana autonomiaa tukevalle sosiaaliselle ilmapiirille on ympäristö, jossa yksilöä painostetaan ajattelemaan, tuntemaan tai käyttäytymään tietyllä tavalla. (Vasalampi 2017, osa1.)

3.1.2 Kyvykkyys ja kyvykkyyden tukeminen johtamisen keinoin

Kyvykkyyden ja kompetenssin kokemus tarkoittaa, että työntekijä kokee osaavansa työnsä ja saavansa asioita aikaiseksi ja suorittavansa annetut tehtävät menestyksekkäästi (Martela 2014, 36). Edellytys kyvykkyyden kokemiselle on, että työtehtävät ovat sopivan haastavia ja että ne vastaavat työntekijän osaamista sekä myös työmäärän tulee olla hallittava (Martela ym. 2017, osa 2). Ihminen voi päästä niin sanottuun flow- tilaan, kun taitotaso ja haastetaso kohtaavat (Martela 2014, 70). Kyvykkyyden vastakohtana on kokemus siitä, että tekeminen ei etene (Martela ym. 2015, 59).

Flow- kokemuksessa työntekijä uppoaa täydellisesti jonkin asian tekemiseen. Työntekijä on täydellisesti läsnä tehtävälle asialle ja työskentelee omien taitojensa rajoilla. Flow- kokemus voidaankin nähdä yhtenä kyvykkyyden ilmentymänä ja yhtenä huikkeimmista kokemuksellisista tiloista. (Järvilehto 2013, 34.)

Kyvykkyyden kokemus työssä rakentuu kolmesta osa-alueesta: taitavasta tekemisestä ja hallinnan tunteesta, asioiden aikaansaamisesta ja jatkuvasta uuden oppimisesta ja kehittymisestä. Hallinnantunne on työssä jaksamisen keskiössä. (Martela ym. 2015,98; Deci & Ryan 2000.) Stressin ja uupumisen taustalla on usein nimenomaan hallinnan tunteen puute, ei pelkkä työmäärä. Hyvä viestintä on avainasemassa hallinnan tunteen säilymisessä. (Martela ym. 2015, 98.) Hallinnan tunnetta voidaan lisätä myös työnkuvan rajaamisella ja prioriteettien selvittämisellä (Martela ym. 2017, osa 2).

Kuuselan (2013, 83) mukaan työn hallinnan tunnetta voi tukea esimiehen näkökulmasta seuraavasti:

- perustelemalla ja keskustelemalla tehdyistä päätöksistä
- antamalla tehdä päätöksiä, edes pieniä
- olemalla kiinnostunut työyhteisön näkemyksistä ja ajatuksista
- tuomalla ratkaisujen vaikutukset organisaation kulttuuriin ja ihmisiin

Aikaansaamisen kokemusta voidaan vahvistaa erilaisilla palautejärjestelmillä. Tietotyöhön perustuvassa esimiestyössä on tärkeää konkretisoida työn tulokset. Ihmiselle on myös ominaista halu lisätä osaamistaan ja kehittää itseään. Sisäisen motivaation johtamisen näkökulmasta on huomioitava, että halu vaihtelee yksilöittäin. (Martela ym. 2015, 98-100.)

Kyvykkyyttä voidaan vahvistaa selkiyttämällä tavoitteita tiimi- ja yksikkötasolla sekä asettamalla aikatavoitteet niiden saavuttamiseksi. Tavoitteet vahvistavat myös hallinnantunnetta, koska tavoitteet mahdollistavat priorisoimisen. Muita keinoja vahvistaa kyvykkyyttä ovat muun muassa jatkuvan oppimisen sparrauskulttuuri, yritystiedon täydellinen läpinäkyvyys sekä oppivan organisaation rakenteet. Oppiva organisaatio liittyy yksilöiden oppimisen yhteen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Martela ym. 2015, 106-113.) Viitala

ym. (2019, luku 4) mukaan kyvykkyyden tarpeen täyttymistä voidaan tukea myönteisellä ja rakentavalla palautteella, työtehtävien muotoilemisella osaamista vastaavaksi ja mahdollistamalla urakehitys.

Kuuselan (2013, 87-88) mukaan palautteen antamisen periaatteet ovat seuraavat:

- pohdi aina miksi annat palautetta. Palautteen tehtävä on auttaa eteenpäin, eikä palautetta tulisi käyttää omien tunteiden purkamiseen
- anna ymmärrettävä palaute kertomalla havaintosi
- joskus palaute tuntuu pahemmalta kuin palautteen antaja ennakoi. Näissä tilanteissa älä jätä palautteen saajaa yksin, vaan etsi yhdessä hänen kanssaan ratkaisuja

Tutkimukset ovat osoittaneet, että positiivinen palaute vahvistaa sisäistä motivaatiota. Negatiivinen palaute vähensi sisäistä motivaatiota enemmän verrattuna siihen, että ei saisi palautetta ollenkaan. Lisätutkimukset ovat osoittaneet positiivisen palautteen vahvistavan sisäistä motivaatiota vain silloin, kun ihminen kokee olevansa vastuussa työstään tai kun palaute annetaan siten, että se ei romahduta ihmisen autonomiaa. (Deci & Ryan 2000, 233-234.)

Timo Huttunen (2018, 118-119) puhuu positiivisen palautteen vastakohtana korjaavasta palautteesta tai rakentavasta palautteesta. Hänen mukaansa avoimuus ja jatkuva oppiminen edellyttää työntekijöiltä valmiutta tuoda esiin asioita, joita voimme tehdä paremmin ja tehokkaammin. Samoin meidän tulee pysähtyä miettimään niitä tilanteita, joissa havaitsemme epäkohtia. Kysymys ei ole toisten syyllistämisestä tai ojentamisesta. Rakentavalla palautteella onkin tavoitteena herätellä ja muistuttaa työpaikan tärkeistä sovituisista periaatteista. Huttusen mukaan tyypillisiä korjaavan palautteen aiheita työpaikalla ovat muun muassa sellaiset, joissa

- yksilö tai tiimi ei ole päässyt tavoitteisiinsa tai selviytynyt perustehtävästään
- yksilö tai tiimi on saanut huonoa asiakaspalautetta
- jatkuvien virheiden tekeminen
- yksilön asenne tai suhtautuminen häiritsee perustehtävästä suoriutumista

3.1.3 Yhteenkuuluvuus ja yhteenkuuluvuuden tukeminen johtamisen keinoin

Yhteenkuuluvuus syntyy siitä yksilön kokemuksesta, että hänen ympärillään on ihmisiä, joista hän välittää ja jotka välittävät hänestä. Myös työpaikalla tarvitsemme tunteen siitä, että ympärillämme on ihmisiä, jotka hyväksyvät meidät sellaisina kuin olemme. (Martela ym. 2015, 61.) Ihmiset kokevat yhteenkuuluvuutta yleisimmin silloin, kun he tuntevat olevansa pidettyjä. Yhteenkuuluvuus tarkoittaa myös sitä, että tuntee itsensä merkittäväksi muiden joukossa. (Deci & Ryan 2000, 235.) Läheisyyden vastakohta on kokemus siitä, että ihmiset ovat kylmiä ja pahimmillaan ihminen saattaa tuntea, että toiset ihmiset jopa vihaavat häntä (Martela 2014, 37). Myös yhteenkuuluvuudella on havaittu olevan voimakas sisäiseen motivaatioon, vaikka ei niin merkittävä kuin autonomialla ja kyvykkyydellä (Deci & Ryan 2000, 236).

Yhteenkuuluvuuden teema kostuu kolmesta toisiinsa kytkeytyvästä osa-alueesta: keskinäisestä ryhmähengestä, johdon välittämisestä ja luottavasta ja reilusta toiminnasta. Keskinäinen ryhmähengi tarkoittaa sitä, että ihmiset kokevat olevansa osa välittävää yhteisöä. Ihmisellä on perustavanlaatuisen tarve kuulua johonkin vahvaan yhteisöön. Työntekijöiden keskinäisen ryhmähengen lisäksi yhteisöllisyydelle on olennaista se, että työntekijät kokevat saavansa arvostusta myös ylhäältä alaspäin. Johdon tulee jokapäiväisissä kohtaamisissa pyrkiä osoittamaan, että työntekijät eivät ole irrotettavissa olevia tuotantovälineitä. Luottamus ja oikeudenmukaisuus ovat toimivan yhteisöllisyyden peruspilari. Luottamus ja reilu toiminta vaativat sitä, että ihmiset pitävät lupauksensa ja kokevat toiminnan oikeudenmukaiseksi. (Martela ym. 2015, 119-120.)

Huttusen (2018, 90-92) mukaan luottamusta voidaan rakentaa työpaikan pelisäännöillä. Ne auttavat työyhteisöä nostamaan yhteiseen keskusteluun tärkeitä asioita, luomaan yhteistä käsitteistöä ja kieltä, määrittämään rajat yhteiselle tekemiselle ja käsittelemään ongelmatilanteita. Pelisäännöt voivat kohdentua hyvin monenlaisiin asioihin ja ne tuovat organisaatioon ryhtiä, selkeyttä ja läpinäkyvyyttä.

Kuuselan (2013, 83-85) mukaan ilman yhteisöllisyyttä tiimiä ei saada toimimaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi ja yksilöt hajautuvat toteuttamaan omia tavoitteitaan. Kokemus yhteisöllisyydestä luo ammatillisten hyötyjen lisäksi jatkuvuutta, turvallisuutta sekä tunnetta siitä, että on hyväksytty ihmisenä. Yhteisöllisyyden rakentaminen vaatii aikaa ja vaivaa.

Esimies voi lisätä yhteisöllisyyttä seuraavin tavoin:

- huolehtimalla siitä, että ihmiset tuntevat toisensa
- varmistamalla, että kaikkia kuullaan
- järjestämällä yhteistyön paikkoja myös niiden välille, jotka eivät tavallisesti hakeudu yhteistyöhön

- osallistuttamalla kaikki yhteiseen tekemiseen ja ottamalla tiimin jäseniä mukaan omiin tapaamisiinsa
- kyselemällä tehtävien sujumisesta ja kertomalla miten itse näkee tilanteen

Martela ym. (2015, 125-135) mukaan keinoja yhteenkuuluvuuden vahvistamiseksi ovat muun muassa panostaminen huipputiimeihin huippuyksilöiden sijasta, tutustumisen toisiin ihmisiin, ei vain työntekijöinä, vahvuuskeskeinen tiimirakentaminen, turhan hierarkian purkaminen ja tapojen luominen konfliktien ratkaisemiseen. Viitalan ja Jylhän mukaan yhteenkuuluvuuden tunnetta työpaikoilla voidaan vahvistaa yhteisöllisyyttä korostavalla johtamispuheella, fyysisillä ja digitaalisilla tiloilla ja ratkaisukeskeisellä puuttumisella työyhteisön konflikteihin. He lisäävät myös, että yhteisillä arvoilla voidaan vahvistaa erilaisuuden hyväksymistä, mikä luo pohjaa yhteenkuuluvuuden tarpeen tyydyttymiselle. (Viitala ym.2019, luku4.)

3.1.4 Hyvän tekeminen ja hyvän tekemisen tukeminen johtamisen keinoin

Martelan mukaan ihmisellä on myös neljäs psykologinen perustarve, joka on hyvän tekeminen. Hyvän tekeminen tarkoittaa kykyä vaikuttaa myönteisesti itseään ympäröivien ihmisten elämään. Hyvän tekeminen on voimakas merkityksellisyyden lähde. Hyvän tekeminen on subjektiivinen tunne ja arvio siitä, että on tehnyt hyviä asioita toisille. Hyvän tekemisen vastakohta on pahantekeminen. Ihmisen kokemus siitä, että hänen työnsä vaikutus maailmaan on negatiivinen, on lamauttavaa. Hyvän tekemisen kokemusta voidaan vahvistaa sillä, että muistutetaan työntekijöitä niistä loppukäyttäjistä, jotka hyötyvät yrityksen tuotteesta. (Martela ym. 2015, 61-62.)

Organisaatioissa hyvän tekemisen kokemus syntyy kolmea kanavaa pitkin: mission, impaktin ja auttamisen kautta. Missiolla tarkoitetaan organisaation tuottamaa hyvää, eli maailma on parempi paikka sen vuoksi, että yritys tai organisaatio on olemassa. Impaktilla tarkoitetaan sitä hyvää, jota oma henkilökohtainen työpanokseni saa aikaan. Missio ja impakti keskittyvät siihen, miten oma työni vaikuttaa yhteiskuntaan. Auttamisella tarkoitetaan sitä, miten oma työni hyödyttää työkavereitani ja että minulla on organisaation sisällä myönteinen vaikutus muihin ihmisiin. Tiimipohjainen asiantuntijatyö tarjoaa monia mahdollisuuksia tehdä hyvää oman tiimin jäsenille. (Martela ym. 2015, 142-143.)

Keinoina hyvän tekemisen parantamiseksi voidaan nähdä vahvan mission sekä arvonnannon ja kiittämisen kulttuurin luomista ja pahanteon välttämistä. Esimieheltä hyvän tekemisen johtaminen vaatii aitoa henkilökohtaista uskoa yrityksen missioon. Hyvän tekemisen perustarve täyttyy, kun ihminen tuntee iloa siitä, että on tehnyt hyvää muille. (Martela ym. 2015, 144-153.)

Yhteenvetona itseohjautuvuusteorian voidaan katsoa selvittävän niitä prosesseja, joka edistävät ihmisen optimaalista toimintaa ja hyvinvointia. Itseohjautuvuuden edellytyksenä on

autonomian, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden ja hyvän tekemisen tarpeiden tyydyttyminen. Ympäristö voi joko tukea tai heikentää näitä itseohjautuvuuden edellytyksiä. Psykologisten perustarpeiden tyydyttämättä jäämisestä seuraa turhautumista, apaattisuutta ja pahoinvointia, kun taas tarpeiden tyydyttyessä ihminen on hyvinvoiva, motivoitunut ja toimintakykyinen. Siksi näihin perustarpeisiin panostaminen työpaikalla on kannattavaa. (Martela ym. 2014, 31).

3.2 Itseohjautuvuuden käsite ja itseohjautuvuuden organisaatiokäytänteet

Itseohjautuvuuden käsite ei ole yksiselkoinen. Yleensä itseohjautuvuudella tarkoitetaan ihmisen kykyä toimia ilman ulkopuolista ohjausta ts. kykyä johtaa itse itseään. Itseohjautuvuuden käsite liitetään myös usein työelämään. (Savaspuro 2019, 26). Martela & Jarenkon mukaan itseohjautuvuudella tarkoitetaan ihmisen kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkoista pakottamista ja kontrollia. Tämän lisäksi ihmisellä on oltava päämäärä selvillä sekä tarvittava osaaminen päämäärän tavoittamiseksi. Tämä tarkoittaa henkilön kykyä johtaa itseään. Itseään johdettaessa henkilö hallitsee taitoja, jotka hän on aikaisemmin voinut ulkoistaa esimiehelleen. Näitä itsensä johtamisen taitoja ovat muun muassa ajanhallinta, tehtävien asetanta, priorisointi ja resurssien hallinta. Ollakseen itseohjautuva henkilö tulee olla itsemotivoitunut. (Martela ym. 2017, 12-13.) Aiheen klassikkoteoksessa, *Reinventing Organizations*nissa, määritellään itseohjautuvuuden keskeiseksi piirteeksi se, että ihmisillä on aidosti mahdollisuus vaikuttaa työhönsä. Ihmiset itse asettavat tavoitteet ja määrittävät sen, missä ja miten työ tehdään. Keskeistä on myös mahdollisuus tehdä itsenäisiä päätöksiä tarvitsematta ylimmän johdon hyväksyntää. (Laloux, 2014.) Itseohjautuvuuden vastakohtana on ylhäältäpäin ohjautuvuus. Ylhäältäpäin ohjautuvuudessa esimies kertoo työntekijälle, mitä ja miten jokin asia tehdään. Tällöin työntekijä nähdään passiivisena olentona, jota tulee kontrolloida ja ohjata. (Martela 2021, 14.)

Itseohjautuvuuteen liittyvien käsitteiden moninaisuuden vuoksi on hyvä selkiyttää itseohjautuvuuteen liittyviä termejä ja niiden määrittelyä. Termejä ja niiden määrittelyä havainnollistetaan taulukossa kaksi.

| Termi | Määrittely |
|----------------------------------|--|
| Self-determination | Itsemääräämisteoria. Teoria, jonka mukaan ihminen on aktiivinen toimija, ja pyrkii toteuttamaan omaa tarkoitustaan. Kuvaa ihmisen motivaatiota ja psykologisia tarpeita. (Deci & Ryan 2000.) |
| Self-management, self-leadership | Itsensä johtaminen: yksilön kyky johtaa omaa elämäänsä ja työtään. (Neck & Manz, 1996.) |
| Self-managed/autonomous teams | Autonomiset, itseohjautuvat tiimit: selittää periaatteet, miten tiimit voivat toimia autonomisesti organisaatiossa. |
| Self-managed organization | Itseohjautuva organisaatio. Huomio organisaatiotasossa, ei vain yksilö- ja tiimitasolla. |
| Self-directed | Itseohjattu, itsenäinen päätöksenteko. Viittaa tyypillisesti oppimiseen. |
| Management by self-control | Itseohjautuva johtaminen. Druckerin (1954) mukaan tietotyö vaatii työntekijöiltä tavoitejohtamisen taitoja. |
| Co-management | Yhteisöohjautuminen, joukko-ohjaistuminen. |

Taulukko 2: Itseohjautuvuuteen liittyvien termien määrittelyä Salovaraa (2019, 105; 2020, 52-53 mukaillen).

Yhteisöohjautuvuuden katsotaan paremmin kuvaavan sitä termiä, mistä itseohjautuvuudessa on useimmiten kyse. Yhteisöohjautuvuus tarkoittaa töiden koordinoitua ja organisoitua yhdessä. Termi korostaakin työntekijän valtaa päättää asioista, joista aikaisemmin on päättänyt hänen esimiehensä. Itseorganisoituminen on organisoitumisen tapa, jossa hierarkisuutta on vähennetty radikaalisti joko poistamalla esimiehet kokonaan tai sitten heidän valtaavansa on rajoitettu merkittävästi. (Martela 2021, 14-15.)

