

VAASAN YLIOPISTO

JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Anu Korpela

ITSEOHJAUTUVUUS ASIANTUNTIJATYÖN MURROKSESSA

Asiantuntijoiden itseohjautuvuuteen liittyvät mahdollisuudet ja rajoitteet johtamisen näkökulmasta Verohallinnossa

Julkisjohtamisen
Pro gradu –tutkielma

VAASA 2019

SISÄLLYS

| | sivu |
|--|-------------|
| KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO | 3 |
| 1. JOHDANTO | 7 |
| 1.1. Tutkimuksen taustaa | 7 |
| 1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma | 10 |
| 2. ITSEOHJAUTUVUUS ILMIÖNÄ | 12 |
| 2.1. Itseohjautuvuuden teoria | 12 |
| 2.2. Itseohjautuvuus yksilön tasolla | 15 |
| 2.3. Itseohjautuvuus ryhmätasolla | 20 |
| 2.4. Itseohjautuvuutta tukeva organisaatio | 23 |
| 2.5. Itseohjautuvuuden kompastuskivet | 26 |
| 3. ITSEOHJAUTUVUUDEN JOHTAMINEN | 30 |
| 3.1. Johtajuus itseohjautuvuuden edistämässä | 30 |
| 3.2. Jaettu johtajuus | 32 |
| 3.3. Osallistava johtaminen | 35 |
| 3.4. Näkökulmia johtamiseen ilman johtajia | 39 |
| 4. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN | 42 |
| 4.1. Tutkimusmenetelmän valinta | 42 |
| 4.2. Aineiston analyysi | 46 |
| 5. TUTKIMUSTULOSTEN TARKASTELU | 48 |
| 5.1. Tutkimuskohteena Verohallinto | 48 |
| 5.2. Itseohjautuvuuden käsitys | 50 |
| 5.2.1. Yksilötasolla tarkasteltuna | 51 |
| 5.2.2. Ryhmätasolla tarkasteltuna | 56 |
| 5.2.3. Organisaatiotasolla tarkasteltuna | 59 |
| 5.3. Itseohjautuvuuden edistäminen | 62 |
| 5.3.1. Johtaminen ja esimiestyö | 63 |
| 5.3.2. Toimintakulttuuri | 67 |

| | |
|--|-----|
| 5.3.3. Itseohjautuvuuden edistämisen haasteet | 73 |
| 6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA | 78 |
| 6.1. Vastaukset tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin | 78 |
| 6.2. Pohdinta, luotettavuus ja jatkotutkimusehdotukset | 92 |
| LÄHDELUETTELO | 96 |
| LIITTEET | |
| LIITE 1. Haastattelupyynnö | 104 |
| LIITE 2. Haastattelujen toteutus | 105 |
| LIITE 3. Haastattelurunko | 106 |

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

| | |
|---|----|
| Kuvio 1. Itseohjautuvuusteoria ja neljä psykologista perustarvetta. | 13 |
| Kuvio 2. Itseohjautuvan toimintakulttuurin pääperiaatteet. | 25 |
| Taulukko 1. Yhteenveto metodologiasta. | 47 |
| Taulukko 2. Itseohjautuvuuden mahdollisuudet, rajoitteet ja johtaminen. | 79 |

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen yksikkö

| | |
|------------------------------|--|
| Tekijä: | Anu Korpela |
| Pro gradu -tutkielma: | Itseohjautuvuus asiantuntijatyön murroksessa: Asiantuntijoiden itseohjautuvuuteen liittyvät mahdollisuudet ja rajoitteet johtamisen näkökulmasta Verohallinnossa |
| Tutkinto: | Hallintotieteiden maisteri |
| Oppiaine: | Julkisjohtaminen |
| Työn ohjaaja: | Kirsi Lehto |
| Valmistumisvuosi: | 2019 |

Sivumäärä: 106**TIIVISTELMÄ:**

Työelämän murroksen myötä on alettu myös julkisella sektorilla toteuttamaan laajasti erilaisia uudistuksia toiminnan tehostamiseksi, kuten vanhojen rakenteiden purkaminen ja toiminnan automatisointi. Muutokset tuovat mukanaan uudenlaisia työn luonteeseen liittyviä vaatimuksia organisaatioille ja sen myötä myös työntekijöille ja johtamiselle. Erityisesti asiantuntijatyö on muutosten myötä murroksessa, sillä työtehtävät tulevat olemaan tulevaisuudessa yhä irtonaisempia, toimintakenttä kompleksisempi ja tekeminen aikaan ja paikkaan sitoutumatonta.

Asiantuntijatyön murros näkyy tutkielman kohdeorganisaatiossa Verohallinnossa erityisesti uusina odotuksina työntekijöille sekä toimintatapojen muutoksena koko organisaatiotasolla, ravistaen pitkät julkishallinnolliset, hierarkkiset perinteet omaavaa kulttuuria ja rakenteita joustavimmiksi. Uudet toimintatavat korostavat asiantuntijatyössä itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuus mainitaan Verohallinnon uudessa strategiassa ja sitä voidaan pitää ikään kuin asiantuntijatyön keinona vastata muuttuviin työelämän haasteisiin, jossa tekemiseltä edellytetään yhä enemmän omatoimisuutta, itsensä johtamista ja kokonaisuuksien hallintaa.

Jotta Verohallintoa voidaan lähteä viemään itseohjautuvampaan suuntaan, on ensin määriteltävä, mitä itseohjautuvuus kohdeorganisaatiossa tarkoittaa, millaisena se koetaan tällä hetkellä, mitä sen lisääminen edellyttää johtamiselta ja kartoittaa, mitä mahdollisuuksia ja rajoitteita näihin liittyy. Tässä laadullisessa tutkimuksessa pyrittiin hakemaan vastauksia näihin kysymyksiin teemahaastatteluiden avulla, jotka kohdistuivat Verohallinnon yksikön toimintayksiköissä johtajan, esimiehen sekä johtavan asiantuntijan roolissa työskenteleviin henkilöihin. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä perehdyttiin lähemmin itseohjautuvuuden ilmiöön ja ulottuvuuksiin sekä itseohjautuvuuteen liittyviin johtamistekijöihin.

Tutkielman perusteella voidaan todeta haastateltavien näkemysten vastaavan hyvin teoriassa esiteltyjä näkemyksiä itseohjautuvuudesta ja sen edistämiseen liittyvästä johtajuudesta ja johtamisesta. Vaikka itseohjautuvuus nähtiin käsitteenä olevan enimmäkseen vielä hieman irrallinen ja epäkonkreettinen omassa työyhteisössä, ilmeni haastatteluissa siitä huolimatta toimintayksiköiden tekemisessä paljon itseohjautuvuuden elementtejä sekä yksilö-, ryhmä-, että organisaatiotasolla. Se koetaan erityisesti työn tekemisen tapana erittäin positiiviseksi ja tavoiteltavaksi. Suurimmaksi itseohjautuvuuden rajoitteeksi osoittautui viranomaisvelvoitteen tuomat rakenteet sekä toimintakulttuuri. Yllättävää oli, että sukupolvien väliset erot nousivat joka tasoa tarkastellessa itseohjautuvuuden edistämisen ja sen johtamisen näkökulmasta erityiseksi haasteeksi.

Tutkielma osoittaa, että suurimmaksi osaksi henkilöstöllä nähdään olevan potentiaalia ja osaamista työskennellä itseohjautuvasti, mutta se edellyttäisi johdolta vielä enemmän luottamusta ja uskallusta jakaa valtaa ja vastuuta – uudenlaista, osallistavampaa johtamista ja jaettava johtajuutta toiminnassa ja esimiestyössä.

AVAINSANAT: itseohjautuvuus, itsensä johtaminen, jaettu johtajuus, osallistava johtaminen

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen taustaa

Työelämän murroksen myötä sekä yksityisissä, että viime aikoina myös julkisissa organisaatioissa on alettu toteuttamaan laajasti erilaisia uudistuksia toiminnan tehostamiseksi, kuten vanhojen rakenteiden purkaminen ja toiminnan automatisointi. Muutokset, dynaaminen työelämä ja teknologisoituminen tuovat mukanaan uudenlaisia työn luonteeseen ja automatisaatioon liittyviä vaatimuksia organisaatioille ja sitä kautta myös työntekijöille sekä johtamiselle. Erityisesti asiantuntijatyön voidaan todeta olevan murroksessa, sillä muutosten myötä työtehtävät ovat irtonaisempia ja toimintakenttä kompleksisempi kuin koskaan aiemmin. Lisäksi työnteko tulee olemaan yhä enemmän aikaan, paikkaan ja tekemisen tapaan sitoutumatonta. (Allvin, Mellner, Movitz & Aronsson 2013: 100–102.)

Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen ETLAn tutkimus arvioi Suomesta häviävän seuraavan kahdenkymmenen vuoden aikana jopa kolmanneksen nykyisistä työpaikoista, joka edellyttää erityisesti nopeasti kehittyvillä tietotyö- ja palvelualoilla sekä asiantuntijaorganisaatiolla luovuutta, proaktiivisuutta sekä jatkuvan kehittämisen asennetta. Työn murroksen myötä sellainen työ, jota on ollut aiemmin mahdollista johtaa käskyillä ja ohjeilla, on mahdollista robotisoida ja siirtää tekoälylle. Toisaalta taas vaativa asiantuntijatyö, jossa tehdään itsenäisiä päätöksiä ja jossa tekeminen edellyttää kykyä ajatella rationaalisesti, ei ole automatisoitavissa, mutta asettaa asiantuntijoille uudenlaisia työn tekemisen tapoihin liittyviä vaatimuksia. (Martela & Jarenko 2017: 19–20, 322–323.)