Itseohjautuvassa organisaatiossa yhteistyön järjestämisen periaatteet toteutuvat eri tavalla kuin hierarkkisessa. Salovaara (2019, 100-101) nimeää kolme trendiä, jotka ovat vaikuttaneet hierarkian vähentämiseen. Muutosten nopeus ja kehityskulkujen epälinearisuus ovat johtaneet siihen, että työntekijöillä ja tiimeillä tulee olla mahdollisuus tehdä päätöksiä ja korjaavia päätöksiä. Hierarkia, jossa päätöksiä siirretään eri tasoilla, on tässä suhteessa tehottomampi. Asiantuntijoilla on yleensä paras tieto asioista, joten siksi heidän otettava vastuuta ratkaisuista. Kolmanneksi työelämästä haetaan merkityksellisyyttä enemmän kuin ennen. Edellä mainitut trendit ovat johtaneet siihen, että yritykset ovat hajauttaneet päätöksentekoaan ja siirtyneet hajautettuihin päätöksentekomalleihin. Tässä yhteydessä on alettu puhua itseohjautuvuudesta ja itseorganisoitumisesta. Kun työhön ja päätöksentekoon liittyvää valtaa on myös muilla kuin johdolla, on ruvettu puhumaan jaetusta johtajuudesta tai monikollisesta johtajuudesta.

Tyypillisiä itseohjautuvan organisaation piirteitä ovat matala hierarkia, hajautettu vallankäyttö, autonomiset tiimit, neuvontaprosessin käyttö, monikollinen johtajuus ja strategia. Autonomisilla tiimeillä on vastuu työnsä tuloksista, prosesseista ja siitä, kuinka

yhteistyö oman tiimin ja muun organisaation kanssa hoidetaan. Neuvonpidolla viitataan päätöksenteon problematiikkaan: miten päättää itse tai tiimin kanssa asioista, jotka eivät kosketa meitä. Monikollinen johtajuus tarkoittaa johtamismallia, jossa esimiehen rooliin kuuluvat tehtävät on jaettu tiimin jäsenten kesken. Monikollinen johtaminen painottaa yhteisön vastuuta. Jos näkee virheen tai puutteen tai parantamismahdollisuuden, sen esille nostaminen osoittaa johtajuutta. (Salovaara 2019, 112-113.)

Seuraavassa taulukossa, taulukossa numero kolme, havainnollistetaan esimiesvetoisen ja itseohjautuvan organisaation eroja.

| | Hierarkia | Itseohjautuvuus |
|----------------------|--|---|
| Metafora | Kone, pyramidi | Ameeba, verkosto |
| Metaforan merkitys | Johto ylhäällä- henkilöstö alhaalla, muuttumaton | Muoto ja koko vaihtelevat, reagoi ympäristöön ja muuttaa sitä |
| Ohjaavat periaatteet | Sisäisen toiminnan optimointi, kilpailu | Reagoivuus, muutosvalmius, dynaaminen yhteistyö |
| Rakenne | Muodollinen vertikaalinen hierarkia, tukee ylös- alas viestintää | Litteä tai kolmiulotteinen, verkostomainen, kompleksiset ristiinkytkennät |
| Johtaminen | Keskittyy johtajille | Jaettu johtajuus |
| Töiden jakaminen | Työt suunnitellaan pyramidin huipulla | Tiimit jakavat työt ja neuvottelevat keskenään prosessit |
| Strategia | Johdon suunnittelema, useamman vuoden päässä oleva tavoite | Yhteinen suunta oltava, kokeilukulttuuriin perustuva |
| Päätöksenteko | Muodollinen hierarkia | Hajautettu |
| Valta | Muodollinen asemavalta | Hajautettu, epämuodollista |
| Henkilöstön rooli | Toteuttaa johdon tahtoa, ulkoinen motivaatio | Vapaus valita toimintatapa yhteiseen suuntaan, sisäinen motivaatio |

Taulukko 3: Esimiesvetoisen hierarkian ja itseohjautuvan organisaation eroja (Salovaara 2019,103).

3.2.1 Itseohjautuvuus yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla

Kehitettäessä itseohjautuvuutta tulee olla selvillä siitä, kehitetäänkö yksilö vai tiimitasoisia itseohjautuvuutta (Hyrkäs, 2018). Hamelin 2011 mukaan kolmas itseohjautuvuuden taso on organisaatiotasolla.

Sundholmin (2000, 26) mukaan itseohjautuvuus yksilön ominaisuutena tarkoittaa kykyä motivoitua sisäisesti työhön, kykyä säädellä omaan toimintaa aina tavoitteen ja tarpeen mukaan sekä kykyä toimia oma-ehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia.

Itseohjautuvuudessa tarvitaan itsensä johtamisen taitoja. Yksilöllä tulee olla kyky argumentoida oman asiansa puolesta ja perustella niitä eri näkökulmista, kykyä rajata itsensä sekä taito konfliktien käsittelyyn ja kiitosten antamiseen. Ruusujen ja risujen antaminen on kaikkien vastuulla. Yhteistyötä tulee tehdä kaikkien kanssa ja riski onkin jämähtää samanmielisten joukkoon. Lisäksi tarvitaan tunneälyä, koska työpaikan ilmapiiristä vastaavat kaikki, ei vain henkilöstö- osasto. Lisäksi tulee löytää tasapaino oman motivaation ja yhteisön suunnan välillä. (Salovaara 2020, 125-127.) Akolan (2020, 66) mukaan itseohjautuvuus edellyttää aikamoista itsetuntemusta.

Hyrkäksen (2018) mukaan tiimi on itseohjautuva, kun se päättää projekteistaan ja niiden toteuttamisesta itsenäisesti. Lisäksi tiimeillä on selkeät reunaehdot, joiden puitteissa päätökset voidaan tehdä tiimin sisällä. (Hyrkäs, 2018.) Tiimin itseohjautuvuus tietyn päämäärän saavuttamiseksi edellyttää neljän tekijän toteutumista. Ensinnäkin on löydettävä jokaisen hyöty, eli tiimin on jollakin tasolla palveltava kaikkia jäseninään paremmin kuin erillään oleminen. Samalla on rakennettava ne mekanismit, joilla estetään järjestelmän hyväksikäyttöä esimerkiksi vapaamatkustamista. Kolmanneksi yhteenliittyminen mahdollistaa työnjaon ja neljänneksi työnjako toimii vain, jos yhteenliittymällä on toimivat kommunikointitavat. (Martela ym. 2017, 166.)

Ala-Mutkan (2019, 172) mukaan organisaation ja sen sisällä työskentelevien tiimien koolla on vaikutusta kommunikaation määrään ja ihmisten välisiin sidoksiin ja siten se vaikuttaa itseohjautuvuuden toteuttamismahdollisuuksiin.

Tutkimukset osoittavat, että toimiva tiimi on viidestä yhdeksään henkilöön kulttuurista riippumatta. Tällöin sidoksia on vielä vähän ja kommunikaatio on välitöntä. Alle 20 henkilön organisaatiossa kyetään vielä toimimaan melko epämuodollisesti ja kaikki kyetään vielä pitämään mukana, vaikkakin 20 henkilön organisaatio vaatii jo rakenteita ja osallisuuden kokemusta. Kommunikaatio on välitöntä ja sujuvaa, eivätkä chat- kanavat vielä tukkeudu. Luonnollisen itseohjautuvuuden raja on 20 henkilöä. (Ala-Mutka 2019, 173.)

Haasteita esiintyy, kun organisaation koko lähenee 50:tä, koska organisaatio ei enää mahdu yhteen tilaan ja ollaan todennäköisesti jakautuneita tiimeihin. Alle 50 henkilön organisaatioissa on vielä mahdollisuus tuntea jokainen edes jollain tavalla siten, että tunnistaa henkilön käyttäytymisen. 50-150 henkilön kokoluokassa tarvitaan jo systemaattisempia ja raskaampia organisoinnin rakenteita. Ihmiset eivät enää tunne kaikkia, ja yhteisön koossapitämiseksi tarvitaan yrityskulttuuria. (Ala-Mutka 2019, 173.) Organisaation koon merkitystä itseohjautuvuuteen kuvataan taulukossa neljä.

| | |
|------------------|---|
| 5-9 henkilöä | Yhden tiimin luonnollinen itseohjautuvuus |
| 10-20 henkilöä | Muutamman tiimin luonnollinen itseohjautuvuus |
| 10-50 henkilöä | Keskinkertainen itseohjautuvuus |
| 50-100 henkilöä | Systemaattinen itseohjautuvuus |
| Yli 100 henkilöä | Skaalautuva itseohjautuvuus |

Taulukko 4: Organisaation koon merkitys itseohjautuvuuteen (Ala-Mutka 2019, 173).

Äärimmilleen viedyssä organisaatiotason itseohjautuvuudessa ei ole hierarkioita, valmiita rooleja tai nimettyinä niitä esimiehiä, joilta pyydetään lupa kaikkiin päätöksiin. Työntekijät organisoituvat tarpeen mukaan ja ovat vuorovaikutuksessa niiden ihmisten kanssa, joiden tehtävästä suoriutumisen kannalta on olennaista. (Martela ym. 2017, 12.) Tiimi- ja organisaatiotason ero on se, että vaikka tiimit olisivat autonomisia, ne saattavat toimia silti hierarkkisessa systeemissä. Organisaation itseohjautuvuus viittaakin tiimien verkostoon. Itseohjautuva organisaatio tarkoitetaan yhteisöä, jolla on mahdollisuus päättää itse, miten haluaa tehtävän hoitamisen järjestää. (Salovaara 2019, 106.)

3.2.2 Itseohjautuvia organisaatioita ja itseohjautuvuuden kritiikki

Itseohjautuvuutta ei ilmiönä voida pitää uutena. Jo 1800-luvun Karibian merirosvot loivat historian matalampia organisaatorakenteita valitsemalla demokraattisesti kapteeninsa ja jakamalla aarteet tasapuolisesti. (Savaspuro 2019, 25.) Yhdysvaltalainen tomaatinjalostusfirma Morning Star, on johtanut ilman johtajia jo kolmevuosikymmentä. Gary Hamel toteaa artikkelissaan First Let's fire all managers, että Morning Starin toimintaa ohjataan Morning Starin työntekijöiden keskinäisellä sopimuksella, Colleague Letter of Understanding avulla, vallankäytön hajauttamisella sekä mission johtamisella. Jokainen työntekijä kirjaa yrityksen ylös kirjattuun missioon omansa, joka tukee yrityksen missiota. (Hamel, 2011.) Nordea Talkin (2019) mukaan Morning Starilla on 40 prosentin markkinaosuus ja noin 600 miljoonan euron liikevaihto. Lisäksi Morning Starin työntekijöiden palkat ja edut ovat lähes 30 prosenttia paremmat kuin alalla keskimäärin.

Tunnetuin itseohjautuvuuden esimerkkiyritys tulee Hollannista, missä Jos de Blok perusti kollegoineen kotihoidon yrityksen Buurtzorgin vuonna 2006. Jos de Blok halusi muutosta hoivatyön teknis-rationaaliseen esineellistämiseen, missä kaikki hoivatyön tehtävät oli aikataulutettu. Buurtzorgilla henkilöstö toimii ilman esimiehiä 10-12 hengen tiimeissä. Mikäli tiimin koko ylittää yli 12 henkeä, se jakautuu. Esimiestyön seitsemän eri roolia jaetaan tiimiläisten kesken ja tiimillä on vastuu kaikista asiakasprosessin toimenpiteistä, mikä

mahdollistaa sen, että asiakkaan luona jää aikaa myös keskusteluun. Nykyisin Buurtzorgilla on noin 950 itseohjautuvaa tiimiä ja tiimeissä työskentelee noin 11 000 työntekijää.

Itseohjautuvia tiimejä on tukemassa minimaalinen taustaorganisaatio ja keskiössä onkin hoitotyö, ei tuotanto eikä hallinto. Buurtzorgin tehokkuudesta kertoo se, että se käyttää 40 prosenttia vähemmän aikaa asiakasta kohden kuin muut hoito-organisaatiot, kolmannes sairaalan hätäkäynneistä on jäänyt pois ja sairaalassaoloajat ovat lyhentyneet. (Salovaara 2020, 48-50.) Itseohjautuvuuden varaan vannovien yritysten määrä on kasvanut ja Suomesta itseohjautuvuuden edelläkävijöinä mainitaan usein Reaktor Oy, Futurice Oy ja Vincit Oy (Martela ym. 2017, 11). Reaktorin perustajajäsen Hannu Terävä kirjoittaa blogissaan (2.9.2015) Reaktorin työntekijämäärän nopean tuplaantumisen saaneen yrityksen pohtimaan kasvavan yrityksen toimintamalleja. Reaktor Oy päätti lisätä avoimuutta ja reaktorilaisten valtaa ja vastuuta ja vähentää johtoryhmän roolia, mutta ennen kaikkea rohkaista vieläkin vahvempaan itseohjautuvuuteen. Yritys panostaa erityisesti avoimuuteen Open Data nimisellä hankkeellaan. Hankkeessa jokaisen asiantuntijan osaaminen, mielenkiinnon kohteet ja työtilanne ovat kaikkien nähtävillä. Jokaisella työntekijällä on myös vapaus ja vastuu parantaa huonosti olevia asioita. Johtoryhmän roolin Terävä kokee enemmän olevan sparraaja kuin päätöksentekijä.

Itseohjautuvuuteen kohdistuu myös kritiikkiä. Itseohjautuvan organisaation pelätään olevan kaoottinen, koska vapaus johtaa ihmiset tekemään mitä tahansa. (Salovaara 2020, 61.) Huolta kannetaan myös siitä, että ovatko kaikki valmiita ottamaan vastuuta kokonaisuudesta ja johtamisesta oman työnsä lisäksi (Salovaara 2019, 115). Kritiikkiä kohdistuu myös siihen, että työntekijät jätetään oman onnensa nojaan, kun vastuut ja tehtäväkuvat ovat epäselviä (Savaspuro 2019, 32). Savaspuron mukaan (2019, 33-34) itseohjautuvuus voi tuoda mukanaan epävarmuutta, rajattomuutta ja suorituskeskeisyyttä.

Savaspuro (2019) viittaa Hakaseen, joka on pohtinut myös sitä, että onko itseohjautuvuuden suosiossa osittain kyse johtajuuden kriisistä. Kun monimutkaistuvassa maailmassa ylin johto ei enää tiedä, kuinka asioita ja ihmisiä johdetaan, ulkoistetaan johtaminen työntekijöille. Hakanen toppuutteleekin mainostamasta vapautta, joka ei toteudu. Itseohjautuvuuden käyttöönotto yrityksessä ei onnistu, jos työntekijöille säilytetty vastuu ei lisää myös heidän valtaansa. Hän muistuttaakin, että hierarkioiden purkaminen tai pomoista eroon pääseminen ei saa olla itsetarkoitus, vaan palvella yrityksen päämääriä. (Savaspuro 2019, 32-33.)

Lauri Pietinalho (HENRY Ry, 4.3.2020) nimeää väitöskirjassaan kuusi syytä sille, miksi itseohjautuvuuden toteuttaminen ei kaikissa organisaatioissa toteudu tai sen toteuttaminen epäonnistuu. Syyt ovat seuraavat:

- muutos voi jäädä kesken, ellei työntekijöitä opeteta tekemään päätöksiä
- hierarkia on tuttua, ja siten se luo ihmisille turvallisuuden tunnetta

- valtatyhtiöiden syntyminen tilanteissa, joissa valta- ja vastuusuhteet ovat jääneet määrittelemättä
- mitä enemmän henkilöstöä, sen vaikeampaa on itseohjautuvuuden toteuttaminen
- työntekijöiltä puuttuu yhteinen päämäärä
- liian isojen riskien ottaminen ja se, että kaikki eivät saa yhtä paljon aikaiseksi

Tuoreessa tutkimuksessa Itseohjautuvuus ja työn Imu Suomessa loppuraportissa nimetään viisi asiaa, joita on hyvä pohtia matkalla kohti onnistunutta muutosta kohti itseohjautuvuutta. Ensimmäinen asia on, että itseohjautuvuus ei ole rakenteiden poistamista vaan rakenteiden korvaamista. Itseohjautuvuus on siis toisenlainen tapa organisoitua. Toiseksi esihenkilöillä on tietyt tehtävät organisaatiossa. Jos esihenkilöt poistettaisiin organisaatiosta, jäisivät heidän työtehtävänsä hoitamatta. Työtehtävät tulee siis hoitaa vaihtoehtoisilla tavoilla. Kolmanneksi itseohjautuvuus edellyttää toimintalogiikan muutosta, joka on hidasta ja vaatii kokonaisvaltaisuutta. Neljänneksi kannattaa rakentaa itseohjautuvuutta ketterillä kokeiluilla ja viidenneksi muutos kohti itseohjautuvuutta lähtee liikkeelle johtajien kyvystä luottaa henkilöstöönsä. (Martela, Hakanen, Hoang & Vuori 2021, 29-33.)

4 Julkisen hallinnon johtamisen historiasta jaettuun johtamiseen

Seeckin (2015, 19) mukaan kehitettäessä johtamista, on hyvä tuntee johtamisen historiaa. Koska opinnäytetyön kohdeorganisaatio on julkisen hallinnon organisaatio, perehdymme ensin luvun neljä ensimmäisessä alaluvussa julkisen hallinnon johtamisen historiaan ja toisessa alaluvussa perehdymme itseohjautuvuuden taustalla olevan jaetun johtamisen teoriaan.

4.1 Julkisen hallinnon johtamisen historiaa

Näkökulmat johtajuuden määrittelemiseen ovat vaihdelleet. Perinteisissä johtamisen määritelmässä ovat korostuneet valvonta ja mekanistinen johtaminen. Mekanistisessa johtamisessa ihmiset on nähty koneiston osina, jotka on helppo vaihtaa ja joita ohjaamalla heidät voidaan saada toimimaan oikein. Uusimmat johtajuuden määritelmät taas korostavat ihmisen voimaannuttamisen tärkeyttä. Johtamisajattelussa on siirrytty humanistiseen ihmiskäsitykseen, jonka mukaan ihminen nähdään itseohjautuvana, organisaationsa kehittämiseen osallistuvana ja tavoitteellisena toimijana. (Viitala ym.2019, luku 1.)