Työn murroksesta on seurannut tahtotila saada perinteisen hierarkkisen johtajuuden ja organisaatiomallin tilalle itseohjautuvampia ja ketterämpiä toimintatapoja. Organisaatiot odottavat työntekijöiltään yhä enemmän oma-aloitteisuutta, kykyä toimia uudella tavalla ja hallita omaa tekemistään ilman jatkuvaa ohjausta. Tällaista uudenlaista organisoitumisen tapaa kutsutaan itseohjautuvuudeksi. Itseohjautuvuus on tällä hetkellä työn murroksen myötä erittäin trendikäs aihe ja sitä pidetään ikään kuin asiantuntijatyön sekä tiimien uutena toiminnan tavoitetilana. Lisäksi se haastaa koko organisaation miettimään uudelleen sen rakenteita, kulttuuria ja johtamista. (Hamel 2011.) Nykyaikaisessa dynaamisessa

työympäristössä, jossa rutiininomainen työ vähenee ja projektiluontoiset sekä säännönmukaisesta poikkeavat työajat ja -tehtävät lisääntyvät, itseohjautuvuus on tärkeä tekijä niin työn mielekkyyden, tehokkuuden, kuin koko organisaation menestymisen kannalta. (Sundholm 2000: 26–27.)

Työntekijöiltä toivotaan itseohjautuvuutta, mutta siitä huolimatta sen perimmäinen tarkoitus erityisesti käsitteenä tuntuu olevan monissa organisaatioissa epäselvää. Toimintaympäristön muutosten ja työtehtävissä vaadittavan asiantuntijuuden lisääntyessä jäykät, hierarkkiset ja alaisen kontrollin kautta johtavat organisaatiot tukahduttavat työntekijöiden oma-aloitteisuuden, kehittämishalukkuuden ja innon. Tähän itseohjautuvuus tarjoaa ratkaisun, sillä sen myötä työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet suhteessa omaan työhön liittyviin päätöksiin lisääntyvät. Kun työhön ja sen tekemisen tapoihin saa itse vaikuttaa, työ koetaan merkitykselliseksi, motivoivaksi ja myös työhön sitoutuminen sekä työhyvinvointi kasvavat. (Moran, Diefenforff, Kim & Liu 2012: 355.) Itseohjautuvuuteen liittyy läheisesti myös itsetietoisuus ja itsensä johtaminen, joiden avulla henkilö kykenee hallitsemaan toimintaansa kokonaisuutena ja edistämään tekemistä tarkoituksenmukaisesti ilman jatkuvaa ohjausta. (Breevaart, Bakker & Demerouti 2013: 32.)

Yksityisellä sektorilla ollaan viime vuosina menty yhä enemmän kohti itseohjautuvuutta organisatorisesti sekä otettu käytäntöön itseohjautuvuuteen perustuvaa toimintakulttuuria menestyksekkäästi. Itseohjautuvissa organisaatioissa organisaatorakenteet ovat matalat ja ne voivat toimia jopa täysin ilman esimiehiä. (Laloux 2014: 67–70.) Tutkimusta itseohjautuvuudesta ja sen soveltamisesta erityisesti julkisella sektorilla on tehty hyvin vähän, jos ollenkaan, sillä ilmiö on tullut mukaan keskusteluihin vasta viime vuosina. Tämän tutkimuksen yksi tavoitteista onkin lisätä itseohjautuvuuden tutkimusta nimenomaan julkisella sektorilla.

Itseohjautuvuus voidaan nähdä organisaatiossa eri tasoisina ulottuvuuksina, joihin tässä tutkielmassa pureudutaan tarkemmin. Tutkielmassa tuodaan esiin kolme itseohjautuvuuden merkittävintä ulottuvuutta, jotka ovat yksilön itseohjautuvuus, itseohjautuvuus ryhmätasolla sekä itseohjautuvuus organisaatiotasolla, johon liittyy vahvasti myös toimintakulttuuri. Lisäksi tarkastelen itseohjautuvuuden edistämisen kannalta merkittävää jaettavaa

johtajuutta ja osallistavaa johtamistoimintaa. Itseohjautuvuus rakentuu yksilön itseohjautuvuusteorian ympärille, jossa pääpainona on sisäisen motivaation ja itsensä johtamisen merkitys yksilön työssä kehittymiseen, uuden oppimiseen, työn merkitykselliseksi kokemiseen sekä tehokkuuteen. Näitä ohjaa ihmisen neljä psykologista perustarvetta; kompetenssin eli kyvykkyyden tarve, autonomian eli itsemääräämisen tarve, yhteenkuuluvuuden tarve sekä Suomessa itseohjautuvuutta tutkineen Frank Martelan ja professori Ryanin esiintuoma neljäs tarve, saada aikaan omalla toiminnalla jotain hyvää. (Ryan & Deci 2000a: 68–69, 238; Paasivaara 2010: 25; Martela 2015: 57.)

Itseohjautuvuuden edistämiseksi on tarpeen muodostaa sellainen toimintakulttuuri, jossa työskenteleviä henkilöitä rohkaistaan ottamaan suurempaa vastuuta työtehtävistään ja käyttäytymisestään sekä tekemään itsenäisiä päätöksiä. (Houghton & Yoho 2005: 65.) Se edellyttää myös johtamisen muutosta kohti sellaista johtamiskulttuuria, jossa kannustetaan itseohjautuvuuteen, omatoimisuuteen sekä yhdessä ajatteluun. Itseohjautuvuuden lisäämisellä ei tarkoiteta työtehtäviä, jotka siirtyvät johdolta työntekijöille, vaan organisaatiossa vallitsevia käsityksiä omatoimisuudesta, itsensä johtamisesta, jaetusta johtajuudesta sekä osallistavasta johtamisesta, johon liittyy kyky luottaa ja jakaa valtaa ja vastuuta. (Hamel 2011.)

Jotta organisaatiossa vallitsevat käsitykset kyetään kohdentamaan oikeaoppisesti itseohjautuvuuden kannalta, voidaan todeta, että perinteiseen johtajuuteen liittyvät johtaja-alainen –suhde sekä heidän välillään tapahtuva vuorovaikuttaminen, hierarkia ja kontrolli eivät sovi itseohjautuvuutta edistävään toimintaympäristöön. Erityisesti valtionhallinnon tasolla, julkisissa organisaatioissa, joissa osajia on paljon ja asiantuntijuus jakautuu monelle, on tarkoituksenmukaista osata yhdistää erilaisia organisoitumisen tapoja ja tavoitteita. Näin ollen yksilökeskeisen hierarkkisen johtajuuden on annettava tilaa jaetulle johtajuudelle ja osallistavalle johtamiselle. Lisäksi lisääntyvä itsehallinnan tarve luo haasteita asiantuntijoille. (Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Koivunen 2005: 69.) Kun organisaatioissa luodaan ehenevämmät edellytykset vapaudelle ja vastuulle, on niillä myös paremmat edellytykset vastata tulevaisuuden työelämän muuttuviin haasteisiin ja tukea työntekijöitä itseohjautuvuudessa (Pinchot 1996: 235).

1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Itseohjautuvuutta on tutkittu sen ajankohtaisuudesta huolimatta suhteellisen vähän eritoten julkisella sektorilla, jossa se on käsitteenä ja ilmiönä vielä melko tuntematon, tai ainakin vaikeasti ymmärrettävä. Lisätutkimukselle on tarve erityisesti itseohjautuvuuden ilmiön sanoittamisen ja johtamisen näkökulmasta. Lisäksi olen aiheesta itse henkilökohtaisesti erittäin kiinnostunut.

Tutkielmassani on kyse laadullisesta tutkimuksesta, jossa tutkimuskysymyksiin haetaan vastausta Verohallinnon yksikköön kohdennetuilla teemahaastatteluilla. Tutkielman empiria kohdistuu Verohallinnon yksikön toimintayksiköiden johtajan, esimiehen sekä johtavan asiantuntijan roolissa työskentelevien henkilöiden näkemyksiin itseohjautuvuudesta sekä sitä edistävästä johtamisesta. Haastatteluissa käsitellyt teemat seuraavat suoraan teoriaosuudessa esitettäviä asioita. Verohallinnossa ollaan sen historiassa totuttu toimimaan hierarkkisessa kulttuurissa, jossa esimies on asiantuntija, joka tuottaa tiedon ja toiminnan sääntelyn sekä sanelee mitä tehdä ja miten. Toiminnassa on tähdätty yhdenmukaiseen ja valvottuun tekemiseen. Työn murroksen myötä itseohjautuvuus pyrkii päättämään näistä rakenteista irti, mutta sen edistäminen ei ole helppoa, eikä tapahdu hetkessä pitkä perinteet omaavassa asiantuntijaorganisaatiossa.

Uudenlainen työntekeminen haastaa Verohallinnossa sekä asiantuntijoihin kohdistuvat odotukset uudella tavalla, että johtamis- ja toimintakulttuurin. Työtä tehdään yhä enemmässä määrin yli tiimi-, yksikkö- ja organisaatorajojen. Tieto, osaaminen sekä kyvykkyyden hyödyntäminen ovat tulevaisuudessa tärkeimmät asiantuntijaorganisaation työntekijöiden valttikortit, joiden johtaminen pitää sisällään organisaation ja henkilöstön kehittämisen kohti itseohjautuvuutta, toiminnan tavoitteista lähtien. Verohallinnon strategiassa puhutaan paljon itseohjautuvuudesta, luottamuksesta ja kehittämisestä. Näistä erityisesti itseohjautuvuuden käsite kaipaa määrittelyä siitä, mitä se tarkoittaa juuri Verohallinnon kaltaisessa julkishallinnollisessa organisaatiossa ja toimintaympäristössä, jotta sitä voidaan kehittää eteenpäin.

Tämän tutkielman teoreettisena tavoitteena on lisätä itseohjautuvuuden tutkimusta julkisella sektorilla ja sen myötä pyrkiä selvittämään itseohjautuvuuden ulottuvuuksia eli tasoja julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa Verohallinnossa, sekä kartoittamaan, mitä mahdollisuuksia ja rajoitteita liittyy itseohjautuvuuteen ja sen johtamiseen Verohallinnon asiantuntijatyössä. Ymmärrys itseohjautuvuudesta ja itseohjautuvuuteen sekä sen johtamiseen liittyvistä mahdollisuuksista ja rajoitteista luo pohjan koko itseohjautuvan toiminnan kehittämiseksi. Tutkielma keskittyy johtamiseen ja johtajuuteen liittyvään näkökulmaan asiantuntijatyön itseohjautuvuudessa ja sen johtamisessa, jonka vuoksi empirian keskiössä ovat johtajien ja esimiesten näkemykset. Lisäksi näkemysten ja käsitysten rikastuttamiseksi haastatellaan empiriassa myös johtavassa asiantuntijaroolissa työskenteleviä henkilöitä.

Tutkielma rakentuu viiteen päälukuun, joista ensimmäisessä luvussa tutustutaan tutkielman toteuttamisen motiiviin sekä tutkimusongelmaan. Tutkielma etenee johdonmukaisesti siten, että toisessa luvussa käsitellään itseohjautuvuuden käsitettä ja ilmiötä moniulotteisesti sekä siihen liittyvää teoriaa. Lisäksi tarkastellaan myös itseohjautuvuuteen liittyviä haasteita. Kolmas pääluku käsittelee itseohjautuvuutta edistävää johtajuutta ja johtamista. Tutkielman empiirinen osuus koostuu kappaleista neljä ja viisi, joissa käsitellään vastaajien näkemyksiä ja kokemuksia itseohjautuvuudesta ja sen johtamisesta. Viimeinen eli kuudes luku yhdistää teorian sekä empirian tuoden esiin vastaukset tutkimuskysymyksiin sekä johtopäätökset, pohdinnan ja jatkotutkimusehdotukset.

Tutkielman pääkysymys:

Mitä mahdollisuuksia ja rajoitteita liittyy itseohjautuvuuteen ja sen johtamiseen Verohallinnon kohdeyksikön asiantuntijatyössä?

Tutkimuksen alakysymykset:

Mitä itseohjautuvuus tarkoittaa Verohallinnon kohdeyksikön toimintayksiköiden asiantuntijatyössä?

Millaisena itseohjautuvuus koetaan Verohallinnon kohdeyksikössä?

Millaisia johtamisen tekoja itseohjautuvuuden lisääminen edellyttää Verohallinnossa esimiestyöltä ja johtamiselta?

2. ITSEOHJAUTUVUUS ILMIONÄ

Itseohjautuvuus (self-directness) on ilmiönä monimuotoinen ja se liitetään usein oppimiseen sekä oman itsensä löytämiseen (Skager 1984: 18). Itseohjautuvuutta on juuri moniselkoisuutensa takia tarkoituksenmukaista käsitellä enemmän ilmiönä kuin käsitteenä. Lähekkäisiä itseohjautuvuuteen liitettäviä käsitteitä on monia, kuten itsensä johtaminen (self management), autonomia (autonomy) ja voimaantuminen (empowerment). Tässä tutkielmassa itseohjautuvuutta tarkastellaan työelämässä tapahtuvana ilmiönä. Itseohjautuvuus tarkoittaa työelämäkontekstissa kiteytettynä uskomusta siitä, että yksilöllä on kontrolli, valinnanvapaus tai autonomia työkäyttäytymisestään sekä kykyä motivoitua sisäisesti ja ohjata omaa toimintaansa itsenäisesti (Houghton & Yoho 2005:66).

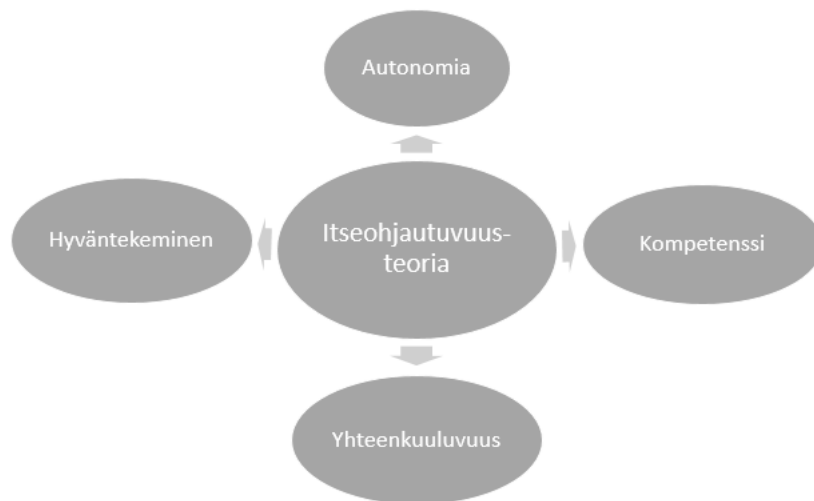
2.1. Itseohjautuvuuden teoria

Itseohjautuvuus nähdään perinteisestä hierarkkisesta byrokratiasta poikkeavana tapana uudelleenorganisointia, joka perustuu työntekijän autonomiaan ja hajautettuun päätöksentekovaltaan. Toiminnan perustana toimivat vapaus, luottamus sekä yhteinen ymmärrys. Itseohjautuvuus ilmiönä voidaan jaotella kolmen eri tason välille. Nämä tasot ovat itseohjautuvuus yksilön tasolla (self-determination) ja itseohjautuvuus ryhmätasolla (self-organization ja self governance). (Martela & Jarenko 2017: 10–13, 21–22.) Lisäksi kolmas itseohjautuvuuden taso on äärimmäinen itseohjautuvuus organisaatiotasolla. (Hamel 2011.) Itseohjautuvuuden kehittämisessä tulee olla selvillä siitä, onko kyse tiimien vai yksilöiden itseohjautuvuuden kehittämisestä, sillä niiden kehittäminen lähtee eri lähtökohdista ja vaatii erilaiset rakennuspalikat (Hyrkäs 2018).

Itseohjautuvuus ilmiönä perustuu Richard Ryanin ja Edward Decin kasvatustieteistä tuttuun motivaatioteoriaan eli itseohjautuvuusteoriaan (self-determination theory), joka on peräisin 1970-luvulta. (Deci & Richard 2000b: 227.) Se esittää näkemyksen yksilön psykologisista perustarpeista, joiden täytymisellä on suora vaikutus ihmisen sisäiseen motivaatioon ja itseohjautuvuuden syntyyn. (Ryan & Deci 2000a: 74.) Toiminta on itseohjautunutta silloin, kun käyttäytyminen on sisäisesti motivoitunutta ja peräisin integroituneista henkilökohtaisista arvoista tai niitä säätelevistä prosesseista. Motivaatio selittää

sen, miksi ihmiset kiintyvät työhönsä. Sillä on lisäksi suora yhteys työtyytyväisyyteen, suorituskykyyn ja tuottavuuteen. (Armstrong 2014: 177, 180.) Sellaista käyttäytymistä, joka kumpuaa integroitumattomista prosesseista, kuten sisäisistä paineista, ei voida kuvastaa itseohjautuneeksi. Itseohjautuneisuuden saavuttamiseksi olennainen osa on siis sitoutuneisuus ja sisäinen motivaatio, jotka johtavat yksilön psykologiseen kasvuun. (Sundholm 2000: 13–14; Van den Broeck, Ferris, Chang, Rosen 2016: 1197.)

Itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisellä on neljä psykologista tarvetta, joita havainnollistaa kuvio 1. Ne vaikuttavat sisäisen motivaation ja itseohjautuvan työskentelytavan syntyyn. (Ryan & Deci 2000a: 74–75). Ryan ja Deci määrittelevät kolme psykologista perustarvetta, joiden ympärille itseohjautuvuus rakentuu ja jotka luovat sisäisen motivaation syntymiselle ja säilymiselle lähtökohdat. Ne ovat autonomian tarve, kompetenssin tarve ja liittymisen tarve. (Sundholm 2000: 17.) Itseohjautuvuutta tutkineen suomalaisen filosofin Frank Martelan mukaan ihmisillä on lisäksi myös neljäs psykologinen perustarve, joka on hyväntekeminen (Martela 2015: 37). Tarpeiden täyttymisen on osoitettu korreloivan positiivisesti työntekijöiden optimaalisen toiminnan kanssa. (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens & Lens 2010: 984.)



Kuvio 1. Itseohjautuvuusteoria ja neljä psykologista perustarvetta.

Ensimmäinen psykologinen tarve, autonomian tarve, kuvaa kokemusta itsemääräämisestä ja vapaaehtoisuudesta. Yksilön autonomiaa käytetään myös usein synonyyminä koko itseohjautuvuudelle. Käytännössä autonomian tarve näkyy ihmisen mahdollisuutena ja toimintavapautena tehdä asioita omasta valinnasta ja vapaasta tahdosta, itseohjautuvasti. Työn teossa autonomian tarve toteutuu siten, että yksilö kokee kykenevänsä vaikuttamaan työn tekemisen tapoihin (Ryan & Deci 2000b: 234; Stone ym. 2009: 77.) Sillä ei tarkoiteta, että työ tehtäisiin täysin itsenäisesti, vaikka autonomien tarve kuvastaakin taipumusta itsenäisyyteen ja vapauteen ulkoisesta kontrollista. (Stone ym. 2009: 77.)