Perinteisesti johtaminen on jaettu asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen. Käytännössä näiden kahden erottelu toistaan on vaikeaa, koska asiat saadaan tapahtumaan ihmisten kautta ja ihmisten johtamisessa on olennaista toiminnan tavoite. Asioiden johtamisella luodaan sellaiset tekemisen tavat ja olosuhteet, joita tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan. Ihmisten johtamista tapahtuu sekä yksilö- että tiimitasolla ja

keskeisiä ihmisten johtamisen elementtejä ovat tavoitteet, kommunikaatio ja vaikuttaminen. Itsensä johtaminen liitetään usein kolmanneksi johtamisen alalajiksi. Taustalla on ajatus, että ihminen haluaa tavoiteasetannan ja itsereflektion kautta kehittää omaa työtään ja henkistä minäänsä. Alun perin itsensä johtamisella tarkoitettiin johtajien tarvetta tulla hyväksi johtajaksi. Nykyisin ajatus on laajentunut koskemaan kaikkia niitä, jotka työelämässä haluavat käyttää kykyjään hallita työtään. (Viitala ym. 2019, 1 luku.)

Johtamisen alueet, kohteet ja periaatteet ovat kaikissa organisaatioissa perusteiltaan samanlaista. Julkinen sektori eroaa kuitenkin yksityisesti omistetuista yrityksistä siinä, että niiden ensisijainen tehtävä ei ole liikevoiton tuottaminen vaan yhteiskunnallisen perustehtävän toteuttaminen. Muita merkittäviä eroja ovat politiikan ja poliittisten päätöksentekijöiden vaikutusvalta, hallinnon avoimuuden ja läpinäkyvyyden vaatimus sekä pitkällekin menevä lainsäädännöllinen ohjaus. 2000-luvulla julkisen johtamisen periaatteet ovat samankaltaistuneet yritysten johtamisen kanssa ja johtamisajattelun kehitykseen julkisella sektorilla ovat vaikuttaneet samat johtamisen johtamisopit ja lähestymistavat kuin yrityksissäkin. (Viitala ym. 2019, luku 5.)

Virtanen & Stenvall (2019, 36-49) erottelevat julkisen hallinnon johtamisteoriat kolmeen malliin Stephen Osbornen esittämää mallia mukailleen. Mallit ovat perinteinen julkisen hallinnon, uuden julkisen johtamisen ja julkisen hallinnan malli. Perinteisen mallin keskeiset piirteet alkoivat hahmottua jo 1900-luvun alussa. Mallin tarkoituksena oli luoda ylhäältä alas johdettu ja toiminnallisesti hallittu julkinen hallinto. Perinteisessä mallissa erityisesti byrokratian periaatteet ovat olleet ajattelun keskiössä. Byrokratia liittyi erityisesti teoreetikko Max Weberin (1864-1929) ajatteluun. Weberin mukaan byrokratia oli rationaalisin ja tehokkain hallinnan tapa. (Virtanen & Stenvall 2019,36.) Max Weberiä pidetään eniten julkisen hallinnon johtamiseen vaikuttaneena teoreetikkona (Viitala ym. 2019, luku 5). Perinteisen malliin kohdistunut kritiikki onkin suunnattu malliin liittyvään byrokratiaan, mutta mallia on arvosteltu myös siitä, että se ei tunnista johtamistehtävien erityislaatuista ja jättää johtamiselle vain vähän tilaa (Virtanen ym. 2019, 39-40).

1990-luvussa alussa uusi julkinen johtaminen haastoi perinteisen mallin, mikä merkitsi siirtymistä kohti tuloksia ja vaikuttavuutta. Pyrkimyksenä olikin luoda kustannustietoinen hallinto ja johtamisjärjestelmäänkin kiinnitettiin huomiota uudella tavalla. Uusi julkinen johtaminen painotti johtajien kykyä johtaa organisaatioita tuloksellisesti. Uuteen julkiseen johtamiseen liittyvä kritiikki koskee sen ristiriitaisuuksia, kuten esimerkiksi laadun ja tuloksellisuuden välistä jännitettä. Julkinen hallinto nousi esiin 2000-luvun alussa ja hallinnan käsite on monitulkintainen. Hallinnan käsitteellä tarkoitetaan uudenlaisia julkisen hallinnon vaikutussuhteita, mutta sillä on tarkoitettu myös esimerkiksi hyvää hallintotapaa. Julkisessa hallinnassa on kysymys muutoksesta, jossa hallintajärjestelmää rakennetaan uudella tavalla itseohjautuvista, verkosto- ja yhteistyölähtöisistä toimijoista. (Virtanen ym. 41-49.)

Työpolitiikan palvelurakennereportin (2015,31) mukaan julkinen hallinta perustuu ajatukseen siitä, että hallinta täydentää perinteistä julkishallintoa ja uutta julkisjohtamista. Julkinen hallinta keskittyy palvelujärjestelmiin, organisaatioiden suhteisiin ja vuorovaikutukseen korostaen avoimuutta eikä julkisella sektorilla ole välttämättä etulyöntiasemaa yhteiskunnalle välttämättömiin resursseihin ja asiantuntijuuteen. Julkisesta sektorista on tullut riippuvainen muista ja sen rooli on muuttunut enemmän mahdollistavaksi. Yhteiskunnan monimutkaistuessa julkinen hallinto ei yksin kykene ohjamaan yhteiskuntaa vaan tarvitsee yksityistä, kolmatta sektoria ja kansalaisia yhteisten asioiden hoitamiseen. Hierarkiat korvataan verkostoilla.

Seeck (2009) erottelee johtamismuodit, johtamistrendit ja johtamisparadigmat. Johtamismuodit ovat lyhytaikaisia ja tarjoavat keinoja organisaation suorituksen parantamiseen. Johtamistrendit ovat taas pidempikestoisia ja muokkaavat organisaation tapoja pysyvämmiin. Johtamisparadigmasta voidaan puhua silloin, kun teoriasta tulee oikeana pidetty ja vallitseva vuosikymmeniksi. Paradigma on järjestelmä, joka tarjoaa sekä diagnoosin että ratkaisun vallitsevaan ongelmaan ja se koostuu ideoista ja tekniikasta. Teollisessa yhteiskunnassa on vallinnut 1900- luvulla neljä historiallisesti vakiintunutta johtamisparadigmaa. Ne ovat tieteellinen liikkeenjohto, ihmishdekkoulukunta, systeemirationalismi ja kulttuuriteoriat. Kaikki paradigmat ovat kyenneet vastaamaan yhteiskunnan tai teollisuuden kehityksen mukanaan tuomaan perimmäiseen ongelmaan. Johtamisparadigmoihin vaikuttavat muun muassa valtion sääntelytoiminta ja ammattiyhdistysliikkeen asema yhteiskunnassa. Paradigmoilla on ideologisia ja teknisiä ominaispiirteitä. Ideologisia ominaispiirteitä ovat muun muassa paradigman esittämät näkemykset työntekijöistä ja mahdollisista konflikteista. Teknisiä ominaispiirteitä ovat muun muassa työtehtävien jako, työpaikan valtarakenteet sekä palkitseminen. (Seeck 2009, 42-43.) Johtamisparadigmat on pääosin kehitetty Yhdysvalloissa (Seeck 2015, 284).

Vaikka kaikki paradigmat tähtäävät tuottavuuden ja kilpailukykyyn parantamiseen, eroavat paradigmojen käyttämät keinot toisistaan merkittävästi, koska ne hahmottavat taustalla olevat ongelmat eri tavoin. Tieteellisen liikkeenjohdon keinona tuottavuuden parantamiseksi olivat rationalisointi sekä tuhlailun ja epäjärjestyksen kuriin laittaminen. Ihmissuhdekkoulukunnan keinoina tuottavuuden parantamiseksi olivat työmoraalin ja työn monotonisuuden vähentäminen. Ihmissuhdekkoulukunta yritti myös tunnistaa ja korjata vaihtuvuuden ja poissaolojen taustalla olevia perimmäisiä syitä. Rakenneteoriat puolestaan paransivat tuottavuutta rakenteita muokkaamalla ja ne tahtoivat olla vuorovaikutuksessa toimintaympäristönsä kanssa. Kulttuuriteoriat yrittivät parantaa tuottavuutta sitouttamalla ammatillistunutta henkilöstöään yrityksen päämääriin ja arvoihin. (Seeck 2009, 42-42.)

Suomessa yrityksiä johdetaan yhä tuontiaatteiden voimalla ja johtamisopit omaksutaan Suomessa yleensä muihin länsimaihin verrattuna viiveellä (Seeck 2015, 284). Tieteellisestä

liikkeenjohdosta keskusteltiin jo 1910- luvun Suomessa, mutta se yleistyi vasta toisen maailmansodan aikana teollisuuslaitosten koon kasvaessa ja sotakorvaustuotannon vuoksi. Yksi tieteellisen liikkeenjohdon tehtävistä oli konfliktien ehkäisy selkeiden sääntöjen avulla. Tieteellinen liikkeenjohto kuitenkin lisäsi ammattiyhdistysten suosiota, koska esimerkiksi työn pilkkomisen koettiin tekevän työstä epäinhimillistä. Työtaistelut olivat Suomessa yleisiä sotien jälkeen ja työtaisteluiden arvioidaankin olevan keskeisin syy sille, että Suomessa tieteellisen liikkeenjohdon ja ihmishuokoulukunnan opit omaksuttiin saman aikaisesti. (Seeck, 2015, 284 -287.)

Ihmishuokoulukunnan opit tulivat Suomeen myöhään. Ihmishuokoulukunnan nousun arvioidaan olevan yhteydessä siihen, että sosiaalipsykologisesta tieteestä oli tullut yhä tärkeämpää. Rahaa ei enää pidetty ihmisen ainoana motiivina työn tekemiseen ja ihmishuokoulukunnan ajattelussa huomio siirtyi työn epätoivottavien vaikutusten analysointiin, muodollisesta organisaatiosta epämuodolliseen ja yksilöllisestä työstä ryhmätyöhön. Ihmishuokoulukunnan opit olivat akateemikkojen kehittämisiä ja Suomessa akateemikkojen määrä oli vähäinen 1920-luvulla, mikä osaltaan vaikutti siihen, että paradigman oppeja ei Suomessa laajasti omaksuttu. (Seeck 2015, 287.)

Rakenneteoriat tulivat Suomeen yritysten kokojen kasvaessa ja kansainvälistymisen myötä. Paradigman vaikutusta pidetään varsin vahvana ja opit ovat edelleen vahvana esimerkiksi Suomen metsä- ja metalliteollisuudessa ja johtamisen korkeakoulutuksessa. Muutos omistajajohtajuudesta kohti ammattijohtajuutta tapahtui Suomessa rakenneanalyttisen paradigman aikakaudella. (Seeck 2015, 289-290.)

Palvelutuotannon lisääntyessä ja työntekijöiden ammatillisen koulutuksen noustessa huomattiin, että työntekijöiden identiteetti oli enemmän yhteydessä ammattiryhmään kuin tiettyyn organisaatioon. Kulttuuriteorioista lähdetiinkin hakemaan vastauksia siihen, miten sitouttaa työntekijöitä. Suomessa kulttuuriteoriat näkyivät vasta 1990 luvulla, Suomen elinkeinorakenteen ollessa hyvin erilainen kuin esimerkiksi Yhdysvalloissa. (Seeck 2015, 290-291.)

Innovaatioteoriat tulivat yleisiksi 1980- luvun Suomessa, vaikka ensimmäisiä mainintoja löytyy jo 1960-luvulta. Innovaatioteoriat ovat 1990-luvun lopusta lukien olleet hallitusohjelmissa eniten käytetty johtamisoppi. Valtio tukee vahvasti innovaatioteorioita muun muassa rahoittamalla erilaisia tuotekehitysmuotoja ja kansallisen kilpailukyvyyn nähdäänkin olevan sidoksissa innovaatioihin. (Seeck 2015, 292.) Tietotyön myötä työntekijöiden uudistumis- ja oppimiskyvyn säilyttäminen on noussut merkittäväksi. Työntekijöiden tulee reagoida ja ennakoita markkinoiden haasteita ja vastata niihin nopeasti. Tulevaisuudessa Suomelle onkin keskeistä, miten saadaan tietotyöntekijät jaksamaan ja luomaan uusia innovaatioita. (Seeck 2015, 297.)

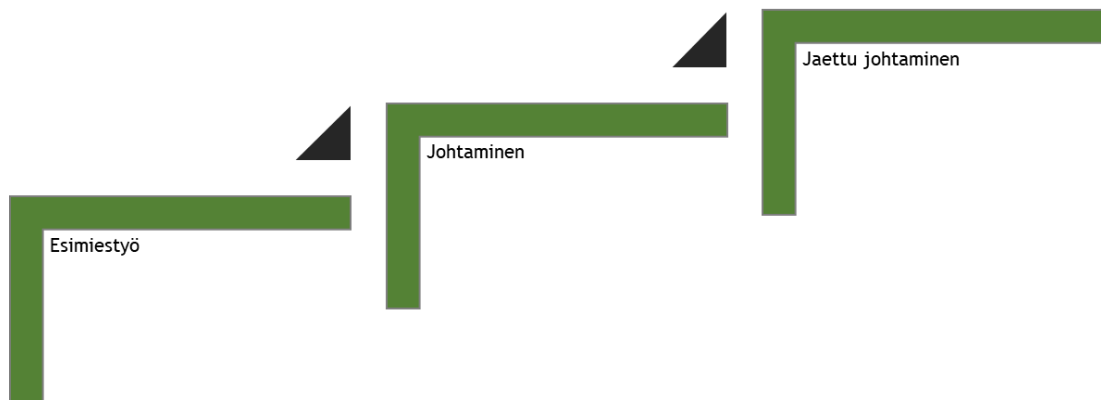
4.2 Jaettu johtaminen

Teoreettinen kehitys ja tutkimus jaetusta johtajuudesta lisääntyi räjähdysmäisesti Pearcen ja Congerin 2003 julkaiseman Shared Leadership Theory kirjan jälkeen. Kiinnostus jaettua johtajuutta kohtaan on noussut, kun organisaatiot ovat siirtyneet kohti tiimipohjaisen työn suunnittelua vastauksena työn ja kilpailun monimutkaisuuteen ja muutoksen nopeuteen. Jaettu johtajuus perustuu osallistavaan päätöksentekoon, itseohjautuvuuteen, vaikuttamismahdollisuuksiin ja itsehallinnoiviin tiimeihin. (Barnett & Weidenfeller 2016, 335.)

Pauli Juutin (2016, johdanto) määrittelee jaetun johtajuuden tilaksi, missä työyhteisön kaikki jäsenet hyödyntävät osaamistaan ja intoaan yhteisten päämäärien saavuttamiseksi sekä positiivisten asiakaskokemusten aikaansaamiseksi. Lisäksi työyhteisön jäsenten työyhteisötaidot ovat korkealla tasolla ja työtä tehdään hyvällä asenteella. Onnistuakseen jaettu johtaminen vaatii, että jokainen kokee ainutlaatuisuuden, arvokkuuden ja tasapuolisuuden tunteita omassa työssään. Pearce ja Conger (2003a, 1) määrittelevät jaetun johtamisen ryhmän tai organisaation vuorovaikutteisena, dynaamisena vaikutusprosessina, jonka tavoitteena on johtaa ryhmän tai organisaation tai molempien tavoitteiden saavuttamiseen.

Pearce ja Conger kuvaavat jaetun johtajuuden ryhmänä tapahtuvaksi toiminnaksi, prosessiksi tai ilmiöksi pikemminkin kuin yhden johtajan hallussa olevaksi taidoksi. Keskeinen ero jaetun johtajuuden ja perinteisimpien johtajuusmuotojen välillä on, että mukana olevat vaikutusprosessit edellyttävät ja korostavat vertais- tai sivuttaista vaikutusvaltaa ylös - ja alaspäin suuntautuvan hierarkkisen vaikutuksen lisäksi. Tällä tavoin jaettu johtajuus eroaa perinteisimmistä teorioista, jotka keskittyvät tyypillisesti yksittäisen johtajan alaspäin suuntautuvaan vaikutukseen ja perinteisimmistä lähestymistavoista ryhmän johtamiseen. (Barnett ym. 2016,336.)

Juuti näkee jaetun johtamisen välttämättömänä organisaation menestymiselle. Jaetun johtajuuden tason saavuttaminen on kuitenkin haasteellista. Juuti kuvailee jaetun johtajuuden saavuttamisen kolmiportaisena prosessina, joita kuvataan kuviossa kolme.

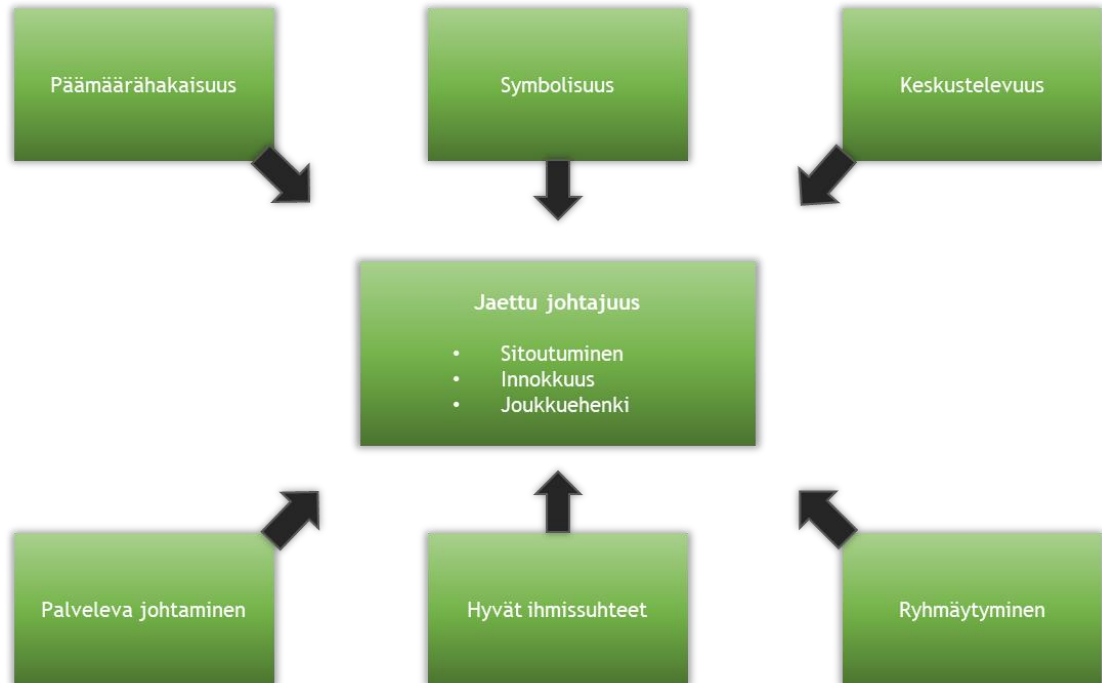


Kuvio 3: Jaetun johtajuuden vaiheet (Juuti 2016, johdanto).