Itseohjautuvuusteoriassa autonomian tarvetta tuhoava ja kontrolloitu tekeminen sekä niin sanottu mikromanagementti. Itseohjautuvuuteen taipuvaiset työntekijät tekevät päätöksensä itsenäisesti, eivätkä siedä liiallista mikromanagementtia, joka voi pahimmillaan jopa kukistaa motivaation. (Kukkola 2013: 101.) Mikromanagementti on tehokas tapa tuhota ihmisen sisäistä motivaatiota, sillä sille on ominaista johtajan tarve puuttua toisen työssä sellaisiin yksityiskohtiin, joilla ei ole kokonaisuuden kannalta merkitystä. (Martela & Jarenko 2015: 71–72.)

Kompetenssin tarpeella tarkoitetaan sitä, että ihmisen työn tulisi tarjota sopivasti haasteita sekä mahdollistaa osaamisen soveltaminen, oppiminen ja kehittyminen. Kompetenssin tarpeeseen liitetään myös kyvykkyyden tarve, joka sisältää ihmisen ammatillisen osaamisen ja taidot. Yksi olennainen asia kyvykkyyteen liittyen on myös luova ja itsenäinen ongelmanratkaisu sekä avoimuus uusille haasteille. Kompetenssi ja kyvykkyys selittävät sen, miksi parhaimmillaan tekeminen on palkitsevaa ja tulosta syntyy, kun taas pahimmillaan tekeminen jumittaa paikallaan ja aiheuttaa turhautumista. (Van den Broeck ym. 2010: 982–983.) Kompetenssin ja kyvykkyyden myötä jokainen tarvitsee kehittyäkseen palautetta, jonka tulisi olla vilpitöntä ja kannustavaa. Lisäksi on oltava selkeä päämäärä ja mahdollisuus arvioida omaa tekemistä. (Kukkola 2013: 143.)

Kolmas psykologinen tarve on liittymisen tarve, tai toisin sanoen, yhteenkuuluvuuden tarve. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että ihminen kokee olevansa osa yhteisöä, hänestä välitetään, häntä arvostetaan ja hän kykenee kehittämään ympärilleen läheisiä suhteita.

Toisten ihmisten vaikutus yksilön hyvinvointiin ja motivaatioon voi olla hyvin merkittävä. Yhteenkuuluvuuden kokemiseen liittyy myös olennaisesti ryhmähenki, johdon osoitus arvostamisesta ja välittämisestä sekä luotettavuus. Yhteenkuuluvuuden tarve liittyy erityisesti ryhmän itseohjautuvuuteen liittyviin ominaisuuksiin ja toimintakulttuurin sekä johtamisen luomiin raameihin. (Van den Broeck ym. 2016: 1199.)

Näiden kolmen psykologisen perustarpeen lisäksi on kehitetty myös neljäs tarve, joka on hyväntekeminen. Sitä ei ole kuitenkaan vielä virallisesti lisätty itseohjautuvuusteorian neljänneksi tarpeeksi. Hyväntekemisellä tarkoitetaan pyrkimystä ja tarvetta kokea saavansa aikaan jotain hyvää oman työnsä kautta. Kun yksilö kokee oman tekemisen vaikuttavan positiivisesti muihin, syntyy siitä motivaatiota vahvistavaa hyvän olon tunnetta. Hyväntekemisen tarve on erityisen tärkeä sen takia, että sillä on todettu olevan poikkeuksellinen yhteys työhyvinvointiin, jota ei voida muilla perustarpeilla selittää. (Martela 2015: 68–70; Martela & Jarenko 2015: 18, 59–62, 141.)

Nämä neljä psykologista perustarvetta selittävät pitkälti ihmisen hyvinvoinnin vaihtelun ja sisäisen motivaation rakentumisen, sillä ne syntyvät ihmisen itsetuntemuksesta, tahdosta ja sitoutuneisuudesta. Perustarpeiden toteutuessa ihminen kykenee tuottamaan itselleen motivaatiota, mielenterveyttä ja hyvinvointia, jotka mahdollistavat itseohjautuvan toiminnan. Näin ihmiselle syntyy kokemus, että hän toimii omasta valinnasta ja tahdosta, eikä tunne työskentelevänsä ulkoisten voimien pakottamina. (Stone ym. 2009: 77–79.) Näiden perustarpeiden täytyessä ihmisen voidaan myös olettaa toimivan määrätietoisesti, innokkaasti ja vastuuta ottaen. (Cherry 2018.) Päinvastoin psykologisten perustarpeiden estyessä, ihminen kokee motivaation ja hyvinvoinnin vähentymistä, eikä kykene toimiaan itseohjautuvasti. (Ryan & Deci 2000b: 232–235.)

2.2. Itseohjautuvuus yksilön tasolla

Koska tutkielma kohdistuu asiantuntijaorganisaatiossa ilmenevän ilmiön tutkimiseen, tarkoitetaan työntekijöistä ja yksilöistä puhuttaessa asiantuntijoita. Asiantuntija –käsitteellä viitataan yleensä perinteisiin professioammatteihin, kuten lakimiehiin ja lääkäreihin. Näiden lisäksi on syntynyt useita uusia, vaativaa osaamista edellyttäviä ammatteja, jotka

määritellään myös asiantuntijoiksi. Asiantuntijoiden työt sisältävät omaa erityistä ammattitietoa ja –taitoa, joka on karttunut yleensä korkean koulutuksen sekä koulutusta täydentävän työkokemuksen myötä. Asiantuntijatyö sisältää yleisesti eritoten kokonaisuudenhallintakykyä, ongelmanratkaisutaitoja ja asiantuntijuutta esimerkiksi jostain tietystä aihekokonaisuudesta. (Aitta 2007: 7; Donnelly 2006: 80.)

Asiantuntijatyö on työn murroksen myötä yhä kompleksisempää ja rajattomampaa suhteessa työn tekemisen aikaan, paikkaan ja tapaan. Työtä tehdään monella eri tavalla, eri tehtäviä on päällekkäin ja kokonaisuus on muuttunut yksin ahertamisesta pirstaleiseksi ja verkostomaiseksi. Tekeminen on yhä epävarmempaa sen suhteen, mikä se todellinen perustehtävä on ja kokonaisuuden hallitsemiseksi työnteko edellyttää yhä enemmän itseohjautuvuutta. (Allvin ym. 2013: 100–201.) Itseohjautuvuus yksilön ominaisuutena tarkoittaa henkilön kykyä motivoitua sisäisesti tekemäänsä työhön, toimia aktiivisesti ja omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta sekä kykyä säädellä omaa toimintaa aina tarpeen ja tavoitteen mukaan. Organisaatiot toimivat nykyään sellaisessa ympäristössä, jossa yksilöiden itseohjautuvuus muodostuu tärkeäksi tekijäksi erityisesti aikaansaavuuden ja omatoimisuuden, työn mielekkyyden kokemisen sekä organisaation menestymisen kannalta. (Sundholm 2000: 26–27).

Käytännössä yksilön tasolla tapahtuva itseohjautuvuus näkyy työn tekemisessä erityisesti omatoimisuutena ja se tapahtuu operatiivisen toiminnan koordinoinnissa. Tällöin työntekijällä on itsellään pitkälti vastuu työn suorittamisesta sekä organisoinnista, vaikka työnkuva saattaa olla siitä huolimatta melko rajattua. (Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus: 21.) Itseohjautuvat yksilöt eivät tarvitse esimieheltään ulkoista ohjausta yhtä paljon verrattuna vähemmän sitoutuneisiin kollegoihin, jotka eivät ole sisäistäneet itseohjautuvaa toimintatapaa, vaan kykenevät toimimaan itseohjautuvasti ja omatoimisesti. He pystyvät myös tekemään itseään ja työtään koskevia päätöksiä itsenäisesti. (Houghton & Yoho 2005: 67.)

Itseohjautuvasti toimiminen edellyttää itsensä johtamisen taitoa ja on siten itseohjautuvuudelle erittäin läheinen käsite. Itsensä johtamisella pyritään Neckin ja Houghtonin mukaan kuvaamaan sitä, miten itseohjautuvuutta ja motivaatiota voidaan lisätä sellaisessa

tekemisessä, joka ei ole tarkasti valvottua. Itsensä johtamista voidaan kuvata vaikuttamis- ja oppimisprosessiksi, jonka kautta ihmiset vaikuttavat omaan tekemiseensä itseään motivoiden ja innostaen saavuttaakseen itseohjautuvan tavan toimia. Tärkeänä osana on myös oman toiminnan tarkastelu ja reflektointi. (Houghton, Bonham, Singh & Neck 2004: 427.)

Jotta henkilö voi toimia itseohjautuvasti, kykenee tekemään itsenäisiä päätöksiä ja johtamaan itseään, tulee hänen olla myös itsetietoinen ja sisäisesti motivoitunut. Sisäinen motivaatio ja sitoutuminen suorittamaansa tehtävään mahdollistavat itseohjautuvuuden jatkuvuuden ja autonomisuuden tunteen sekä lisäävät yksilön kykyä tehdä itsenäisesti työhönsä liittyviä päätöksiä. (Neck & Houghton 2006: 270–271, 283–284.) Sisäinen motivaatio kuvaa käyttäytymisen säätelyä, jossa yksilö pitää toimintaansa tärkeänä suhteessa työyhteisön toimintaan. Tehtäväänsä motivoituneella ja työnsä merkitykselliseksi kokeamalla henkilöllä toiminta johtaa tutkitusti parempaan hyvinvointiin ja tehokkuuteen. (Moran ym. 2012: 355, 362.) Koska ihmisille on luontaisesti jo syntymästä lähtien ominaista motivoitua kehittymään ja saavuttamaan asioita, he voivat sitoutua myöskin sellaisiin tehtäviin, jotka eivät ole niin kiinnostavia. (Stone, Deci & Ryan 2009: 76–77.) Toiminta edellyttää kuitenkin sisäisen motivaation ja sen, että ihminen toimii omasta halusta ja omista lähtökohdistaan suhteessa toimintaansa, ilman jatkuvaa ulkopuolista säätelyä. (Van den Broeck ym. 2016: 1197.)

Kyky itseohjautua on myös riippuvainen ihmisen henkilökohtaisesta osaamistasosta eli kompetenssista ja kyvykkyydestä. (Houghton & Yoho 2005: 67.) Yksilön kannalta itseohjautuvuus rakentuu siis pitkälti edellä mainittujen psykologisten perustarpeiden ja niistä erityisesti autonomian eli itsemääräämisyrittämisen sekä kompetenssin ympärille. Itseohjautuva työnteko sisältää kognitiiviseen käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä, joiden kautta yksilö kykenee vaikuttamaan suoriutumiseensa, tehokkuutensa laatuun sekä hallitsemaan omaa käyttäytymistään, joka korostuu eritoten ulkoisen valvonnan puuttessa. (Breevaart ym. 2013: 31–32.)

Itseohjautuvuus yksilötasolla rinnastetaan motivoitumiseen sekä positiiviseen asennoitumiseen työn tekoa kohtaan, johon liittyy olennaisesti myös juuri itsenäinen työote, luovuus ja sitoutuminen. Lähtökohtaisesti yksilöllä on oltava halu tehdä asioita omaehtoisesti ilman pakottavaa tarvetta, joka edellyttää itsensä johtamisen ja elämänhallinnan taitoa, sellaista kykyä, jonka avulla yksilö kykenee suuntaamaan energiansa siten, että se palvelee oikeita tavoitteita. Toiseksi henkilöllä tulisi olla päämäärä eli käsitys siitä tavoitteesta, mitä kohti hän ohjautuu. Itsensä johtamisen ydin löytyy tavoitteiden asettamisesta, kyvystä ottaa vastuu omasta työstään, kyvystä kyseenalaistaa ja toimia mukavuusalueen ulkopuolella priorisoiden ja riskejä ottaen. (Ristikangas & Grunbaum 2016: 131; Breevaart ym. 2013: 31–33.)

Kolmanneksi henkilöllä tulisi olla tarvittava osaaminen ja taidot eli kompetenssi, päämääränsä tavoittelemiseen. Mikäli taidot puuttuvat, on tuen tarve ehdotonta eikä itseohjautuvuus toteudu. Tiettyyn tehtävään kuuluvien teknisten taitojen lisäksi osaamisella viitataan erityisesti itsensä johtamisen kautta resurssien ja ajan hallinnan sekä priorisoinnin kaltaisten taitojen omaksumiseen, joiden käyttämisestä esimies on perinteisesti vastannut. (Huusko 2007: 212, Sydänmaanlakka 2009: 77–78.) Osaamiseen ja kompetenssiin liittyvät ominaisuudet ovat opittavissa ja niiden osalta pystyy kehittymään oikeanlaisessa ympäristössä. (Breevaart ym. 2013: 32.)

Itseohjautuvuus ei luonnistu kaikilta itsestään selvyytensä ja tähän liittyen esimerkiksi persoonallisuudella nähdään olevan vaikutus yksilön kykyyn johtaa itseään ja itseohjautua. Aiemmissa tutkimuksissa on nähty yhtäläisyyksiä esimerkiksi itsensä johtamiskyvyn, ekstroverttiyden ja itsetietoisuuden välillä. Ekstrovertejä pidetään luonteeltaan aktiivisina, sosiaalisina ja ulospäinsuuntautuneina ja heihin liitetään vahvasti itsetietoisuus, optimismisuus ja kyvykkyys. Samoja ominaisuuksia liitetään helposti myös itseohjautuviin henkilöihin, jolloin voidaan olettaa, että ekstrovertit omaksuisivat itsensä johtamisen ja itseohjautuvuuden toimintatavat paremmin kuin introvertit. Ihmisillä, joilla on taipumusta pessimistisyyteen ja ovat epävarmoja, nähdään olevan heikommat mahdollisuudet itseohjautuvuuteen. (Houghton ym. 2004: 429–430.) Tutkimuksissa on kuitenkin havaittu, että itseohjautuvuuteen ja itsensä johtamiskäyttäytymiseen voidaan valmentaa ja

sitä voidaan kehittää oikeanlaisella johtajuudella, johtamisella ja toimintaympäristön luomisella. (Neck & Manz 1996: 445–446.)

Yksi tärkeimmistä asioista, joita itseohjautuvuudessa tulee ottaa huomioon, on vastuu, joka on vapauden käänköpuoli. Kun työntekijä tekee päätöksiä ja toimii itsenäisesti, on hän niiden seurauksista myös eri tavalla vastuussa verrattuna siihen, että hän suorittaisi mekaanisesti käskyjä. (Hildén & Härmälä 2015: 24.) Vastuu liittyy työnteon ulkoiseen ohjaamiseen, omatoimiseen tiedonhankintaan sekä vastuuseen itse asetetuista aika- ja laatu-tavoitteiden saavuttamisesta. Kaikilla työntekijöillä ei välttämättä ole kapasiteettia vastaanottaa vastuuta osakseen määräänsä enempää. (Clutterbuck & Kernaghan 1994: 19.) Itseohjautuvalta työntekijältä odotetaan myös toimivaa sisäistä kontrollia ja kykyä oman toiminnan kriittiseen arviointiin eli reflektointiin. Lisäksi itseohjautuvuus edellyttää suunnitelmallisuutta, kykyä vastaanottaa ja antaa palautetta, avoimuutta ja yhteistyötaitoja sekä kykyä ymmärtää sitä kokonaisuutta, johon omat päätökset vaikuttavat. (Koro 1993: 30–32.)

Työn tuunaamisella on iso rooli yksilön itseohjautuvuuden kokemisessa ja motivaation syntymisessä. Jos työ ei ole motivoivaa, se koetaan merkityksettömäksi tai kun se ei tue yksilön osaamista ja kompetenssia, ei se myöskään edistä itseohjautuvuutta. (Armstrong 2014: 198.) Työn tuunaaminen (job crafting) on työnkuvan muokkaukseen perustuva tapa vahvistaa yksilön itseohjautuvuuden kokemusta työssä. Työn tuunaamista ei ole työnkuvan laajentaminen ja työtehtävien lisääminen tehokkuuskäsityksen nimissä, vaan sillä viitataan työn muokkaamiseen nimenomaan työntekijän näkemyksen kautta. Työn tuunaaminen perustuu työntekijän omaan motivaatioon ja sen tavoitteena on lisätä työtyytyväisyyttä, omistautumista, kehittymistä ja innostusta, jotka taas vahvistavat työn tuottavuutta ja sen tekemistä itseohjautuvammin. Käytännössä tämä tarkoittaa toimintatapojen muokkaamista itselle mielekkäämpään ja sopivampaan suuntaan. (Wrzesniewski & Dutton 2001: 181; Tims & Bakker 2010.)

Työn tuunaamiseen kuuluu työn muokkaustekijät, jotka Jane Dutton ja Amy Wrzesniewski jaottelevat kolmeen tyyppiin: työtehtävien, työn sosiaalisen ulottuvuuden sekä

oman tarkastelutavan muokkaamiseen. Työtehtävien muokkauksessa muutetaan työnkuvaan sisältäviä tehtäviä vastaamaan työntekijän kiinnostuksen kohteita, taitoja ja vahvuuksia. Jos esimerkiksi tykkää esiintymisestä, voidaan työtehtäviin sisällyttää sitä ominaisuutta palvelevaa sisältöä. Työn sosiaalisen ulottuvuuden muokkauksella tarkoitetaan vaikutusta siihen, miten, milloin ja kenen kanssa työntekijä on sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, eli pyritään esimerkiksi järjestämään työvuorot henkilökemiat edellä. Oman tarkastelutavan muokkaamisella tarkoitetaan työn muokkaamista omien luontevahvuuksien ja psykologisten perustarpeiden täyttymisen osalta. (Wrzesniewski & Dutton 2001: 185.)

2.3. Itseohjautuvuus ryhmätasolla

Itseohjautuva ryhmä koostuu yksilöistä, joilla on taito ja osaaminen toimia tehtävissä itsenäisesti sekä säännellä omaa toimintaansa tehtävien edellyttämällä tavalla. Itseohjautuvien työryhmien jäsenet omaavat monipuolisia työssä tarvittavia taitoja suorittaakseen työtehtävän. Toiminnan perustana on työn yhdessä kehittäminen sekä yhdessä oppiminen. Itseohjautuvien ryhmien ja tiimien toiminta perustuu hajautettuun valtaan sekä vahvaan autonomiaan ja sen jäsenet ovat toisistaan riippuvaisia tehtävien tai palvelun tuottamisen osalta tarkoittaen sitä, että ryhmällä on jokin yhteinen tavoite. (Cohen & Spreitzer 1994: 2–3). Ryhmätasolla tapahtuvan itseohjautuvuuden tarkastelussa keskeisessä osassa ovat työtiimit. Tämän takia on oleellista käsitellä myös työryhmän eli tiimin käsite. Tiimi koostuu ryhmästä yksilöitä, jotka hoitavat jonkun sovitun tehtäväkokonaisuuden yhteistyössä alusta loppuun. Tiimille olennaista on aina yhteinen työntekoon, tuloksellisuuteen sekä tehokkuuteen viittaava tavoite, joka luo perustan ryhmän olemassaololle. (Spiik 2004: 40–41.)