Ensimmäisessä vaiheessa esimiestyötä tulee kehittää johtamiseksi ja kysymys on siis esimiehen oman toiminnan kehittämisestä. Oleellista on saada henkilöstö innostuneesti toteuttamaan niitä päämääriä, joita organisaatiossa tavoitellaan. Toisessa vaiheessa johtamisen kehittämisessä on keskeistä se, saako esimies henkilöstönsä mukaan toiminnan kehittämiseen. Tämän kehittämistyön seurauksena henkilöstö tavoittelee sitoutuneesti organisaation perustehtävää hyödyntäen jokaisen työyhteisön jäsenen osaamista hyväkseen. (Juuti 2016, johdanto.) Kolmannen vaiheen, jaetun johtajuuden osa-alueita käsitellään seuraavassa kappaleessa.

Juuti (2013) tarkastelee jaettua johtamista päämäärähakuisesta, symbolisesta ja vuorovaikutteisesta näkökulmasta ja pitää näitä johtajuuden ulottuvuuksia jaetun johtajuuden osa-alueina. Johdon luomilla päämäärillä ja tavoitteilla ei ole paljon väliä, ellei organisaatiossa sitouduta niihin laajasti. Esimies on aina työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnuskuva, symboli, ja tämä yhteenkuuluvuus näyttäytyy työyhteisön ilmapiirinä ja kulttuurina. Vuorovaikutteinen, keskusteleva, johtaminen on parhaimmillaan eettistä toisen kasvojen huomioon ottamista ja toisen palvelemista hänen lähtökohdistaan käsin. Jaettu johtaminen syntyy todennäköisesti silloin kun päämäärähakuisuus, symbolisuus ja vuorovaikutteisuus ovat korkealla tasolla ja keskenään sopusuhtaisessa suhteessa. Mikäli edellä mainitut ulottuvuudet toteutuvat työryhmissä työskennellään päämäärähakuisesti, innostuneesti ja tietoa toisilleen jakaen. Jaettu johtajuus liittyy myös siis ryhmädynamiikkaan, eli siihen, millaiselle tasolle työryhmä on kehittynyt. Johtamisen ja ryhmädynaamisten prosessien välillä on keskeinen riippuvuus, eikä kumpikaan saa yksinään aikaan jaettua johtamista. Jaettu johtajuus syntyy siis osittain johtajan yksilöllisistä johtamistaidoista, työpaikan ihmisten vuorovaikutussuhteista ja yhteisöllisistä ryhmädynaamisista prosesseista. Esimieheltä jaetun johtamisen syntyminen edellyttää palvelevaa johtamistyyliä. Palveleva johtaminen ei kuitenkaan yksinomaan takaa jaetun johtamisen syntymistä, vaan tarvitaan vielä ihmisten välistä vuorovaikutusta, hyviä ihmissuhteita ja kypsää ryhmäytymistä. Kypsissä ryhmissä ryhmän jäsenet tunnistavat ja

hyväksyvät toisen osaamisen ilman, että ovat kateellisia toisilleen. (Juuti 2013, 77-154.)
Jaetun johtajuuden osa-alueet havainnollistetaan kuviossa neljä.



Kuvio 4: Jaetun johtajuuden osa-alueet (Juuti 2013, 224).

Jaetun johtajuuden voi myös ajatella tarkoittavan johtajan tehtäväkuvan tai vastuiden jakamista tai sen olevan yhteiseksi tekemisen prosessi. Jakamisen taustalla on ajatus, että johtaminen on jaoteltavissa osiin ja jakamisen perustavoitteena on hallinnan ja järjestyksen aikaansaaminen. Yhteiseksi tekemisen prosessissa jaetaan kokemuksia, tietoa, tietämättömyyttä, arvostusta ja luottamusta tavoitteena näkökantojen ja tulkintojen yhteiseksi tekeminen. Yhteistä näille lähetystavoille on, että hyvän johtajuuden ei tarvitse tietää paremmin tai enemmän. (Ropo, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen, Koivunen & Eriksson 2005, 19-20.)

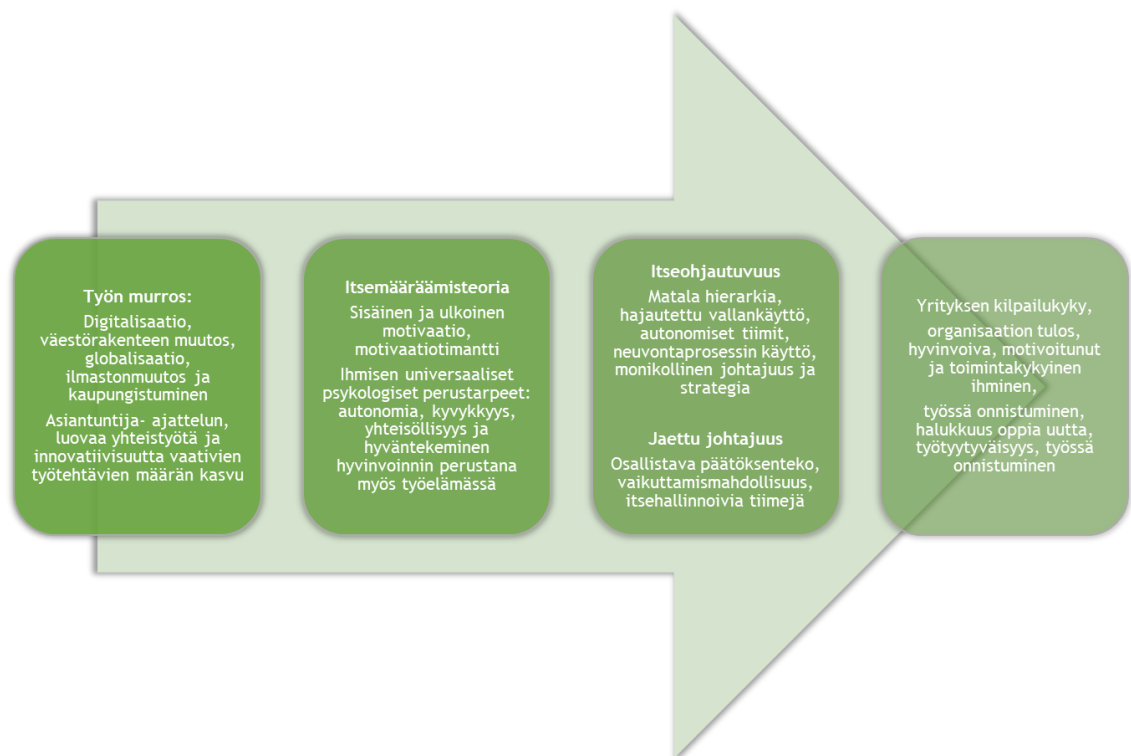
Jaettu johtajuus on läsnäoloa ja jaetussa johtajuudessa visioidaan muita kuunnellen. Jaetun johtajuuden periaatteisiin kuuluu asioiden ja ihmisten mukaan ottaminen ei niinkään poissulkeminen. Jaettuun johtajuuteen kuuluu myös oman ajattelun salliminen. Tiedon jakaminen on olennainen osaamisalue ja tietoa jaetaan parhaiten suorissa kanssakäymisissä. (Ropo ym. 2005, 32.)

Juutin (2016, johdanto) mukaan jaettu johtajuus perustuu toisten kunnioittamiseen ja erilaisuuden arvostamiseen ja jaettua johtajuutta ei voida ylläpitää sääntöihin ja toimintamalleihin liittyvillä ohjeilla. Siksi se myös poikkeaa muista johtamisen muodoista.

Työntekijöiltä vaaditaan avoimuutta ja rohkeutta kohdata toisensa ihmisinä. Jaetun johtajuuden tavoitteena on työyhteisö, joka toisilta oppien jakaa valtaa ja asiantuntemusta joustavasti.

Jaetun johtajuuden on todettu tuovan organisaatioon monia etuja ja olevan välttämätön yrityksen menestymiselle. Etuina voidaan pitää yhteistyön parantumista, tehokuuden kasvamista, oppimista, innovaatioiden syntymistä ja asioiden yhteistä pohtimista. Lisäksi vastuiden jakaminen sitouttaa henkilöstön tiimin tavoitteisiin entistä vahvemmin ja jaetun johtajuuden on todettu tuovan tiimin jäsenille parempaa työtyytyväisyyttä ja itseluottamusta. Jaettuun johtamiseen liittyy myös haasteita. Jaettuun johtamiseen vahvasti liittyvä luottamuksen aikaansaaminen edellyttää aikaa ja samoin kuin vanhojen johtamismallien purkaminen. Johtamismallin muuntaminen kohti itseohjautuvuutta ja jaettua johtajuutta vaatii kaikilta paneutumista asiaan ja tarkkaa valmistelutyötä. (Lehtinen 28.10.2019.)

Olen nyt käsitellyt opinnäytetyön teoriaosuudet. Kuvioon viisi on havainnollistettu tämän opinnäytetyön tietoperusta. Seuraavassa luvussa tutustumme opinnäytetyön kohdeorganisaatioon.



Kuvio 5: Opinnäytetyön tietoperusta.

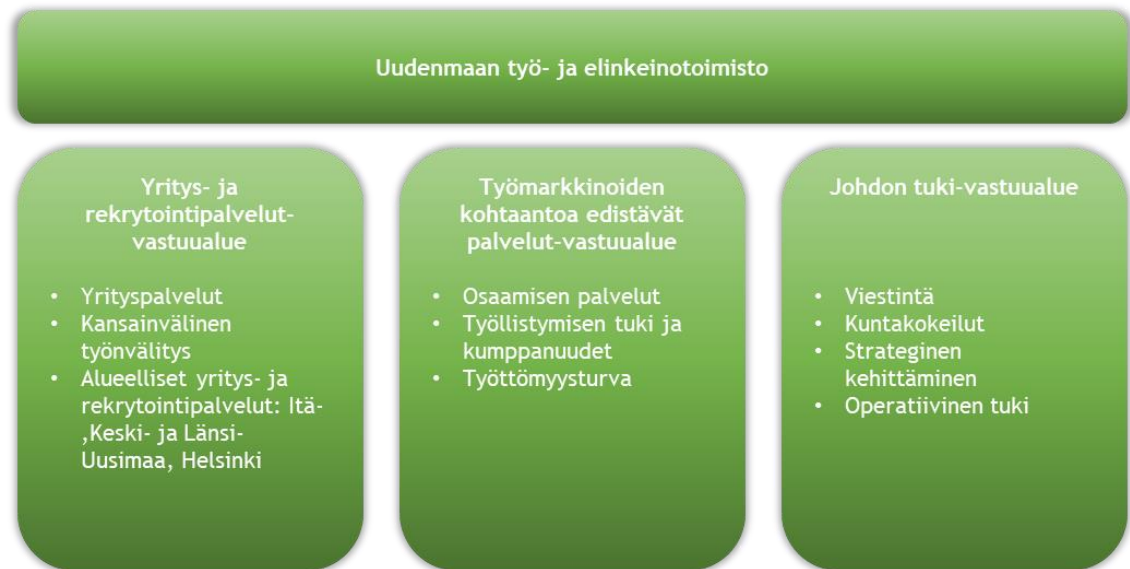
5 Opinnäytetyön kohdeorganisaation esittely

Uudenmaan TE-toimisto on yksi maan viidestätoista työ- ja elinkeinotoimistosta. Työ- ja elinkeinotoimistojen toimintaa ja tavoitteiden saavuttamista ohjaavat ja tukevat paikalliset elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset (jatkossa ELY-keskus). Kehittämisen ja hallintokeskus KEHA tuottaa ELY-keskusten ja TE-toimistojen kehittämis- ja hallintopalvelut. Työ- ja elinkeinoministeriön tehtävänä on ohjata, seurata ja johtaa sitä, että TE-palvelut toteutuvat yhdenvertaisina koko maassa. Työ- ja elinkeinoministeriö vastaa maahanmuuttajien kotouttamispolitiikasta sekä työllisyys- ja yrittäjyys- ja työvoimapolitiikasta. Työvoima- ja yrityspalveluiden asiakkaita ovat henkilöasiakkaat, yritykset ja yhteisöt. (Työ- ja elinkeinoministeriö.)

TE-toimistojen tehtävät perustuvat lakiin julkisista työvoima- ja yrityspalveluista. Julkisten työvoima- ja yrityspalveluiden tehtävänä on edistää työmarkkinoiden toimivuutta turvaamalla osaavan työvoiman saatavuus ja tukea työnhakijoiden työllistymiskykyä. Julkisilla työvoima- ja yrityspalveluilla tuetaan uuden yritystoiminnan syntymistä ja yritysten toimintaedellytyksiä ja työelämän laatua. (Laki julkisista työvoima- ja yrityspalveluista 28.12.2012/916,2§.)

Suomen julkisen työnvälityksen katsotaan alkaneen vuonna 1903. Toiminta keskittyi aluksi suurimpiin kaupunkeihin ja valtio korvasi kaupungeille noin puolet töiden järjestämisestä aiheutuneista kustannuksista. Valtion ohjaus työttömyyden hoidossa vakiintui 1930-luvulla. Vuonna 1942 Suomi jaettiin työvoimapiireihin ja työttömyyttä hoitivat työvoimalautakunnat. (Työ- ja elinkeinoministeriö, historiaa.) 1970-luvulla perustettiin valtiollinen työnvälitystoimisto, nimi muutettiin myöhemmin työvoimatoimistoksi. 2000-luvulla otettiin käyttöön nimi TE-toimistot ja nykyiset TE-toimistot perustettiin vuonna 2013. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus.)

Uudenmaan TE-toimistossa työskentelee noin 950 asiantuntijaa. Uudenmaan TE-toimiston organisaatio uudistui vuoden 2021 alussa. Organisaatiouudistuksessa luovuttiin aikaisemmasta palvelulinjoihin perustuneesta asiakaspalvelumallista. Uusi organisaatio koostuu kolmesta eri vastuualueesta, jotka ovat yritys- ja rekrytointipalvelut, työmarkkinoiden kohtaantoa edistävät palvelut ja johdon tuki. Uudessa organisaatiossa asiakaspalvelu tapahtuu pääosin yritys- ja rekrytointipalveluiden vastualueen toimialatiimeissä ja vastuualueella työskentelee noin 650 työntekijää. Uudenmaan TE-toimiston organisaatio esitellään kuviossa kuusi.



Kuvio 6: Uudenmaan työ- ja elinkeinotoimiston organisaatiorakenne (Uudenmaan työ- ja elinkeinotoimisto intranet 11.3.2021).

Organisaatiouudistuksen taustalta löytyy muutamia syitä. Ensimmäinen syy on pääministeri Sanna Marinin hallitusohjelmaan kirjattu asia, jonka mukaan kuntien roolia työllisyyspalveluiden järjestäjänä vahvistetaan. 1.3.2021 käynnistyneissä työllisyyden kuntakokeiluissa tavoitellaan vahvempaa vaikuttavuutta työllisyyden edistämässä sovitamalla yhteen valtion ja kuntien resursseja, osaamista ja palveluja. Kokeiluihin ohjataan kokeilualueilla ne työttömät, jotka eivät ole oikeutettuja ansiopäivärahaan. Lisäksi kohderyhmään kuuluvat kaikki alle 30- vuotiaat työnhakijat sekä kaikki maahanmuuttajat ja vieraskieliset, jotka ovat työttömänä kokeilualueiden TE-toimistoissa. Uudenmaan TE-toimiston toiminta- alueella käynnistyi 5 työllisyyden kuntakokeilua ja kokeiluihin siirtyi noin 430 TE- toimiston asiantuntijaa. (Laki työllisyyden edistämisen kuntakokeilusta.)

Toinen yhtä merkittävä syy organisaatiouudistukselle löytyy Uudenmaan TE-toimiston uudesta strategiasta. Uudenmaan TE-toimiston toiminta- ajatus on olla kasvun, työn ja osaamisen mahdollistaja. Toimintaa ohjaaviksi arvoiksi on nimetty luottamus, yhteistyö, rohkeus ja ammatillisuus ja strategisiksi tavoitteiksi seuraavat teemat:

- kohtaamisen taito ja loistava palvelukokemus
- kilpailukykyä ja työmarkkinoiden kohtaantoa edistävät yritys- ja rekrytointipalvelut
- hyvinvoiva, osaava ja osallistuva henkilöstö
- muutoskykyinen asiantuntijaorganisaatio ja kehittyvät toimintamallit
- vaikuttavuus yhteistyön ja verkostojen avulla

Uudenmaan TE- toimiston strategia 2021- 2025



Kuvio 7: Uudenmaan työ- ja elinkeinotoimiston strategia 2021-2025 (Uudenmaan TE-toimisto intranet 11.3.2021).

Tämän opinnäytetyön haastattelut osuivat ajanjaksolle, jossa Covid-19 pandemia oli kestänyt vajaan vuoden ja hallituksen 16.3.2020 antaman linjauksen mukaan myös Uudenmaan TE-toimiston henkilöstö oli siirtynyt etätööhön (Valtioneuvosto 16.3, 2020). Edellä mainittujen muutosten lisäksi Uudenmaan TE- toimiston asiakastyössä oli koettu valtava asiakastyön määrän kasvu. Uudenmaan TE- toimisto vastaanotti vuonna 2020 yritysten yhteistoiminta esityksiä +350 prosenttia enemmän kuin vuonna 2019 ja samaan aikaan uusia työnhakijoita ilmoittautui Uudenmaan TE- toimistoon+137 prosenttia enemmän kuin vuonna 2019. Kuvaavaa on, että vuoden 2007 finanssikriisissä työnhakua käynnistyi enimmillään 10 000 kuukaudessa, kun vuonna 2020 esimerkiksi viikolla 13 työnhakunsa Uudenmaan TE-toimistossa käynnisti noin 25 000 työnhakijaa. (Uudenmaan ELY-keskus & Uudenmaan TE-toimisto, sisäinen koronaseuranta.) Samanaikaisesti Covid-19 pandemia toi uusia asiakasryhmiä asiakkaiksi TE-toimistoihin. Hallitus antoi 2.4.2020 lakiesityksen, jonka mukaan työmarkkinatukea voitaisiin maksaa päätoimisesti yrittäjänä työllistyneelle henkilölle, jonka päätoiminen työskentely yrityksessä katsottaisiin päättyneeksi tai jos yritystoiminnasta saatu tulo olisi vähentynyt Covid-19 pandemiasta johtuen (Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi yrittäjien työttömyysturva-oikeuden väliaikaisesta muuttamisesta HE/35/2020). Uudenmaan TE- toimisto antoi yrittäjille vuonna 2020 yhteensä 32 058 työvoimapolitiittista lausuntoa oikeudesta työmarkkinatukeen. Samanaikaisesti yritysten yhteydenottojen määrä pysyi vuoden 2019 tasolla ja avointen työpaikkojenkin määrä väheni oletettua vähemmän - 18 prosenttia. (Uudenmaanmaan ELY-keskus & Uudenmaan TE-toimisto, sisäinen seuranta.)