Tiimi on itseohjautuva silloin, kun se päättää itsenäisesti projekteistaan ja niihin liittyvistä asioista, kuten resursseista ja keinoista saavuttaa yhteinen tavoite (Hyrkäs 2018). Ryhmän kyky itseohjautua ja organisoitua jonkun tietyn päämäärän vuoksi edellyttää neljän tekijän toteutumista. Ensinnäkin on kyettävä hyödyntämään jokaista yksilöä siten, että toimiminen yhdessä palvelee koko ryhmän toimintaa paremmin kuin erillään. Samalla on luotava toi-

mivat mekanismit, joilla voidaan estää yksilön ryhmässä käyttäytymiselle ominaisten ilmiöiden, kuten vapaamatkustuksen syntyminen. Kolmanneksi on luotava selkeä mekanismi työnjakoon, joka toimii ihanteellisesti myös silloin, kun neljäskin tekijä, eli ryhmän keskinäinen koordinaatio sekä kommunikointitavat, ovat kunnossa. (Jarenko & Martela 2017: 166.)

Itseohjautuvat tiimit työskentelevät siis pitkälti ilman suoraa valvontaa tai esimiestä, jolloin työntekijöiden sisäinen tarve onnistua ja kuulua joukkoon, vahvistuu. (Ristikangas & Ristikangas 2010: 213.) Itseohjautuvissa tiimeissä yksittäistä työn tekemistä laajennetaan siten, että se sisällyttää toimintaansa laajemman määrän operatiivisia taitoja, kuten työmenetelmistä ja suunnittelusta päättäminen, aikatauluttaminen, työn kontrollointi, töiden jakaminen, oman suorituskyvyn valvonta sekä tarvittaessa korjaavien toimien tekeminen. (Armstrong 2014: 147.) Itseohjautuvissa tiimeissä töiden johtaminen ja työn tekoon liittyvä seuranta sekä organisointi siirtyvät näin ollen esimieheltä tiimille, sovittujen pelisääntöjen puitteissa. (Spiik 2004: 182.)

Tehtävistä suoriutuakseen, itseohjautuville tiimeille pyritään antamaan niistä kokonaisvaltainen vastuu. Täten tiimin jäsenet käyttävät esimerkiksi aikataulujen määrittelemiseen, roolitukseen sekä työtapojen valitsemiseen itsenäistä päätösvaltaa. (Heikkilä 2002: 384.) Itseohjautuvat tiimit ovat yleensä tehokkaampia kuin perinteiset esimiesjohtoiset tiimit ja niiden tehokkuutta voidaan perustella tiimiälyllä. Tiimiälyllä tarkoitetaan yhteistyötaitoja sekä kykyä yhdistää erilaisten yksilöiden osaaminen toimivaksi kokonaisuudeksi. Tiimiälyn avulla ryhmä pystyy myös innovoimaan ja keksimään uusia toimintatarkoituksia tehokkaasti. Näin ollen tiimi kykenee parempiin suorituksiin verrattuna siihen, että jäsenet toimisivat yksin. (Cohen & Spreitzer 1994: 9.)

Ryhmään, eli tässä yhteydessä tiimeihin, kehittyy niiden muodostumisen vaiheessa oma ideologia, joka vaikuttaa ryhmän asenteisiin sen jäsenten sekä suoritettavan tehtävän välillä. Ideologian ja selkeän päämäärän ollessa vahvat, ryhmään syntyy koheesiota, joka toimii ikään kuin yhteen vetävänä voimana, jonka johdosta ryhmä yhtenäistyy. (Armstrong 2014: 124.) Ryhmässä vallitsevat normit ja pelisäännöt määrittelevät sen, mitä ryhmässä pidetään hyväksyttävänä, mitä ei ja mitkä ovat ne toiminnan raamit, joiden sisällä

toimitaan. Samaan suuntaan ohjautumisen varmistamiseksi pelisäännöistä täytyy myös säännöllisesti keskustella. (Ristikangas & Ristikangas 2010: 223.) Kun nämä seikat tiedostetaan, kykenee ryhmä erottamaan oikean väärästä sekä käyttäytymään yhteisten tavoitteiden sanelemana. (Lämsä & Hautala 2005: 120–121.)

Itseohjautuvuuteen vaikuttaa myös ryhmätasolla edellä mainittu itseohjautuvuusteoria ja siinä esitellyt psykologiset tarpeet. Kyvykkyyden tarpeeseen on liitettävissä ryhmätasolla itseohjautuvuuden kannalta merkittävät kompetenssit, jotka ovat tiimiorientaatio (team orientation), eli kyky työskennellä yhteistyössä joustavasti muiden ryhmän jäsenten kanssa sekä kyky kyetä olemaan tietoinen omasta roolistaan tiimin jäsenenä. (Armstrong 2014: 87.) Lisäksi toinen merkittävä kyvykkyys itseohjautuvuuden toteutumiseksi ryhmätasolla on avoin vuorovaikutus ja kyky viestiä selkeästi ja tarkoituksenmukaisesti. Toimintaa ohjaa rakentava palaute, joka edesauttaa tiimin parempaa suoriutumista ja mahdollistaa oman toiminnan tarkastelun eli reflektoinnin. (Spiik 2004: 209.) Reflektioon kykenevien tiimien, verrattuna siihen kykenemättömiin, on havaittu toimivan erittäin tehokkaasti ja omaavan analyyttistä työtettä, joka edesauttaa muun muassa virheiden ennakoinnissa ja suurten informaatiomäärien tarkastelussa. Tämä sama kyky voidaan liittää niin ikään myös yksilön itseohjautuvuuteen. (Viitala 2008: 186.)

Ihan niin kuin itseohjautuvat yksilöt, myös itseohjautuvat tiimit suunnittelevat, kontrolloivat, koordinoivat ja johtavat itse omaa työtään. Itseohjautuvat tiimit muodostuvat passiivisista ja reaktiivisista proaktiivisiksi. Kun tiimit alkavat vaikuttaa aktiivisesti ja osallistumaan, heille syntyy kokemus siitä, että ovat oman toimintansa auktoriteetteja ja johtajia. Tiimeissä kehittyy tekemisen henki ja yhdessä toimimisen kulttuuri (cooperation), jossa jaetaan informaatiota sekä tehdään työtä joustavasti. (Heikkilä & Heikkilä 2005: 188–189.) Jotta tiimi voi toimia itseohjautuvasti, se edellyttää organisaatiolta selkeää visiota eli päämäärää, strategiaa eli suunnitelmaa ja sovittuja arvoja eli pelisääntöjä. Hyvä itseohjautuva tiimi toimii kuin pieni yritys, jossa sen jäsenet kantavat vastuun yhdessä sen tuloksellisuudesta. Jäsenet johtavat itse omaa työskentelyään ja tekevät vastuualueensa liittyvät tehtävät organisaation pelisääntöjen rajoissa, kohti yhteistä tavoitetta. (Spiik 2004: 208–209.)

2.4. Itseohjautuvuutta tukeva organisaatio

Organisaatiotason itseohjautuvuudella tarkoitetaan ylhäältä alaspäin annettavaa mahdollisuutta itseohjautuvuuteen, johon vaikuttaa erityisesti työympäristö ja työkuulttuuri. Äärimmilleen vietyinä organisaatiotasolla tapahtuvassa itseohjautuvuudessa ei ole jäykkää hierarkioita ja ennalta määrättyjä säännöksiä, vaan henkilöstöllä on itsellään vaikutusvalta päättää työskentelytavoistaan ja organisoitumisesta tarpeen mukaan. Henkilöstön toimintaa ei hidasta kiinteät roolit tai esimiehet, joilta tulisi pyytää erikseen lupa päätöksentekoon. Käytännössä työntekijät vuorovaikuttavat toistensa kanssa itseohjautuvasti, jonka seurauksena heidän keskinäinen organisoituminen muotoutuu aina tarpeen mukaan ja muokkautuu tilanteen vaatimalla tavalla ja sen muuttuessa. (Martela & Jarenko 2017: 13–15.)

Itseohjautuvuuden toteutuminen edellyttää sitä mahdollistavaa ja tukevaa organisaation toimintakulttuuria ja työympäristöä (Laasonen 2001: 115). Toimintakulttuurilla tarkoitetaan tässä yhteydessä arvojen, normien ja vision yhdistämää kokonaisuutta, jossa tekeminen tapahtuu. Kulttuurin muokkaamat arvot ja normit ovat sellaisia, jotka vaikuttavat aikomukseen motivoitua ja itseohjautua. Toimintakulttuurissa olennaista on myös vallitseva johtamiskulttuuri, joka taas määrittelee pitkälti sen, millaista toimintakulttuuria ja –ympäristöä organisaatiossa arvostetaan. (Armstrong 2014: 122, 182.) Toimintakulttuuri voi olla organisaatiossa joko itseohjautuvuutta tukeva tai sitä rajoittava. Itseohjautuvuutta tukevan organisaation toimintakulttuurin tavoitteena on, että tiimit ja yksilöt kykenisivät työskentelemään itsenäisesti sekä pääsemään haluttuun lopputulokseen asiantuntijuuden ja keskinäisen vuorovaikutuksen sekä vastuun jakamisen keinoin, ilman hierarkkista käskytystä ja ylhäältä alaspäin johtamista. (Järvinen 2005: 22.)