6 Opinnäytetyön toteutus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ymmärtää ja kuvata esimiesten näkemyksiä itseohjautuvuudesta sekä sen mahdollisuuksista ja rajoitteista kohdeorganisaation johtamistyössä. Menetelmäksi tähän opinnäytetyöhön valittiin laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, koska laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2018, 105). Lisäksi laadulliseen tutkimusmenetelmään päädyttiin, koska laadullinen tutkimus tarjoaa mahdollisuuden saada tutkittavasta ilmiöstä syvä ja kokonaisvaltainen näkemys (Kananen 2014, 17-18).

Tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmäksi valikoitu puolistrukturoitu teemahaastattelu, koska haastattelun ideana on tietää mitä ihminen ajattelee (Tuomi & Sarajärvi 2018, 62). Opinnäytetyössä perehdyttiin ennen aineistoa keruuta monipuolisesti itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden teorioihin. Teorioiden pohjalta laadittiin tutkimuskysymykset. Kanasen (2014, 77) mukaan tutkijalla täytyy olla ennakkokäsitys tutkittavasta teemasta, jotta hän pystyy laatimaan keskustelun teemat.

Seuraavissa alaluvuissa kuvataan tutkimukseen liittyviä osa-alueita syvällisemmin. Ensimmäisessä alaluvussa keskitytään kvalitatiivisen tutkimusmenetelmään ja toisessa alaluvussa haastatteluun aineiston keruumenetelmänä. Tämän jälkeen etenemme kuvaamaan aineiston analyysimenetelmiä ja lopuksi pohditaan tutkimuksen luotettavuuteen ja eettisyyteen liittyviä seikkoja.

6.1 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmän valinta

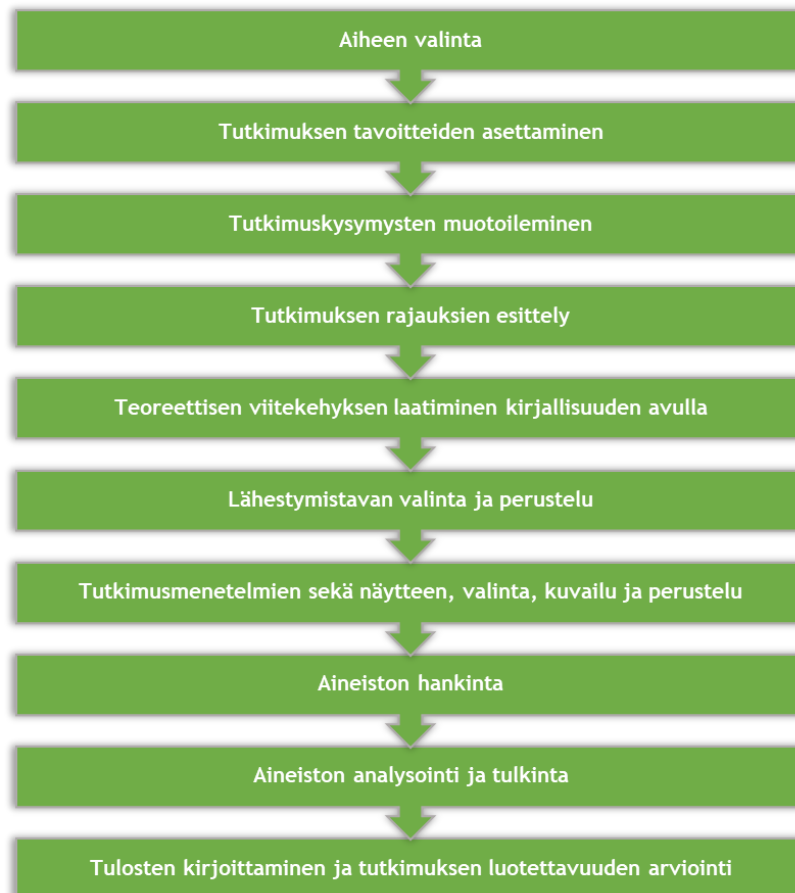
Tutkimusmenetelmät jaetaan perinteisesti laadullisiin eli kvalitatiivisiin ja määrällisiin eli kvantitatiivisiin. Laadullisia menetelmiä on tieteellisessä tutkimuksessa käytetty niiden aiheiden tutkimiseen, joita ei entuudestaan tunneta hyvin tai joita halutaan ymmärtää paremmin. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavia on vähemmän kuin määrällisessä ja näytteellä pyritäänkin saamaan suppeasta kohteesta paljon tietoa ja ymmärtämään ilmiötä paremmin. (Ojasalo ym. 2018, 15.)

Laadullisissa menetelmissä puhutaan harkinnanvaraisesta näytteestä otoksen sijaan. Laadullisessa menetelmässä on tyypillistä, että tutkija on hyvin lähellä tutkittavia ja jopa osallistuu heidän toimintaansa. (Ojasalo ym. 2018, 105.) Tämän opinnäytetyön tekijä työskentelee kohdeorganisaatiossa palvelujohtajana vastaten yritys- ja rekrytointipalveluiden vastuualueesta.

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista se, että tutkimus tapahtuu sen luonnollisessa ympäristössään tavoitteenaan tutkittavan ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkinnan antaminen. Monipuolinen tutkimusmateriaali kerätään tutkittavilta vuorovaikutussuhteissa ja

huomio on tutkittavien näkökulmissa ja näkemyksissä. Aineiston analyysi on induktiivista, rekursiivista ja interaktiivista. (Kananen 2014, 18.)

Juutin ja Puusan (2020, johdanto) mukaan laadulliseen tutkimukseen kuuluu seuraavat vaiheet, jotka on kuvattu kuviossa kahdeksan. Tässä opinnäytetyössä noudatettiin alla olevia vaiheita mukailten. Laadullisen tutkimuksen työvaiheita on kuvattu tämän opinnäytetyön eri luvuissa.



Kuvio 8: Laadullisen tutkimuksen vaiheet (Juuti & Puusa 2020, johdanto).

6.2 Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu

Haastatteluita, kyselyitä, havainnointia ja eri dokumenteista koottua tietoa pidetään laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 62). Haastattelut jaetaan kysymysten ja sitovuuden mukaan strukturoituihin ja puolistrukturoituihin. Strukturoidussa haastattelussa tutkija laatii kysymykset etukäteen ja kysymysten muoto ja järjestys noudattavat haastattelutilanteessa vakiota. Puolistrukturoitu haastattelu etenee tiettyjen teemojen varassa ja kysymysten järjestys voi vaihdella tilanteen mukaan. Strukturoidussa haastattelussa vastausvaihtoehdot annetaan valmiina, kun taas puolistrukturoidussa etukäteen annettuja vastausvaihtoehtoja ei ole. (Puusa 2020, osa 3, luku 6.)

Teemahaastattelu lähtee siitä ajatuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia ja ajatuksia voidaan tutkia teemahaastattelun avulla. Teemahaastattelu korostaa tutkittavien subjektiivisia näkemyksiä asioista. Teemahaastattelussa oletetaan, että tutkittavat ovat läpikäyneet tietyn prosessin. Tutkija syventää ymmärtämystään tutkittavasta ilmiön kokonaisuudesta tutustumalla aiempaan kirjallisuuteen ja tutkimuksiin aiheesta. (Puusa, 2020, osa 3, luku 6.)

Haastattelutilanteessa luottamuksellisen ilmapiirin ja yhteisen kielen puhuminen tutkittavan kanssa on tärkeää. Tutkijan tulee huomioida, että tutkittava voi jännittää haastattelutilannetta tai tallenteiden käyttöä. Lisäksi tutkittava voi antaa sosiaalisesti hyväksytyiksi katsomiaan vastauksia. (Puusa 2020, osa 3, luku 6.)

Kanasen (2014, 97) haastateltavien valintaan tulisi kiinnittää huomiota ja haastateltavaksi olisikin valittava ne, jotka tietävät tutkittavasta ilmiöstä eniten. Haastateltaviksi valikoitui yhteensä 8 henkilöä, joista 4 työskentelee palvelupäällikkönä ja 4 palveluvastaavana. He valikoituvat, koska heillä arvioitiin olevan tietoa tutkittavasta ilmiöstä sekä nykyisen että aikaisemman yksityisen sektorin johtamiskokemuksensa perusteella. Haastateltavia lähestyttiin ensin sähköpostiviestillä, jossa kerrottiin opinnäytetyön aiheesta ja sen tavoitteista (liite 1.) Tuomi ym. (2018, 63) mukaan tämä on eettisesti perusteltavaa. Kanasen (2013, 73) tutkimustulokset tulee pitää luottamuksellisina ja haastateltavan anonymiteetti säilyttää. Haastateltaville kerrottiin haastattelukutsussa, että vastaajien henkilöllisyys ei käy ilmi missään vaiheessa aineiston keruuta tai analysointia. Tämä kerrottiin myös haastattelun alussa. Haastattelujen aineistoa käytettiin vain tämän opinnäytetyön tarkoituksiin.

Haastattelut toteutettiin Teams:in välityksellä Covid- 19 pandemian vuoksi.

Haastattelukysymykset on kuvattu liitteessä kaksi. Haastattelut toteutettiin 27.1- 8.2.2021 välisenä aikana. Haastatteluihin suhtauduttiin positiivisesti. Haastattelut nauhoitettiin ja haastattelujen kesto vaihteli 30 minuutista 70 minuuttiin. Haastatteluiden taustatiedot on

kuvattu liitteessä kolme. Haastateltujen sukupuolta tai ikäjakaumaa ei ilmoiteta tunnistettavuuden vuoksi.

Litterointia voidaan tehdä eri tarkkuudella ja siinä voidaan erottaa eri tasoja ja tekniikoita. Litteroinnin tekee haastavaksi se, että etukäteen ei tiedetä mitä aineistosta lopulta tarvitaan. Litterointiin riittää usein melko karkea taso, joka huomioi lauseen ytimen tiivistetyssä muodossa. Sanatarkkaa kuvausta voidaan sellaisenaan käyttää sitaattina myöhemmin loppuraportissa. (Kananen 2014, 102.) Tässä tutkimuksessa litterointi tehtiin sanatarkasti.

6.3 Aineiston analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan esiymmärrys tutkittavasta aiheesta vaikuttaa aineiston hankintaan ja samalla aineiston analyysiin, joten on turha pyrkiä arvovapaaseen laadulliseen tutkimukseen. Tutkijan onkin pyrittävä tunnistamaan tutkittavasta aiheesta omaavansa uskomusten ja tietojen sisältö ja luonne. (Puusa 2020, osa 4, luku 9.)

Puusa (2020, osa 4, luku 9) kuvailee laadullisen tutkimuksen analysointia salapoliisityöksi ja toteaa että, laadullisen aineiston analyysia tehdään usein aineiston hankinnan jälkeen kahdesta eri suunnasta usein samanaikaisesti. Tutkija pyrkii yhtäältä lukemaan ja lukemaan aineistoa uudelleen ja uudelleen pyrkien samalla saamaan vihjeitä siitä, millaisiin luokkiin tai kategorioihin hän voisi aineistoa ryhmitellä. Toisaalta tutkija hankkii lisää tietoa tutkittavasta aiheesta, joka vaikuttaa luonnollisesti myös siihen, millaisia kategorioita hän pyrkii löytämään tutkimuksesta. Aineiston analyysin laatu on kiinni tutkijan tulkita aineistoa.

Laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä on sisällönanalyysi (Tuomi ym. 2020,78). Tuomi & Sarajärvi viittaavat Eskolan esittelemiin laadullisen tutkimuksen analyysimuotoihin. Muodot ovat aineistolähtöinen analyysi, teoriaohjaava ja teorialähtöinen analyysi. Tämän tutkimuksen analyysimuoto on teorialähtöinen analyysi. Teorialähtöisen analyysimuodon katsottiin sopivan parhaiten, koska se nojaa tiettyyn teoriaan tai auktoriteettiin. (Tuomi ym. 2020, 80-83.) Tässä tutkimuksessa on väljästi noudatettu teorialähtöisen sisällönanalyysin vaiheita Tuomea ja Sarajärveä (2020, 91-95) mukailten. Analyysi käynnistettiin laatimalla analyysirunko. Tämän jälkeen litteroitua aineistoa pelkistettiin ja aloitettiin karsimalla epäolennainen pois. Analyysirungon sisälle muodostettiin aineistosta erilaisia luokituksia ja kategorioita aineistolähtöisen sisällönanalyysin periaatteita noudattaen. Aineistoista haettiin ilmaistua teoriaan pohjautuviin kategorioihin. Teorialähtöinen sisällönanalyysi on kuvattu kuviossa yhdeksän.



Kuvio 9: Teorialähtöinen sisällönanalyysi (Tuomi ym.2020, 91-95).

6.4 Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkistella uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden käsitteiden kautta. Edellä mainittujen käsitteiden määrittely on vaikeaa, mutta yhdenkin ontuessa koko tutkimukselta putoaa pohja pois. Uskottavuus viittaa siihen, missä määrin tutkimuksen kohteena olleet henkilöt ja suuri yleisö uskovat tutkimuksen tuloksiin ja luottavat aineiston keruun ja analysoinnin menetelmiin. Luotettavuudella viitataan tutkijan ammattitaitoon. Tutkijan tulee vakuuttaa lukija valitsemistaan lähestymistavoista ja menetelmistä. Eettisyydellä viitataan siihen, että tutkijan tulee noudattaa eettisyyden periaatteita koko tutkimusprosessin ajan. (Puusa ym. 2020, luku 5.)

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida validiuden ja reliabeliusuuden käsitteiden kautta. Validiteetilla haetaan vastausta siihen, onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä on luvattu. Reliabelius puolestaan tarkoittaa sitä, että kaksi eri tutkijaa päätyisivät samaan tulokseen kahdella eri rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä tai kahdella eri tutkimuskerralla. Tämä on kuitenkin haasteellista, koska ihmisen käyttäytyminen on kontekstisidonnaista. (Puusa ym. 2020, luku 11.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta vaan keskeistä on tutkimuksen johdonmukaisuus (Tuomi ym.2018, 122). Tuomi ym., (2018 ,122- 123) listaavat asioita, joihin tulisi kiinnittää huomiota luotettavuuden arvioinnissa. Tutkimuksen kohde ja tarkoitus tulisi olla tarkasti määritelty, mitä ollaan tutkimassa ja miksi. Huomiota tulee kiinnittää myös tutkijan omiin sitoumuksiin toisin sanoen

miksi tutkimus on tutkijalle tärkeä. Lisäksi huomiota tulee kiinnittää aineiston keruun menetelmiin, tutkimuksen tiedonantajien valintaan, tutkijan ja tiedonantajan välisen suhteen arviointiin, tutkimuksen keston, aineiston analyysiin ja raportointiin.

Tässä opinnäytetyössä on avattu ja huomioitu kaikki yllä mainitut tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat asiat. Tutkimiskohde määriteltiin tarkasti ja tutkimuskohteen valintaan vaikutti tutkijan oman motivaatio itseohjautuvuuden hyödyntämisen mahdollisuuksista omassa organisaatiossaan. Aineiston keruun pohjaksi perehdyttiin ensin laaja-alaisesti aiheen teoriaan, jonka pohjalta haastattelurunko muodostettiin. Aineiston analyysi tehtiin teoreettisen viitekehyksen kautta. Tämän vuoksi uskon, että joku toinen tutkija olisi päätenyt samankaltaisiin tulkintoihin. Tämän opinnäytetyön luotettavuutta arvioitaessa on hyvä ottaa huomioon, että haastattelija toimii haastateltavien esimiehenä.

Tutkimusetiikka tulee huomioida opinnäytetyön aiheen valinnasta aina työn julkaisuun ja esittämiseen asti. Eettiset normit ovat tieteen sisäistä itseohjausta ja luovat tutkimukselle arvopohjan. Eettisen toiminnan vastuu on tutkijalla itsellään. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.) Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012, 6) mukaan hyvään tutkimuseetiikkaan kuuluu tiedeyhteisön tunnustaminen toimintatapojen eli rehellisyyden huolellisuuden ja tarkkuuden noudattaminen tutkimistyössä, tulosten tallentamisessa, esittämisessä ja arvioinnissa. Lisäksi tutkimukseen tulee soveltaa tieteellisen tutkimuksen mukaisia tiedonhankinta, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Tuloksia julkaistaessa tulee noudattaa vastuullista tiedeviestintää ja ottaa muiden tutkijoiden saavutukset asianmukaisella tavalla huomioon. Lisäksi tulokset tulee tallentaa asianmukaisella tavalla, tutkimuslupien tulee olla hankittu ja mahdolliset rahoituslähteet lähteet julkaistaan. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.) Edellä mainittuja tutkimuseetiikan piirteitä on tässä opinnäytetyössä noudatettu tarkasti.

7 Tutkimustulosten tarkastelu

7.1 Itseohjautuvuuden käsitys

Haastatteluiden ensimmäinen kysymys koski haastateltavien näkemyksiä itseohjautuvuudesta käsitteenä. Kysymys herätti selkeästi haastateltavissa monenlaisia tuntemuksia ja näkemyksiä. Itseohjautuvuus sanana on ollut käytössä Uudenmaan TE-toimistossa jo usean vuoden ajan, mutta silti se koetaan osittain edelleen epämääräiseksi ja laaja-alaiseksi. Toisaalta vastauksissa esiintyi itseohjautuvuuden käsitteen syvällisempääkin näkemystä.

"No heitipä heti alkuun laaja-alaisen kysymyksen."