Organisaatiossa vallitseva matala hierarkia mahdollistaa edullisesti itseohjautuvan toimintakulttuurin rakentumisen, sillä sille on ominaista kyky reagoida ympäristön muutoksiin ja päätöksentekoon ketterästi. Lisäksi se mahdollistaa avoimen kommunikaation. (Viitala 2014: 98–99.) Tällaisen toimintakulttuurin omaavissa organisaatioissa kyetään toimimaan jopa äärimmäisen itseohjautuvasti ilman johtoa, tai ainakin keskijohtoa. Äärimmilleen itseohjautuvissa organisaatioissa ei ole jäykkää hierarkioita vaan henkilöstöllä

on täysi vaikutusvalta itsestään ja työskentelystään. Se mahdollistaa henkilöstölle tilan toteuttaa työtään äärimmäisen itseohjautuvasti ja tavoitteellisesti, edellyttäen työntekijöiden ymmärryksen siitä, että ovat tärkeä osa suurempaa kokonaisuutta eli organisaatiota. Enemmän liikkumatilaa sallivat organisaation rakenteet ja toimintakulttuuri luovat työntekijöille paremmat mahdollisuudet osaamisen leviämiseen sekä mahdollisuuksiin kehittyä ja kehittää. (Laloux 2014: 293–296.)

Itseohjautuvuuden eri tasojen rajat ovat melko veteen piirretyt ja täten itseohjautuvuus voi toteutua eri toimintakulttuureissa eri tavoin ja tasoin, eikä esimerkiksi äärimmäinen itseohjautuvuus organisaatiotasolla sovi kaikkiin organisaatioihin. Jotta voidaan toimia itseohjautuvasti edes jollain tasolla, on organisaatiossa vallittava sitä mahdollistavia toimintarakenteita. Tiedon läpinäkyvyyttä ja saavutettavuutta voidaan ensinnäkin pitää kaiken perustana. Toiseksi, vaikka itseohjautuvuutta tukevista organisaatioista puuttuvat hierarkkiset rakenteet, niissä on kuitenkin runsaasti toiminnallisia rakenteita. Ne auttavat itseohjautuvia ihmisiä niin sanotusti yhdessäohjautumaan eli toimimaan myös itseohjautuvana tiiminä, yhdessä. Itseohjautuvuutta tukevien toiminnallisten rakenteiden muodostuminen edellyttää pohdintaa siitä, mitä pitäisi tapahtua, miten ihmisten tulisi toimia ja mitä haluttu toiminta edellyttää. (Martela & Jarenko 2017: 320–321; Laloux 2014: 260.)

Itseohjautuvassa toimintakulttuurissa tärkein sosiaalinen konteksti on autonomiaa, luovuutta ja itsenäistä ongelmanratkaisua tukeva ympäristö ja toinen tärkeä mahdollistaja on luottamus. (Robertson & Timperley 2011: 214.) Ne mahdollistavat rakenteen, joka on optimaalinen itseohjautuneen toiminnan rohkaisemiseen ja kehittymisen tukemiseen sekä mahdollistaa yksilön edellä mainittujen psykologisten perustarpeiden tyydyttymistä. Päinvastoin kontrolloivan ja ali- tai ylistrukturoidun ympäristön katsotaan heikentävän näitä ominaisuuksia. (Sundholm 2000: 21.)

Itseohjautuva toimintakulttuuri edellyttää joustavuutta, avoimuutta ja vapautta. Se kannustaa henkilöstöä kasvamaan vapaasti omiin rooleihinsa organisaatiossa ja kohti yhteisöllistä toimintaa, jossa työntekijät työskentelevät nimenomaan yhteisen hyvän puolesta. (Armstrong 2014: 198) Kulttuurit asuvat kuitenkin syvällä ja ne rakentuvat organisaatioi-

hin vuosien varrella historian muokkaamiksi kokonaisuuksiksi, uskomuksiksi ja vakiintuneiksi toimintatavoiksi. Monet näistä kulttuureissa vallitsevista tottumuksista ovat tiedostamattomia ja siksi niitä voi olla eritoten pitkät perinteet omaavassa organisaatiossa vaikeaa muuttaa. (Martela 2015: 190.)



Kuvio 2. Itseohjautuvan toimintakulttuurin pääperiaatteet.

Itseohjautuva toimintakulttuuri rakentuu muutamien pääperiaatteiden varaan, joita havainnollistaa edellä kuvio 2. Ne ovat luottamus, vahva läpinäkyvyys, yhteinen ajattelu sekä liiketoimintavastuu ja päätäntävällän jako. Organisaation läpinäkyvyys mahdollistaa riittävän tiedonkulun ja viestinnän, jolloin jokainen työntekijä pystyy tekemään omaa työtään ja organisaatiotaan koskevia päätöksiä. Läpinäkyvyys takaa myös sen, että tiimi ja yksilö voivat toimia autonomisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Yhteinen ajattelu sekä niitä tukeva avoin toiminta tarjoavat hyvät edellytykset onnistuneille, itsenäisille päätöksille sekä sille, että tehdään oikeita asioita oikeaan aikaan. (Laloux 2014: 229–231; Salovaara 2018: 88.)

Päätävällän jako liittyy erityisesti itsensä johtamiseen, jonka myötä itseohjautuvuus tuo työntekijöille mukanaan ikään kuin psykologisen omistajuuden organisaatioon. Tämä peräänkuuluttaa sitä ajatusta, että vapauden mukana tulee aina vastuu. Vastuullisuus näkyy myös siinä, jos henkilö havaitsee jonkin kehitettävän asian, on hänellä oikeus nostaa asia esiin ilman pelkoa leimautumisesta tai oman roolin rajoittavuudesta. Palautteella ja avoimella sekä arvostavalla kanssakäymisellä on suuri rooli vastuullisuudessa. (Laloux 2014: 270, 231.)

Lisäksi myös osallistava, oppimista ja kasvua tukeva, vapaaehtoisuuteen perustuva toimintakulttuuri nähdään edullisena nimenomaan niille työn tekemisen perustarpeille, jotka mahdollistavat itseohjautuvuuden ja psykologisten tarpeiden tyydyttymisen. Vapaaehtoisuuteen perustuva toimintakulttuuri perustuu siihen, että ihmiset saadaan heitä aidosti kiinnostaviin työtehtäviin, jossa heidän osaamisensa pääsee oikeuksiinsa. Näin ollen ihanteellisessa itseohjautuvuutta tukevassa toimintakulttuurissa voidaan todeta tehokkaan tiimin jäsenien olevan niin sanotusti oikeilla pelipaikoilla. (Magretta 2002: 206–209.)

2.5. Itseohjautuvuuden kompastuskivet

Itseohjautuvuuden on todettu vaikuttavan positiivisesti moneen asiaan organisaation toiminnassa ja tuloksellisuudessa, mutta siihen liittyy myös kritiikkiä ja haasteita. Tämä johtuu lähinnä siitä, että kaikki asiat eivät ole ennalta suunniteltavissa. Organisaatiotasolla itseohjautuvuudesta puhuttaessa nousee esiin edellä mainittu työntekijöiden psykologinen omistajuus organisaatiosta, joka korostaa vallan ja vapauden mukana tulevan aina vastuu. Koska ihmiset ovat yksilöitä, joilla on omat persoonat ja historia, oletukset ja normit, on vaarana, että tekijät ottavat hyödyn vapaudesta ja vallasta, mutta unohtavat vastuun. Erityisesti, jos henkilö on työskennellyt vuosia samassa organisaatiossa tehden työtä samalla tavalla, valvotusti ja ohjatusti, voi uudet odotukset ja toimintatavat aiheuttaa sen, ettei kykene ottamaan vastuuta itsenäisesti tekemisestä silloin, kun ei ole esimiestä tai erillistä tahoja, johon turvautua. (Laloux 2014: 269–270, 226.)

Parhaimmillaan itseohjautuvuus pitää työntekijät hyvinvoivina ja fokuoituneina sillä edellytyksellä, että kaikille on selvää, mikä on ryhmän perustehtävä ja mitkä ovat tavoitteet. Jos tavoite on epäselvä, eikä tiedetä, mitä toimenpiteitä sen saavuttamiseen tulisi tehdä, on vaarana, että itseohjautuvassa organisaatiossa työskentely menee niin sanotusti puuhasteluksi. Tällaisista tilanteista saattaa seurata työyhteisöön sisäisiä ongelmia, jotka haittaavat perustyöstä suoriutumista ja tavoitteiden saavuttamista. (Järvinen 2005: 25.)

Toisaalta itseohjautuvuus ja aktiivisuus voivat koitua myös haitalliseksi, jos huomio kiinnittyy olennaisesta asiasta muuhun kuin varsinaiseen tavoitteeseen. Se voi myös aiheuttaa ongelmia työyhteisössä ja henkilösuhteissa, jolloin työnteko häiriintyy jännitteisessä työympäristössä. (Koro 1993: 23–24.) Työyhteisön jäsenet voivat myös ohjautua eri suuntiin, joka on seurauksena tavoitteen epäselvyydestä. Itseohjautuva työskentely vaatiikin organisaatiolta erityistä kaaoksen ja epäselvyyden sietämistä. (Martela & Jarenko 2017: 312–313.) Itseohjautuvaan tekemiseen vaikuttavat muun muassa myös kommunikaation heikkous sekä inhimilliset tunnereaktiot, eikä organisaatioissa toimiessa erilaisia konflikteja, hyväksikäyttöä, velvoitteiden laiminlyömistä ja vapaamatkustamista voida välttämättä välttää. Organisaatiolla tai itseohjautuvilla tiimeillä tulisi olla selkeät konfliktinratkaisumenetelmät ja pelisäännöt ongelmatilanteiden selvittämiseksi, jotta tilanteista päästäisiin eteenpäin. (Laloux 2014: 262.)