"Vastaan tähän oman organisaation näkökulmasta. Yhdessä yössä asiantuntijat muuttuivat itseohjautuviksi, eikä sitä käyty yhdessä paljoakaan läpi. Mitä se tarkoittaa, että toimimme itseohjautuvasti. Eikä me sitä olla vielä kukaan oikein perin pohjin käsitelty."

Tämä on ollut jo monta vuotta meidän arkisissa puheissa, mutta sitä ei ole määritelty selkeästi. Mulle on ainakin epäselvää, millaista itseohjautuvuutta meillä tavoitellaan. Nyt itseohjautuvuus on vasta ensimmäistä kertaa kirjoitettu meidän strategiaan."

"Näen itseohjautuvuuden siten, että pystyy itse vaikuttamaan mitä keinoja, työkaluja, toimia hyödyntäen saavuttaa asetetut tavoitteet. Eli itseohjautuvuudessa on ne reunaehdot ja tavoite määritetty mitä kohti halutaan mennä. Ja sitten mulle jää vapaus valita näiden raamien puitteissa, kuinka tavoitteeseen päästään."

Itseohjautuvuudesta ilmiönä puhuttaessa useassa vastauksessa nousi esille myös se, että itseohjautuvuuden lisääminen edellyttää myös johtamiskulttuurin muutosta. Kaikki haastateltavat pitivät itseohjautuvuutta tavoittelemisen arvoisena ja lisäävän Uudenmaan henkilöstön työhyvinvointia. Itseohjautuvuus nähtiin myös kilpailutekijänä.

"Ei voida enää elää maailmassa, missä esimiehet kertovat mitä tehdään."

"Itseohjautuvuus lisää työn mielekkyyttä ja tuottavuutta."

"Me voidaan nähdä itseohjautuvuus myös kilpailutekijänä, kun meillä on osaavaa henkilöstöä."

"Musta itseohjautuvuus on resurssien ja osaamisen hyödyntämistä ja sivutuotteena syntyy työhyvinvointia."

Haastatettuluista voidaan todetta, että tarvetta yhteiselle puhumiselle itseohjautuvuudesta on. Vaikka itseohjautuvuuden käsite koettiin osin epämääräiseksi, nousi haastatteluissa esille paljon itseohjautuvuutta tukevia käytännön elementtejä. Kuten aikaisemmin teoriaosuudessa todettiin, tulee Hyrkäksen (2018) mukaan kehitettäessä itseohjautuvuutta olla selvillä siitä, kehitetäänkö yksilön, tiimin vai organisaatiotason itseohjautuvuutta. Seuraavaksi tarkastelemme haastateltavien näkemyksiä itseohjautuvuudesta itseohjautuvuuden eri tasoilla.

7.1.1 Itseohjautuvuus yksilötasolla

Itseohjautuvuuden esiintymistä yksilötasolla kysyttiin mm. kysymyksillä millainen on mielestäsi itseohjautuva yksilö. Yksilötason näkökulmasta itseohjautuvuus nähtiin haastattelujen perusteella yksilön tekemiseen ja työstä suoriutumiseen liittyvänä asiana. Yksilön itseohjautuvuuden nähtiin tarkoittavan oma-aloitteisuutta, itsenäisyyttä ja vastuunottoa. Haastatteluissa nousi selkeästi esille osaaminen ja motivaatio. Lisäksi itseohjautuvuus nähtiin osittain luonteenpiirteenä sekä ikään liittyvänä asiana. Edellä mainitut havainnot tukea aikaisemmin teoriaosuudessa mainittuja itseohjautuvan yksilön määritelmiä ja luonteenpiirteitä.

"Olen tavannut tosi itseohjautuvia asiantuntijoita ja päinvastoin. Yksilön itseohjautuvuuteen vaikuttaa luonteenpiirteet ja kapasiteetti tehdä työtä. Itseohjautuva yksilö on aloitteellinen, ottaa asioita esille ja osaa asettaa työlleen tavoitteet. No semmoinen noheva."

Itseohjautuva asiantuntija on sellainen, jolla on näkemystä ja kyky tehdä ratkaisuja sekä uskallus kyseenalaistaa. Hän nauttii vapaudesta ja siitä että saa toteuttaa itseään. Jos mietin mikä olisi yhdistävä piirre, niin se olisi se, että itseohjautuvilla asiantuntijoilla on näkemystä."

Yksilön itseohjautuvuuteen katsottiin vahvasti kuuluvan jatkuva oppiminen ja kehittyminen. Jotta työtä pystyy tekemään itsenäisesti, on asiantuntijan osaaminen oleellista. Itseohjautuva asiantuntija hakeutuu jatkuvasti erilaisiin ammatillista osaamista kehittäviin koulutuksiin, huomaa omassa työssään mahdollisesti tekemiään virheitä ja tekee tätä kautta tarvittaessa muutoksia omaan työhönsä. Hän osaa myös hyödyntää asiakkaiden antamaa palautetta oman työnsä kehittämisessä. Myös motivaatio nousi esille. Yksilön katsottiin olevan itseohjautuva, kun hänellä on paloa tehdä työtään. Tämä kytkettiin kahdessa vastauksessa, siihen, miten merkityksellistä kohdeorganisaation työ on sekä asiakkaille, että yhteiskunnalle.

"Asiantuntija hakeutuu jatkuvasti omaa osaamistaan kehittäviin koulutuksiin. Ei siis vain niin, että kerran vuodessa käydyssä kehityskeskustelussa käydään osaamistarpeita läpi."

"Tekee sydämestään tätä työtä- ymmärtää miten tärkeää tämä on asiakkaille ja yhteiskunnalle."

Kohdeorganisaation asiantuntijoiden kykyä toimia itseohjautuvasti pidettiin pääosin hyvänä. Eroja syntyi ikärakenteesta. Nuorempien asiantuntijoiden kykyä itseohjautuvuuteen pidettiin parempana kuin vanhempien. Pitkän työhistorian ja TE-toimistojen vanhan työkultuurin nähtiin heikentävän kokeneempien asiantuntijoiden itseohjautuvuutta, vaikka heidän osaamistaan arvostettiin. Haasteeksi koettiin myös julkisessa työvoima- ja yrityspalveluissa

oleva muutosvauhti ja covid-19 pandemiankin arvioitiin vaikuttaneen asiantuntijoiden kykyyn itseohjautua. Pandemian arvioitiin vaikuttaneen asiantuntijoiden itseohjautuvuuteen heikentävästi, koska syntyneen kriisin vuoksi siirryttiin keväällä 2020 nopeasti aika tarkkoihin työohjeisiin ja työvuoroihin.

"Jos on jo vuosikymmeniä kysynyt esimieheltä, että mikä päätös tehdään, niin vaikeaaahan tästä tavasta on luopua. Meillähän oli pitkään vallalla työkulttuuri, että vastaukset käydään kysymässä aina esimieheltä."

Yksi haastateltavissa nosti esille itseohjautuvuuden vaativan asiantuntijalta paljon ja kytki sen vastauksessaan itsensä johtamiseen.

"Itseohjautuvuus vaatii asiantuntijalta paljon. Sellaista itsensä johtamisesta."

7.1.2 Itseohjautuvuus tiimi- ja organisaatiotasolla

Haastattelussa kysyttiin, onko Uudenmaan työ- ja elinkeinotoimistossa itseohjautuvia tiimejä ja miten se käytännössä ilmenee. Haastatteluissa pyrittiin myös selvittämään sitä, miten tiimit organisoituvat ja mikä ovat tiimien vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä liittyviin päätöksiin. Haastattelut osuivat ajanjaksolle, jolloin Uudenmaan työ- ja elinkeinotoimiston organisaatiouudistus oli juuri saatu päätökseen. Suurimmalla osalla Uudenmaan TE-toimiston asiantuntijoista ja esimiehistä vaihtui tiimi ja osittain työtehtävätkin. Haastateltavat peilasivat osittain tiimi- ja organisaatorakenteen itseohjautuvuutta pitkälti aikaan ennen organisaatiouudistusta. Esille nostettiin kuitenkin organisaatiouudistuksesta seurannut tiimien koon pienentyminen ja tiimikoon pienentymisen hyödyntäminen itseohjautuvuuden tukemisessa. Uudenmaan työ- ja elinkeinotoimiston tiimien keskimääräinen koko organisaatiouudistuksen jälkeen on noin 15 asiantuntijaa. Esimiesten näkemystä tukee myös aikaisemmin teoriaosuudessa mainittu Ala-Mutkan (2019, 172) näkemys tiimin koon merkityksestä itseohjautuvuuden toteuttamismahdollisuuksiin.

Kaksi haastateltavista toi esille, että itseohjautuvien tiimien syntyminen uuteen organisaatioon on vasta käynnistymässä. Toisaalta todettiin, että Uudenmaan TE-toimistossa on ollut ennen organisaatiouudistustakin hyvin toimivia itseohjautuvia tiimejä. Tämä on näkynyt muun muassa tiimin työtehtävien jakamisessa, tiimin kyvyssä priorisoida työtehtäviä työtilanteen mukaan ja vastuusta tuloksellisuudesta. Esille nousi työnjaosta keskusteltaessa esimerkiksi kiertävä puheenjohtajuus itseohjautuvien tiimien kokouksissa sekä se, että itseohjautuvat tiimit sopivat keskenään työvuoroista ja poissaolojen sijaisjärjestelyistä. Yksii haastateltavista nosti esille Uudenmaan TE-toimistossa ennen pandemiaa olleen käytänteen, jossa tiimeille jaettiin kuukausittain tiimin julkiset tulostavoite seurannan tiedot.

"Tiimi katsoi tulostavoitteet aina yhdessä ja mietti miten päästäisiin vieläkin parempiin suorituksiin. Ehkä tiimi siinä kykeni helpommin tukemaan niitä, jotka vaikka tarvitsivat vielä tukea osaamisessa. Toisaalta tämä poissulki niin kutsutun vapaamatkustamisen."

Organisaatiotasolla itseohjautuvuudesta puhuttaessa nousi esille, että on tapahtunut sekä johtamiskulttuurin että toimintatapojen muutoksia. Päätöksenteon tasoa on madallettu ja ohjaavat periaatteet ovat siirtyneet kohti muutosvalmiutta ja yhteistyötä. Henkilöstö on ollut mukana uuden strategian laadinnassa ja kokeilukulttuurin piirteitä esiintyy. Strategian laadintaan henkilöstö on osallistunut kyselyiden kautta. Tämä arvioitiin kuitenkin riittämättömäksi kahdessa haastattelussa. Yksi haastateltavista toi esille, että itseohjautuvuus tulee kytkeä myös johtamiseen ja palautekulttuuriin. Hän korosti myös läpinäkyvyyttä, avoimuutta alhaalta ylös ja ylhäältä alas.

"Mutta sen pitää olla suhteessa johtamiseen ja palautekulttuuriin, mutta palautekulttuuria musta meillä ei ole ollut."

"Sitoutuminen tulostavoitteisiin edellyttää mielestäni sitä, että niitä laaditaan yhdessä koko toimistotasolla. Tähän ei mun mielestä ehkä webropol- kysely riitä. Hienoa on kuitenkin, että meillä tuetaan kokeilukulttuuria".

7.2 Itseohjautuvuuden edistäminen johtajuuden keinoin

Seuraavaksi haastatteluista analysoidaan, kuinka itseohjautuvuutta voidaan edistää johtamisen keinoin ja mitä mahdollisia rajoitteita itseohjautuvuuden johtamiseen liittyy. Analyysi tehdään teorialuvusta tutun psykologisten perustarpeiden; autonomian, kyvykkyyden, yhteisöllisyyden ja hyväntekemisen näkökulmasta.

7.2.1 Autonomian johtamista edistävät ja haittaavat tekijät

Kaikissa haastatteluissa nousi esille tavoitteiden merkitys ja erityisesti se, että tavoitteiden tulisi olla kaikille työntekijöille selvät. Sitoutumisen tavoitteisiin nähtiin syntyvän erityisesti keskustelujen ja avoimuuden kautta ja esimiehillä nähtiin tavoitteisiin sitouttamisessa vahva rooli. Kaksi haastateltavista toi esille työ- ja elinkeinoministeriön roolin tavoitteiden asettamisessa. He totesivat, että työ- ja elinkeinoministeriön asettamat tavoitteet ovat usein epärealistisia, jolloin henkilöstön sitouttaminen niihin voi olla haasteellista. Vastauksissa nousi esille myös se, että mikä on asiantuntijoiden todellinen mahdollisuus vaikuttaa tavoitteiden asettamiseen johtuen työ- ja elinkeinoministeriön vahvasta tulosohjauksesta. Mahdollisuutta vaikuttaa työn tekemisen tapoihin pidettiin myös erittäin tärkeänä. Edellä mainitut seikat tukevat aikaisemmin teoriaosuudessa esitettyä Martelan ym. (2015, 68-69) näkemystä siitä, että autonomiaa voidaan tukea selkeillä tavoitteilla ja toimintatapojen

vapaaehtoisuudella. Tavoitteiden selkeyden merkitys nousi esille niin yksilö-, tiimi kuin organisaatiotasollakin.

"Tavoitteiden tulis olla tosi selkeitä. Näin isossa organisaatiossa kun me, voi olla vaikea hahmottaa oman työvaiheen merkitystä kokonaistavoitteisiin. Lisäksi työ- ja elinkeinoministeriö asettaa välillä ihan kohtuuttomia tulostavoitteita. En tiedä, miten esimiehenä voisin näihin asiantuntijoita sitouttaa.

"Musta tavoitteista tulisi keskustella avoimesti ja tärkeänä pidän myös sitä, miten me esimiehet niistä puhumme."

"Eli ollaan kuin jalkapallokentällä. Pelikenttä on toimintakenttä, jossa joukkueena tavoitellaan maaleja. Se miten maalit tehdään, on joukkueen päätettävissä. Esimies tarjoaa pelikentän."

Haastatteluissa nousi vahvasti esille esimiesten huoli työn tasaisesta ja oikeudenmukaisesta jakautumisesta. Tämä nähtiin vahvasti itseohjautuvuuden riskitekijänä. Esille nostettiin vapaamatkustamisen ja alisuoriutumisen. Haasteltavat kokivat näihin puuttumisen olevan esimiestyössä aikaa vievää ja haasteellista.

"Esimiehenä tulee jollakin tavalla varmistua siitä, että työ jakautuu tasaisesti kaikille. Siksi asiakassalkkujen koon seuranta kuukausitasolla on tärkeää".

Haastatteluissa nousi selkeästi esille se, että Uudenmaan TE- toimistossa ei ole kovinkaan suurta mahdollisuutta järjestellä asiantuntijoiden tehtäväkuvia osaamisen ja kyvykkyyden mukaan. Esteiksi koettiin lakisääteisyysperustuvien tehtävien luonne, viranomaistoiminta, organisaation koko, organisaatiouudistus ja työllisyyden kuntakokeilut. Esille nousi erityisesti esimiesten tarve järjestellä asiantuntijoiden työtehtäviä esimerkiksi työkyvyn alentumisen vuoksi. Haastatteluissa nousi myös esille tarve tietää ja tuntea oma henkilöstönsä hyvin ja sitä kautta pyrkiä sijoittamaan heitä tiimeihin mahdollisimman osuvasti.

"Meidän aika vaikea järjestellä näitä työtehtäviä kaikille mieluisiks, kun ne ovat lakisääteisiä. Ne on vain tehtävä. Ja kun meillä on myös joitakin tehtäviä, joita kukaan ei oikein haluaisi tehdä."

"Mä ajattelen, että itseohjautuvuutta tukee se, että tunnen henkilöstöni mahdollisimman hyvin. Se auttaa myös tilanteissa, kun työtehtäviä pitää järjestellä uudelleen. Toisaalta vaikka meillä paljon eri työtehtäviä, niin on vaikea vain itse päättää mitä voi tehdä. Ja esimiehenä pitää jotenkin varmistaa, että jokaisessa tiimissä on riittävästi osaamista."

"Tämä organisaatiouudistus ja työllisyyden kuntakokeilut ehkä aiheutti sen, että emme pysty parhaalla mahdollisella tavalla hyödyntämään asiantuntijoidemme osaamista. "

Tutkimusaineiston perusteella esimiehet arvostavat asiantuntijoiden kykyä tehdä itsenäisiä päätöksiä ja he luottavat asiantuntijoihin. Asiantuntijoita pyritään kannustamaan itsenäiseen päätöksentekoon ja valmiita vastauksia pyritään välttämään. Monet esimiehistä totesivat asiantuntijoiden tietävän vastaukset substanssikysymyksiin paremmin kuin esimiehet. Tosin haastatteluissa nousi esille myös se, että päätöksentekoprosessin ei koettu olevan kaikille selvää. Yksi esimiehistä koki, että uusi valmistunut Uudenmaan TE- toimiston työjärjestys selventää päätöksentekoprosessia. Luottamukseen yhdistettiin muutaman haastateltavan kohdalla mikromanagementi. Yksi haastateltavista toi esille sen, että näin isoon organisaatioon kuuluu aina hiukan mikromanagementiä. Autonomian johtamisessa tärkeäksi koettiin siis turhan kontrollin ja valvonnan poistaminen.

"Itseohjautuvuuden tukemisessa on tärkeää, että asiantuntijat luottavat omaan päätöksentekokykyynsä. Asiantuntijat ovat parempia substanssiasioissa kuin me esimiehet. Pahinta mitä voisi tehdä, olisi se, että kyttäisi koko ajan mitä on tehty."

Konkreettisina johtamiseen liittyvinä tekoina autonomian edistämiseksi nousi lähinnä esille tehtävien delegointi ja vastuiden jakaminen. Aikaisemmin esimiehille ajateltuja vastuita on hoidettu hyvin eri tavoin eri tiimeissä. Osassa tiimeistä, kuten aikaisemmin todettiin tiimitasoisesta itseohjautuvuudesta alakappaleessa 7.1.2 työvuorot ja työtehtävät jaettiin tiimiläisten kesken ja osassa tiimeissä esimiehillä oli niissä vielä vahva rooli.

Kuten Vasalampi (2017, osa 1) toteaa, autonomiaa tukevassa sosiaalisessa ilmapiirissä jokainen kokee valinnanvapautta ja jokaisen yksilön näkökulma huomioidaan. Tutkimusaineistosta nousee esille se, että kaikki haastateltavat kannustivat asiantuntijoita avoimuuteen ja osallistumaan keskusteluun. Esille nousi myös toisten tunteiden tunnustaminen ja perspektiivin huomioon ottaminen.

7.2.2 Kyvykkyyden johtamista edistävät ja haittaavat asiat

Kuten aikaisemmin teoriaosuudessa todettiin, kyvykkyyden kokemus työssä syntyy taitavasta tekemisestä ja työn hallinnan tunteesta, asioiden aikaansaamisesta ja uuden oppimisesta ja kehittämisestä (Martela ym.2015, 98). Uuden oppimista ja kehittymistä tuetaan haastatteluaineiston perusteella ennen kaikkea perehdyttämisohjelmalla, laajalla koulutustarjonnalla ja työssä oppimalla. Melkein kaikki haastateltavista nostivat esille Uudenmaan TE-toimiston laajan ja laadukkaan perehdyttämisohjelman ja erityisesti perehdyttämiseen liittyvän "vierihoidon". Uudenmaan TE-toimistolla koettiin olevan laaja koulutusohjelma, jota tukee KEHA-keskuksen tarjoama koulutustarjonta. Lisäksi nostettiin esille, että Uudenmaan TE-toimisto tukee laaja-alaisesti henkilöstönsä omaehtoisia opintoja palkallisilla opintovapaapäivillä. Lisäksi yksi haastateltavista nosti esille vuoden alusta käyttöön otetun uuden organisaatiokäytännön, joka voidaan luokitella kyvykkyyden johtamisen työkaluksi. Haastateltava puhui jatkuvan parantamisen hankkeesta.

"Ihan parasta on meidän laadukas usean vuoden kehityksen tuloksena syntynyt perehdyttämisohjelma. Sekä se, että tuemme työnantajana henkilöstömme omaehtoista koulutusta palkallisilla opintovapaapäivillä. Aika harvalla yrityksellä on mahdollisuutta tähän."

Aineistossa nousee esille myös muita oppimista edistäviä asioista, joita voivat olla esimerkiksi ryhmä- ja yksilökehityskeskustelut, sparraus ja vertaisarvioinnit. Vastuu oppimisesta ja kehittymisestä nähtiin olevan yksilöllä itsellään.

"Vastuu oppimisesta on jokaisella työntekijällä itsellään. Välillä on niitäkin tilanteita, että on järjestetty jotain koulutusta, mutta niihin ei ole osallistuttu työkiireiden vuoksi tai jostakin muusta syystä. On tärkeää osata priorisoida myös omaa aikaansa."

"Minusta on hyvä, että meillä pidetään ensin ryhmäkehityskeskustelut, ja vasta sen jälkeen yksilökehityskeskustelut. Ryhmäkehityskeskusteluissa voidaan kerrata vielä tavoitteet ja samalla sparrata toinen toisiamme siitä, miten parhaiten saavutamme tulokset".

Työn hallinnan tunne ja sen merkitys työssäjaksamiseen ja työhyvinvointiin nousi esille muutamassa haastattelussa. Vastauksissa nousi keinoksi lisätä työn hallinnan tunnetta esimerkiksi mahdollisuudella rajata työnkuvia ja olemalla kiinnostunut työyhteisön ajatuksista. Nämä vastaukset tukevat aiemmin teoriaosuudessa esitettyjä Martelan (Martela ym. 2017, osa 2) ja Kuuselan (2013, 83) näkemyksiä työn hallinnan lisäämisen merkityksestä kyvykkyyden johtamisessa.

"Työtilanne voi joskus tuntua hallitsemattomalta. Siksi toivoisinkin, että esimiehillä olisi mahdollisuus enemmän muovata tehtäväkuvia ja vaikuttaa näin työssäjaksamiseen. Silloin kun työpaine kasvaa ihan mahdottomaksi on tärkeää olla myös läsnä ja kuulla mitä henkilöstö kertoo."

Selkeäksi kehittämiskohteeksi nousi palautejärjestelmän kehittäminen. Palautteenanto koettiin usein satunnaiseksi ja esimiehestä riippuvaiseksi. Palautteenannosta keskusteltaessa viitattiin kuitenkin usein sen positiiviseen kannustavaan voimaan. Usea haastateltavista koki, että palautteenanto työstä ei ole vain esimiehen vastuulla, vaan sen tulisi olla kaikkien vastuulla. Yksi haastateltavista nosti esille palautekulttuurin kehittämisen siten, että se tulevaisuuteen katsova.

"Palautekulttuuria tulisi kehittää siihen suuntaan, että se on tulevaisuuteen katsova. Mitä tästä opittiin yhdessä ja mitä mahdollisesti teemme seuraavalla kerralla toisin."

Kaksi haastateltavista nosti esille osaamiseen perustuvien toimialatiimien rakentamisen. Erityisen tärkeänä tämä oli koettu uutta organisaatiota rakennettaessa. Haastateltavat kokivat, että uuden organisaation toimialatiimeihin tulee sijoittaa vanhan

organisaatorakenteen mukaista palvelulinjaosaamista sekä uuden toimintamallin mukaista toimialaosaamista. He korostivat vastauksissaan henkilöstölle tehdyn osaamiskartoituksen merkitystä ennen henkilöstön sijoittelua uutteen organisaatioon.

"Musta oli hyvä, että päädyttiin tekemään osaamiskartoitus toimialatiimeihin sijoittelun tueksi."

7.2.3 Yhteisöllisyyden johtamista edistävät ja haittaavat asiat

Haastatteluaineistosta nousi esille yhteenkuuluvuutta edistäviä seikkoja kuten esimerkiksi avoimen ilmapiirin edistäminen, toisten arvostaminen ja epäonnistumisen salliminen. Kaksi haastateltavissa puhui "samassa veneessä" olemisesta. Haastatteluissa nousi esille myös se, että Uudenmaan TE- toimistolla tulisi olla tarkemmin sovittuna konfliktien ratkaisumuodot. Melkein kaikki haastateltavat toivat esille esimiehen oman esimerkin merkityksen avoimen ilmapiirin luomisessa. Välineinä avoimen ilmapiirin luomiseksi saavuttamiseksi pidettiin erityisesti kuuntelua ja keskustelua. Esimiesten oman roolin korostuminen esimerkkinä tukee Juutin (2013) näkemystä esimiehestä työyhteisön tunnuskuvaana.

"Avoimella ilmapiirillä saadaan tunne siitä, että ollaan samassa veneessä ja silloin me arvostetaan toinen toisiamme ja epäonnistuminekin on sallittua."

"Tiimin itseohjautuvuutta voidaan tukea luomalla salliva ja keskusteleva ilmapiiri ja siinä esimiehellä on tärkeä rooli."

Haastatteluaineistosta nousi esille luottamus ja oikeudenmukaisuus. Erityisesti esille nousi luottamuksen aikaansaaminen ja ylläpitäminen. Luottamuksen katsottiin edellyttävän avointa viestintää, vuorovaikutusta ja läpinäkyvyyttä. Tämä tukee myös aikaisemmin teoriaosuudessa esitettyä Martelan ym. (2015, 119-120) näkemystä kolmesta yhteenkuuluvuuden toisiinsa kytkeytyvästä osa-alueesta. Luottamuksesta keskusteltaessa, nousi esille myös se, etteivät haastateltavat aina täysin luota asiantuntijoihin. Erityisesti tämä nousi esille etätyön kohdalla. Lehtisen (2019) mukaan luottamus on itseohjautuvuuden perusta ja aloite luottamukseen tulisi tulla organisaation johdolta. Luottamus on ansaittava ja yksikin kerta kun luottamus rikotaan voi helposti viedä pohjan pois luottamukselta. Luottamuksen uudelleenrakentaminen saattaakin siten olla hankalaa. Lisäksi Lehtisen mukaan itseohjautuvuuteen pyrkivässä organisaatiossa tulisi todella pohtia miten luottamusta kyetään rakentamaan ja kehittämään. (Lehtinen 2019.)

"Mun mielestä itseohjautuvuuden perusta on luottamus, joka edellyttää vuorovaikutusta. Esimiesten tulisi luottaa myös siihen, mitä tehdään etätyössä ja siksi asioista pitäisikin keskustella todella avoimesti."

Itseohjautuvuutta katsottiin voitavan edistää avoimella ja oikea-aikaisella viestinnällä. Lehtisen (2019) mukaan organisaatioiden tulisikin pyrkiä selkeään ja ymmärrettävään viestintään jo ennen itseohjautuvan organisaation perustamista. Lehtisen mukaan itseohjautuvan organisaation perustamista tukee hyvin laadittu viestintästrategia. Haastatteluaineistoissa nousi hyvin esille Uudenmaan TE- toimiston panostaminen niin sisäiseen kuin ulkoiseenkin viestintään.

"Musta itseohjautuvuutta voidaan tukea avoimella viestinnällä. Siten esimies voi tukea itseohjautuvuutta. Kertomalla avoimesti sen missä mennään. "

Uudenmaan TE-toimistossa on järjestetty covid- 19 pandemian aikana virtuaalisia aamu- ja iltapäiväkahveja, joissa henkilöstö on voinut tutustua toisiinsa. Tämän voi arvioida lisäävän yhteisöllisyyttä ja keskinäistä ryhmähenkeä samoin kuin virtuaalisten liikunta- ja rentoutumishetkienkin. Tämä tukee Kuuselan (2013, 83-85) näkemyksiä yhteisöllisyyden tukemisen keinoista kuten aikaisemmin teoriaosuudessa mainittiin. Yhdessä vastauksissa nousi esille myös uuden strategian arvotyö ja niistä keskusteleminen.

"Olen omassa esimiestyössäni pyrkinyt siihen, että kaikilla olisi mahdollisuus osallistua yhteisiin kahvi- ja liikuntahetkiin.

7.2.4 Hyväntekemisen johtamista edistävät ja haittaavat asiat

Hyväntekemisen johtamiseen löytyi aineistosta vain vähän viittauksia, mikä johtunee siitä, että hyväntekemisen johtaminen onkin vielä kohtuullisen uutta itseohjautuvuuden johtamisen kentällä, eikä sitä välttämättä osata yhdistää itseohjautuvuuteen.

Hyväntekeminen nousi esille muutamissa vastauksissa, jotka korostivat sitä, miten hyväntekeminen korostuu Uudenmaan TE-toimiston asiakkaille, loppukäyttäjille. Yksi haastateltavista kertoi keskustelewansa henkilöstönsä kanssa siitä, mikä merkitys heidän työllään on yhteiskuntaan. Tämä tukee myös aikaisemmin teoriaosuudessa esitetty Martelan näkemystä siitä, kuinka hyväntekemisen tunnetta voidaan vahvistaa korostamalla sen merkitystä loppukäyttäjälle (Martela ym. 2015, 61-62). Lisäksi esille nousi kiittämisen kulttuurin tukeminen.

"Tarkastellessamme tulostavoitteiden saavuttamista keskustelemme usein siitä, mikä merkitys meidän työllä on yhteiskunnalle sekä meidän asiakkaille niin työnhakijoille kuin yrityksille".

Haastattelun viimeinen kysymys koski haastateltavien näkemyksiä itseohjautuvuuden soveltumisesta Uudenmaan TE- toimiston kaltaiseen julkiseen hallintoon, jonka toimintaa ohjaa vahvasti lainsäädäntö. Kaikki haastateltavat katsoivat sen soveltuvan julkiseen hallintoon, vaikka lainsäädäntö luo omat reunaehdot itsenäisyydelle.

Itseohjautuvuuden tulevaisuutta pidettiin kohdeorganisaatiossa hyvänä edellä mainittu reunaehto huomioiden.

7.3 Johtopäätökset ja jatkokehittämisehdotukset

Haastatteluiden perusteella Uudenmaan TE- toimiston asiantuntijoiden nähdään itseohjautuvan kohtuullisen hyvin, vaikka yksilöllisiäkin eroja esiintyy. Työn tasaisen jakautumisen nähtiin olevan riski itseohjautuvuudelle. Työllisyyden kuntakokeiluiden ja organisaatiouudistuksen arvioitiin vaikuttaneen Uudenmaan TE- toimiston itseohjautuvuuteen niin yksilö-, tiimi kuin organisaatiotasollakin. Organisaatiouudistukseen liittynyt tiimikoon pienentyminen nähtiin itseohjautuvuutta tukevana.

Autonomiaa vahvistavina tekijöinä voidaan pitää tavoitteiden selkeyttä ja asiantuntijan mahdollisuutta itse päättää tavoitteisiin pääsemisen keinoista, työn tekemisen tavoista. Myös asiantuntijan mahdollisuus itsenäiseen päätöksentekoon korostui autonomiaa vahvistavana asiana. Autonomiaa rajoittaviksi asioiksi koettiin se, että esimiehillä eikä asiantuntijoilla koettu olevan mahdollisuutta työntehtävien tuunaamiseen asiantuntijan osaamisen tai kyvykkyyden mukaan. Myös viranomaisvelvoitteiden ja vapaamatkustamisen katsottiin rajoittavan itseohjautuvuuden toteutumista Uudenmaan TE- toimistossa. Esimiehen rooli nähtiin mahdollistajana. Esimies pystyy omalla toiminnallaan luomaan rakenteita, jotka tukevat itseohjautuvuutta. Jaettua johtajuutta syntyi muun muassa tehtävien ja delegoinnin kautta. Jaetun johtajuuden ei voi katsoa toteutuvan asiantuntijoiden todellisella mahdollisuudella vaikuttaa tavoitteiden asettamiseen.

Kyvykkyyden perustarpeen täyttymistä tuettiin perehdyttämisohjelmalla, omaehtoisten opintojen tukemisella, monipuolisella koulutustarjonnalla ja jatkuvan parantamisen hankkeella. Kyvykkyyden perustarpeen täyttymistä katsottiin voitavan tukea myös yksilö- ja ryhmäkehityskeskusteluilla, jatkuvan parantamisen hankkeella, osaamiseen perustuvalla tiimien rakentamisella ja yksilöiden osaamisen hyödyntämisellä. Kyvykkyyden tarpeen täyttymistä rajoittavaksi tekijäksi arvioitiin yksilöiden väliset erot itseohjautuvuudessa ja työn hallinnan tunteen puuttuminen. Suurimmaksi kehittämiskohteeksi voidaan vastausten perusteella arvioida palautekulttuurin luominen. Esimiehen rooli kyvykkyyden edistäjänä nähtiin olevan sparraaja. Jaetun johtamisen kautta esimies tukee asiantuntijan työn hallinnan tunnetta optimaalisella kykyjen ja haasteiden tasapainolla.

Yhteenkuuluvuutta edistetään avoimella ilmapiirillä, toisten arvostamisella sekä epäonnistumisen sallimisen kulttuurilla. Haastateltavat kokivat, että Uudenmaan TE- toimistossa on tapahtunut kulttuurinen muutos kohti itseohjautuvampaa työtettä, vaikka itseohjautuvuuden tasolle tarvitaan tarkennusta. Yhteenkuuluvuutta rajoittavina seikkoina nousi esille esimerkiksi luottamuspuola ja konfliktien ratkaisuvaihtoehtojen puuttuminen. Esimiehen rooli nähtiin ihmisenä. Esimiehen katsottiin omalla esimerkillään vaikuttavan

yhteenkuuluvuuden toteutumiseen. Esimiehen tehtäväksi nähtiin myös psykologisesti turvallisen toimintaympäristön luominen ja työntekijöiden tuntemisen.

Hyvän tekemiseen liittyviä vastauksia löytyi haastattelusta vähiten ja arvioinkin, että hyvän tekemisen psykologisen perustarpeen johtamista ei osata vielä hyödyntää tarpeeksi. Opinnäytetyön kohdeorganisaation missiolla voidaan tuottaa yhteiskuntaan paljon merkityksellisyyttä ja hyvää. Esimiehen rooli hyvän tekemisessä on suunnannäyttävä ja esimiehelle on tärkeää uskoa oman organisaationsa missioon.

Taulukkoon numero viisi on kuvattu haastatteluiden tulokset psykologisia perustarpeita edistävästä ja rajoittavista tekijöistä niin yksilö- ja tiimi- ja organisaatiotasolla. Taulukon viimeisessä sarakkeessa on kuvattu, millaisilla johtamisen teoilla voidaan edistää psykologisten perustarpeiden tyydyttymistä.

| Psykologinen perustarve | Mahdollisuudet | Rajoitteet | Johtaminen |
|----------------------------------|--|---|--|
| Autonomia Yksilötasolla | + Tavoitteiden selkeys + Toimintatapojen vapaamuotoisuus + Mahdollisuus itsenäiseen päätöksentekoon + Tunteiden tunnistaminen + Toisen perspektiivin huomioiminen + Lisää työn mielekkyyttä | - Tarkkaan määritellyt tehtäväkuvat - Ei mahdollisuutta työn tuunaamiseen - Vapaaamatkustaminen | • Jaettu johtajuus tehtävien delegoinnin ja vastuiden jakamisen kautta • Avoimuuteen ja keskusteluun kannustaminen • Rakenteiden luominen tukemaan itseohjautuvuutta • Luottamus joka tasolla ja kyky jakaa vastuuta ja valtaa |
| Tiimi ja organisaatiotasolla | + Tuottavuuden ja työhyvinvoinnin lisääntyminen + Tiimikokojen pientyminen | - Viranomaisveloitteet, lainsäädäntö - Työn tasainen jakautuminen | Esimies mahdollistajana |
| Kyvykkyys Yksilötasolla | + Omaehtoisen opiskelun tukeminen +Yksilökehityskeskustelut +Yksilöiden osaamisen hyödyntäminen | - Yksilöiden väliset erot väliset erot itseohjautuvuudessa esim. alisuoriutuminen - Työn hallinnan tunteen puuttuminen | • Jaetulla johtajuudella tuetaan kyvykkyiden tarpeen täyttymistä lisäämällä työntekijöiden hallinnan tunnetta omasta työstään optimaalisella kykyjen ja haasteiden tasapainolla • Keskustelu- ja palautekulttuurin luominen • Rekrytointeihin panostaminen |
| Tiimi- ja organisaatiotasolla | + Ryhmäkehityskeskustelut + Sparraus + Jatkuvan parantamisen hanke + Pehdyttämishjelma + Osaamiseen perustuvien tiimien rakentaminen | - Palautekulttuurin puuttuminen | Esimies sparraajana |
| Yhteenkuuluvuus Yksilötasolla | + Yksilön tarve kuulua johonkin | - Luottamuspuola esimerkiksi etätyössä | • Psykologisesti turvallisen ympäristön luominen • Oma-aloitteisuutta ja virheitä sallivan toimintaympäristön luominen • Arvostus ylhäältä alaspäin • Työntekijöiden tunteminen • Esimies roolimallina • Kuuntelu ja keskustelu |
| Tiimi- ja organisaatiotasolla | + Avoimen ilmapiirin edistäminen + Toisten arvostaminen + Epäonnistumisen salliminen + Kulttuurin muutos kohti itseohjautuvuutta + Mahdollisuus yhteisiin tapaamisiin + Viestintästrategia | - Konfliktien ratkaisumuodot | Esimies ihmisenä |
| Hyvän tekeminen | + Kiittämisen kulttuuri | - Ei osata hyödyntää vielä johtamisen välineenä | • Esimiehen usko organisaation missioon Esimies suunnannäyttäjänä |

Taulukko 5: Tutkimustulosten yhteenveto

Tutkimustulosten perusteella on olennaista rakentaa yhteinen ymmärrys siitä, millaista itseohjautuvuuden tasoa Uudenmaan TE- toimistossa tavoitellaan ja miksi sen vahvistaminen on tärkeää niin asiakkaiden, henkilöstön kuin organisaationkin näkökulmasta. Itseohjautuvuuden tason määrittelyssä voidaan hyvin huomioida kohdeorganisaation viranomaistoiminnan luonne ja määritellä siihen sopiva itseohjautuvuuden taso. Lisäksi tulisi myös määritellä mitä itseohjautuvuuden tasoa kehittämällä tarkoitetaan.

Tutkimustuloksia hyödyntämällä kohdeorganisaatiolla on mahdollisuus poistaa itseohjautuvuuden toteutumista rajoittavia asioita. Erityisesti huomio kiinnittyy palautekulttuurin, sekä palautteenannon- ja saamisen, kehittämiseen ja rakentamiseen.

Kohdeorganisaation viranomaisluonteen vuoksi työtehtävien tuunaamisen asiantuntijan osaamista ja kyvykkyyttä voisi tarkistella omana kehittämishankkeenaan. Pidän tätä merkittävänä asiana, koska samalla tavoin kuin muutkin organisaatiot kohdeorganisaatio kilpailee osaavasta työvoimasta. Mahdollisuudella työtehtävien tuunaamiseen vaikutetaan kyvykkyyden perustarpeen tyydyttymiseen ja voidaan siten nähdä kohdeorganisaatiossa kilpailuvalttina.

Jatkokehittämistoimenpiteenä olisi kiinnostavaa tutkia asiantuntijoiden näkemyksiä saaduista havainnoista. Tällä voitaisiin vahvistaa kokonaiskuvaa itseohjautuvuuden johtamisesta ja jaetun johtajuuden toteutumisesta kohdeorganisaatiossa. Miten asiantuntijat kokevat, että esihenkilöstön toimet mahdollistavat heidän perustarpeiden tyydyttymisen. Asiantuntijoiden näkemyksiä voisi mitata esimerkiksi IMQ mittaristolla, jonka avulla voidaan helposti nimetä keskeiset kehittämiskohteet johtamisen lisäksi rakenteisiin ja toimintatapoihin.

Tämän opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää kohdeorganisaation lisäksi myös muissa TE-toimistoissa sekä työllisyyden kuntakokeiluissa. Sanna Marinin hallitus päätti puoliväliriihessä TE-palveluiden pysyvästä siirrosta kunnille (Työ- ja elinkeinoministeriön tiedotustilaisuus puoliväliriihen työllisyyspäätöksistä 30.4.2021). Kiinnittämällä huomiota itseohjautuvuuden kehittämiseen ja rajoitteiden poistamiseen voitaneen tukea myös pysyvää TE-palveluiden rakennemuutosta. Pysyvän palvelurakenteen muutoksesta ja sen läpiviemisestä voi arvioida tulevan valtaisa. Pysyvän palvelurakenteen muutosvaiheen negatiivisia vaikutuksia asiakastyöhön ja vaikuttavuuteen voitaneen tukea itseohjautuvilla asiantuntijoilla ja tiimeillä.

Opinnäytetyöntekijän oma ymmärrys itseohjautuvuudesta ja sen johtamisesta on syventynyt merkittävästi. Tämä tukee opinnäytetyöntekijän omaa johtamistyötä ja mahdollistaa opinnäytetyöntekijän keinoja tukea esihenkilöstöään itseohjautuvuuden perustarpeiden johtamisessa sekä auttaa poistamaan itseohjautuvuutta haittaavia seikkoja. Opinnäytetyöntekijällä on nyt mahdollisuus lähteä viemään eteenpäin itseohjautuvuuden kehittämistä Uudenmaan TE-toimiston johtoryhmässä aloittaen itseohjautuvuuden tason määrittelyllä.

Lähteet

Painetut

Akola, A.2020. Itseohjautuvuus ja intuitio. Helsinki: Basam Books.

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

Huttunen, T.2018. Johdetaan yhdessä. Hypeä vai työpaikan todellisuutta. Helsingin seudun kauppakamari. Viro: Meedia Zone Ou.

Laloux, F. & Wilber, K. 2014. Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness. Brussels: Nelson Parker.

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvilehto L. 2013. Upeaa työtä. Näin teet itsellesi unelmiesi työpaikan. Helsinki: Tammi.

Kananen, Jorma. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro.

Pearce, L. & Conger, J. (2003) All Those Years Ago: The Historical Underpinnings of Shared Leadership. Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership. London, Sage Publications.

Ropo, A., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T., Koivunen, N. & Eriksson, M. 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Helsinki: Talentum.

Salovaara, P. 2019. Itseohjautuvat organisaatiot- mitä on johtajuus ilman esimiehiä. Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.). Siedätystä johtamisallergiaan! Keuruu: Edita, 95-122.

Salovaara, P. 2020. Johtopäätös. Yhteisöt ja organisaatio pomokulttuurin jälkeen. Helsinki: Media Zone.

Sundholm, L. 2000. Itseohjautuvuus organisaatiomuutoksessa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2019. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Sähköiset

Barnett, R. & Weidenfeller, N. 2016. Shared Leadership and Team Performance. *Advances in developing human resources*, 18 (3), pp. 334-351. doi:10.1177/1523422316645885.

<https://journals-sagepub-com.nelli.laurea.fi/doi/pdf/10.1177/1523422316645885>

Deci, E. & Ryan, R. (2000). The "What and "Why" of goal Pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*. Vol. 11, No. 4, 227-268.

https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_DeciRyan_PIWhatWhy.pdf

Deci, Edward 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(1), 19-43. http://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2017/03/2017_DeciOlafsenRyan_annurev-orgpsych.pdf

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Suomi 100 - Taustat ja Tarinat. Mistä ELY-keskukset ja TE- toimistot ovat lähtöisin? <https://www.ely-keskus.fi/web/suomi-100-taustat-ja-tarinat/mista-ely-keskukset-ja-te-toimistot-ovat-lahtoisin->

Finlex. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi yrittäjien työttömyysturvan väliaikaisesta järjestämisestä. HE 35/2020. <https://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2020/20200035>

Hamel, G. 2011. First, Let's Fire All the Managers. *Harvard Business Review*, 89(12), pp. 48-60 <https://hbr.org/2011/12/first-lets-fire-all-the-managers>

HENRY ry. 4.3.2020. Aino-Mari Kiiänmies. Itseohjautuvuus ei ole itsetarkoitus.

<https://www.henry.fi/ajankohtaista/blogit-ja-kuukauden-kasvo/2020/03/itseohjautuvuus-ei-ole-itsetarkoitus>

Hyrkäs, Antti (2018). Kumpi itseohjautuu - yksilö vai tiimi? Saatavissa 15.4.2019.

<https://ellunkanat.fi/nakemys/artikkelit/kumpi-itseohjautuu-tiimi-yksilo/>

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Alma Talent.

Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 28.12.2012/916.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120916>

Laki työllisyyden edistämisen kuntakokeiluista 30.12.2020/1269.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2020/20201269>

Lehtinen Esa. 28.10.2019. Jaettu johtajuus haastaa perinteiset johtamismallit. Konsultin jaarituksia. <http://esalehtinen.blogijanne.fi/2019/10/28/jaettu-johtajuus-haastaa-perinteiset-johtajuusmallit/>

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio: Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Helsinki: Tulevaisuusvaliokunta.

Martela, F. 2015. Valonöörit. Sisäisen motivaation käsikirja. Gummerus Kustannus Oy.

Martela, F., Jarenko, K. & Järvilehto, L. 2015. Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.

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

Martela, F., Mäkikallio, I. & Virkkunen, V. 2017. Itsemääräämisteoria ja psykologiset perustarpeet työssä. Teoksessa Salmela-Aro K, Nurmi, J.& Feldt, T. Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet. 3. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Martela, F. 2021. Itseohjautuvuus on yhteisöohjautuvuutta- ja sen suuri lupaus. Teoksessa Matkaopas Yhteisöohjautuvuuteen. Haaga-Helian julkaisut 3/2021. Raisio: Newprint Oy

Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N., Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa- Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin lähde vai pahoinvoinnin lähde. Loppuraportti. Aalto University publication series 3/2021. Helsinki: Unigrafia Oy.

Ministeriön historiaa. Viitattu 15.1.2020. <https://tem.fi/historiaa/>

Nordea, Talk with Nordea private bank 10.9.2019. Tuloksia ilman pomoja. <https://talk.nordea.fi/privatebanking/tuloksia-ilman-pomoja/>

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Ryan, Richard & Deci, Edward (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *Am Psychol* 55(1): 68-78. [0080.tif \(selfdeterminationtheory.org\)](https://selfdeterminationtheory.org)

Ryan, R.& Deci. E. 2017. Self- determination theory: Basic psychological needs in motivation, deelopment and wellness. New York: The Guilford Press.

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

Seeck, H. 2009. Johtamisopit ja niiden leviäminen. Teoksessa Kiuru, J. Johdatus johtamiseen. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.

Seeck.H. 2015. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudeamus Oy.

Sydänmaalakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Alma Talent Oy.

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A., Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen. Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Terävä, H. 2.9.2015. Miten Reaktor kasvoi ilman hierarkiaa.

<https://www.reaktor.com/blog/miten-reaktor-kasvoi-ilman-hierarkiaa/>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki 2013.

https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö. TE-palvelut tukevat työllisyyttä ja kasvua.

<https://tem.fi/julkiset-tyovoima-ja-yrityspalvelut>

Työ- ja elinkeinoministeriö. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 1/2015. Työpolitiikan palvelurakennearviointi: "Asiakaslähtöisempää ja tuloksellisempaa palvelua". Loppuraportti. Edita Publishing Oy/AB/Ltd.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74959/TEMjul_1_2015_web_15012015.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriön tiedotustilaisuus 30.4.2021. Ministeri Tuula Haatainen.

<https://www.youtube.com/watch?v=TFR28guGopc>

Uudenmaan työ- ja elinkeinotoimisto intranet 11.3.2021. Uudenmaan TE-toimiston esittelydiat sidosryhmille ja organisaatiokaavio.

https://taimi.sharepoint.com/:p:/r/sites/tyotilat/UUD_TET_Viestinta/_layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7B3089089C-9BC5-46A1-91A2-828B6D564046%7D&file=Uudenmaan%20TE-toimisto%20-%20esitys%2C%20p%C3%A4%C3%A4paino%20kuntakokeilussa.pptx&action=edit&mobileredirect=true

Valtioneuvosto. Tiedote 140/2020. 16.3.2020. Hallitus on todennut yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa Suomen olevan poikkeusoloissa koronavirustilanteen vuoksi.

<https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-totesi-suomen-olevan-poikkeusoloissa-koronavirustilanteen-vuoksi>

Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta. Työttömyyden laajat kustannukset yhteiskunnalle. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 16/2019.

<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161296>

Valtioneuvoston tulevaisuusselonteko 1.osa. Jaettu ymmärrys työn murroksesta.

Valtioneuvoston kansalian julkaisusarja 13a/2017.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80036/13_17_tulevaisuusselonteko_osa1_FI.pdf

Vasalampi, K. 2017. Itsemääräämisteoria. Teoksessa Salmela-Aro K, Nurmi, J.& Feldt, T. Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet. 3. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Viitala, R.& Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Kuviot

| | |
|--|----|
| Kuvio 1: Motivaatiojana (Ryan ym. 2000, 68-78; Vasalampi 2017, 1 osa). | 11 |
| Kuvio 2: Motivaatiotimantti (Martela 2015, 38). | 13 |
| Kuvio 3: Jaetun johtajuuden vaiheet (Juuti 2016, johdanto). | 31 |
| Kuvio 4: Jaetun johtajuuden osa-alueet (Juuti 2013, 224). | 32 |
| Kuvio 5: Opinnäytetyön tietoperusta. | 33 |
| Kuvio 6: Uudenmaan työ- ja elinkeinotoimiston organisaatorakenne (Uudenmaan työ- ja elinkeinotoimisto intranet 11.3.2021). | 35 |
| Kuvio 7: Uudenmaan työ- ja elinkeinotoimiston strategia 2021-2025 (Uudenmaan TE-toimisto intranet 11.3.2021)..... | 36 |
| Kuvio 8: Laadullisen tutkimuksen vaiheet (Juuti & Puusa 2020, johdanto). | 38 |
| Kuvio 9: Teorialähtöinen sisällönanalyysi (Tuomi ym.2020, 91-95)..... | 41 |

Taulukot

| | |
|--|----|
| Taulukko 1: Sisäisen motivaation hyödyt (Martela ym. 2014, 27). | 12 |
| Taulukko 2: Itseohjautuvuuteen liittyvien termien määrittelyä Salovaraa (2019, 105; 2020, 52-53 mukailleen)..... | 21 |
| Taulukko 3: Esimiesvetoisen hierarkian ja itseohjautuvan organisaation eroja (Salovaara 2019,103). | 22 |
| Taulukko 4: Organisaation koon merkitys itseohjautuvuuteen (Ala-Mutka 2019, 173)..... | 24 |
| Taulukko 5: Tutkimustulosten yhteenveto | 54 |

Liitteet

| | |
|---------------------------------------|----|
| Liite 1. Haastattelupyyntö | 63 |
| Liite 2: Haastattelukysymykset | 64 |
| Liite 3: Haastatteluiden kestot | 65 |

Liite 1. Haastattelupyyntö

Hei,

Teen parhaillani opinnäytetyötä Laurean ammattikorkeakoulun yrityksen kasvuun johtamisen ohjelmassa aiheesta itseohjautuvuuden lisääminen johtamisen tekoina. Opinnäytetyöni ohjaajana toimii yliopettaja Maria Ekström (maria.ekstrom@laurea.fi).

Työelämän murroksen myötä itseohjautuvuus on aiheena hyvin ajankohtainen ja sitä painotetaan myös Uudenmaan työ- ja elinkeinotoimiston uudessa strategiassa. Itseohjautuvuuden katsotaan lisäävän yrityksen kilpailukykyä ja työhyvinvointia ja samalla tarkoittavan myös johtamiskulttuurin muutosta. Tarkoitukseni on teemahaastatteluiden avulla selvittää Uudenmaan työ- ja elinkeinotoimiston palvelupäälliköiden ja palveluvastaavien näkemyksiä itseohjautuvuudesta ja itseohjautuvuuden johtamisesta.

Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina teamsin välityksellä. Aikaa on hyvä varata n. 30-60 minuuttia. Haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan. Haastattelut käsitellään luottamuksellisesti eikä opinnäytetyössä ilmene vastaajien henkilöllisyys.

Jos olet käytettävissä haastattelua varten, niin vahvistathan osallistumisesi vastaamalla tähän viestiin. Ehdotan tämän jälkeen sinulle parhaiten sopivaa haastattelu-aikaa.

Kiitos avustasi jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin,
Minna Helenius

Liite 2: Haastattelukysymykset

Kysymysrunko

Esittäytyminen

Itseohjautuvuus

- Mitä ajatuksia itseohjautuvuus sinussa herättää ja mitä se sinusta tarkoittaa?
- Miten kuvailisit itseohjautuvuutta ilmiönä ja käsitteenä?
- Onko itseohjautuvuus mielestäsi tavoittelemisen arvoista?
- Millainen henkilö on mielestäsi itseohjautuva?
- Ollaanko Uudenmaan työ- ja elinkeinotoimistossa mielestäsi itseohjautuvia? Miten se näkyy käytännössä?
- Kuinka tuttua itseohjautuvuus on yksikössäsi ja puhutaanko siitä yleisesti?
- Miten näet henkilöstösi osaamisen ja kyvyn johtaa itseään?
- Miten asiantuntijat pystyvät vaikuttamaan työhönsä liittyviin päätöksiin?
- Miten TE- toimistossa tiimit organisoituvat ja sopivat keskenään työtehtävistä?

Johtaminen

- Mitä johtamiselta/ esimiestyöltä edellytetään, että se edistäisi itseohjautuvuutta
- Millaisilla käytännön asioilla esimies voisi vaikuttaa asiantuntijan itseohjautuvuuden lisäämiseen
- Miten varmistetaan asiantuntijoiden sitoutuneisuus yhteisiin tavoitteisiin?
- Vallan ja vastuun jakaminen
- Palaute/ keskustelukulttuuri?
- Johtamiskulttuuri/ Jaettu johtajuus

- Miten uskoisit äärimmäisen itseohjautuvuuden sopivan TE-toimiston kaltaiseen julkisen hallinnon organisaatioon? Mikä olisi mielestäsi yksikössäsi riittävä itseohjautuvuuden ulottuvuus?
- Millaisena näet itseohjautuvuuden tulevaisuuden Uudenmaan TE- toimistossa?

Liite 3: Haastatteluiden kestot

| Liite 3. | Haastattelupäivämäärä | Haastattelun kesto |
|-----------------------------------|-----------------------|----------------------|
| Haastateltava 1, Palvelupäällikkö | 27.1. 2021 | 48 min 56 sekuntia |
| Haastateltava 2, Palveluvastaava | 27.1.2021 | 34 min 18 sekuntia |
| Haastateltava 3, Palvelupäällikkö | 29.1.2021 | 46 min 53 sekuntia |
| Haastateltava 4, Palveluvastaava | 1. 2. 2021 | 1h 6 min 16 sekuntia |
| Haastateltava 5, Palvelupäällikkö | 5.2.2021 | 30 min 30 sekuntia |
| Haastateltava 6, Palveluvastaava | 5.2.2021 | 32 min, 25 sekuntia |
| Haastateltava 7, Palvelupäällikkö | 8.2.2021 | 49 min,23 sekuntia |
| Haastateltava 8, Palveluvastaava | 8.2.2021 | 29 min 30 sekuntia |