Konfliktinratkaisumenetelmät ja pelisäännöt korostuvat eritoten silloin, kun esimies ei ole läsnä tai käytettävissä ratkaisemaan ristiriitatilanteita. Johtamiseen liittyy työntekijöiden itseohjautuvuuden ja työntekijöiden toimintavapauden myötä haastavia ilmiöitä, kuten esimerkiksi kontrollintarpeesta luopuminen sekä vuorovaikutustilanteisiin liittyviä haasteita. (Maunula 1997: 25; Savaspuro 2018.) Itseohjautuva toimintatapa saattaa aiheuttaa vastustelua myös itse esimiehille. Mikäli esimiehet eivät koe itseohjautuvuutta tärkeäksi tai näe henkilöstön hyötyvän osallistavasta toiminnasta, he saattavat vastustaa vallan ja kontrollin menetystä, eikä muutosta kohti itseohjautuvuutta saada aikaan. (Klein 2001: 87.)

Itseohjautuvuus vaatii toimiakseen hyvää organisointia, jonka puutteellinen huomiointi saattaa aiheuttaa haittaa toiminnan kehittymiselle. Parhaimmillaan itseohjautuvuus voi

tuottaa lisäenergiaa, mutta pahimmillaan, huonosti organisoituna, se voi olla oikea energiasyöppö. Ei ole itsestään selvää, että itseohjautuvat yksilöt toimisivat sujuvasti yhdessä. Kaikki työntekijät ovat erilaisia yksilöitä ja heidän näkemyksensä siitä, mitä ja miten asioita tulisi tehdä, saattavat poiketa hyvinkin paljon toisistaan. Kun yksilöt innostuvat työstään, he suhtautuvat siihen usein sellaisella intohimolla, että toisten suhteen joustaminen saattaa jäädä vähemmälle huomiolle, jolloin ajaututaan helposti ristiriitatilanteisiin. (Huusko 2007: 80.)

Johdon roolin muuttuessa voi aiheutua myös ilmiö, jossa organisaatiot ovat liian riippuvaisia aktiivisista avaintekijöistään. Tällöin työkuorma saattaa kasautua niille henkilöille, jotka omaksuvat itseohjautuvuuden parhaiten. Jos taas henkilö ei kykene itseohjautumaan ja tilanteeseen ei puututa ajoissa, on seurauksena organisaation kannalta hyödytöntä tekemistä ja toimintakyvyttömyyttä. Vastuunottoa omasta työstä voidaan joutua myös harjoittelemaan, sillä se ei tule kaikille luonnostaan. (Donnelly 2006: 93–94.)

Ilman tarvittavan tuen olemassaoloa, jotkut ihmiset eivät vain yksinkertaisesti sovellu itseohjautuvaan kulttuuriin ja työskentelytapaan, esimerkiksi vanhojen tapojen ja tottumusten vuoksi. Tällöin lisääntyvä vastuu ja vapaus saattavat aiheuttaa psykososiaalista kuormitusta sellaisille henkilöille, jotka eivät omaksu ja sisäistä itseohjautuvuuden vaatimia valmiuksia. Itseohjautuva työskentelytapa voi tuntua ahdistavalta sekä kuluttavalta ja aiheuttaa jopa työssä uupumista. (Martela & Jarenko 2017: 213, 319.) Lisäksi työntekijä voi pahimmillaan kokea muutoksen kohti itseohjautuvuutta painostavana, joka voi johtua esimerkiksi puutteellisista taidoista tai riittämättömästä ohjauksesta. Mikäli huonosti käy, ihmiset voivat tuntea itsensä neuvottomiksi ja yksinäisiksi. (Huusko 2007: 167.)

Eriyisesti asiantuntijatyössä pyrkimys autonomian toteutumiseen saattaa aiheuttaa sen, että henkilö voi vastustaa jotain itsensä kannalta hyödyllistä ideaa vain sen takia, että koki tulleensa laiminlyödyksi ideoiden suunnitteluvaiheessa tai sai toteutettavakseen esimiehen toimesta liian valmistellun idean. (Järvinen 2001: 105–106). Itseohjautuvuuden ja autonomian toteutumista saattavat rajoittaa myös erilaiset seurantajärjestelmät ja työtehtävät. Mikäli työ on itsessään hyvin määriteltyä ja esimerkiksi ajankäyttöön suhteutettu

liikkumavara on poistettu, ei se jätä paljoakaan tilaa itseohjautuvuudelle ja voi aiheuttaa tekijässä turhautumista. (Martela & Jarenko 2017: 85–87; Donnelly 2006: 79.)

Savaspuro (2018) tuo esiin artikkelissaan itseohjautuvuuteen ja itsensä johtamiseen liittyvän ahdistuksen tunteen sekä sukupolvien väliset erot itseohjautuvuuden vaatimusten vastaamisessa. Pidempään työelämässä ollut sukupolvi voi olla tottuneempi perinteisiin hierarkkisiin rakenteisiin sekä siihen, että työnjako on selkeää, esimies sanelee ohjeet ja omaa sanavallan. Tämänkaltaiselle sukupolvelle voi olla ahdistavaa ja turhauttavaa ymmärtää, mitä itseohjautuva työskentelytapa todella edellyttää ja miten sen kaltaisessa organisaatiossa toimitaan. Näin ollen johdon tuki itseohjautuvuuden lisäämisessä on erittäin merkittävää. (Martela & Jarenko 2017: 319; Savaspuro 2018.)

3. ITSEOHJAUTUVUUDEN JOHTAMINEN

Vahva yksilöiden ja ryhmien toimintaa ohjaava itsemääräämistunne sekä ilmiön monimuotoisuus tekevät itseohjautuvuuden johtamisesta haastavaa. Itseohjautuvuuden johtamisessa kohdataan vaikeaselkoisesti yhteensopiva ristiriita, jossa esimiehen tulisi huolehtia henkilöstön tavoitteiden ja päämäärien saavuttamisesta ja toisaalta kunnioittaa heidän itsenäisyyttään olemalla mahdollisimman vähän kontrollissa heidän toiminnastaan sekä vahtimatta, neuvomatta ja käskemättä liikaa. (Järvinen 2001: 106.)

3.1. Johtajuus itseohjautuvuuden edistämässä

Johtajuus (leadership) määritellään usein vallan ja vastuun jakamisen muodossa johtajan ja johdettavien välillä rakentuvaksi prosessiksi, jonka keskeinen ydin on vaikuttaminen ja kommunikaatio. (Hogan, Curbhy & Hogan 1994: 3.) Se nähdään myös ihmisten kautta tavoitteisiin pyrkivänä toimintana, joten se voidaan rationaalisesti liittää myös ihmisten johtamiseen. (Palmu 2003: 12–14). Johtajuus sisältää ihmisten motivointia, ohjaamista sekä vuorovaikutusta, jonka pyrkimyksenä on edistää yhteisöllisiä tavoitteita ja ajatuksia ihmisten sekä toiminnan välisistä suhteista. Johtajuus ei ole johtamista, vaan se tulisi nähdä pikemminkin vastuun kantamisena, suunnan näyttämisenä, luottamuksen rakentamisena sekä kykynä tehdä päätöksiä. Sen merkitys on oleellinen organisaation kehittämisprosessissa, jotta toimintaa saadaan vietyä tavoitteellisesti oikeaan suuntaan. (Lämsä & Hautala 2005: 206–207; Collin, Auvinen, Herranen, Paloniemi, Riivari, Sintonen & Lemmetty 2017: 67–68.)

Tiimien itseohjautuvuuteen liittyvässä kontekstissa johtajuus nähdään erilaisiin kognitii-visiin käytäntöihin kuuluvana ilmiönä, joista voi muodostua organisaatioissa erilaisia muotoja ja toimintatapoja. Itseohjautuvuuden johtaminen edellyttää uudenlaista johtajuuden mallintamista, joka haastaa perinteisen hierarkkisen johtamiskulttuurin. Itseohjautuvuuden näkökulmasta asiantuntijoiden johtajuudelta kaivataan käskytyksen ja hierarkioiden sijaan joustavaa ja avointa toimintakulttuuria, hyviä puitteita toiminnalle, haasteita,

tilaa omalle ajattelulle ja kehittymiselle sekä palautetta. Itseohjautuvuuteen liittyvä johtajuus sisältää myös oikeudenmukaisuuden, avoimuuden, joustavuuden ja moniarvoisuuden. (Collin ym. 2017: 67–70.)

Viimeaikaiset johtamisteoriat ovat alkaneet korostaa johtamisen autoritäärisen kontrollon ja työtehtävien sekä toimintojen suoraviivaisen järjestelyn sijaan asiantuntijoiden itsensä ja osaamisen johtamista, jaettua johtajuutta ja osallistavaa johtamista. Nykypäivän yhteiskunnassa ylhäältä alaspäin etenevät johtajuusmallit eivät enää toimi, vaan tarvetta on eritoten luovuudelle, keskinäiselle riippuvuudelle ja vaihtoehtoisille tavoille johtaa. Tämän takia sekä julkisen että yksityisen sektorin organisaatioiden tulisi olla entistä sopeutumiskykyisempiä ja joustavampia sekä rohkaista yhteisöllisyyteen myös johtajuuden näkökulmasta. (Denhardt R., Denhardt J. & Aristigueta 2009: 176–178.)

Itseohjautuvuus on tuonut johtajuuteen mukanaan ilmiön, jossa organisaation jäsenet haluavat olla aktiivisemmin mukana päätöksenteossa, tavoitteiden asettamisessa, päättää keinoista, joilla tavoitteeseen päästään sekä tukea toisia tavoitteiden saavuttamisessa. Johtajuutta ei näin ollen myöskään nähdä enää yhtenä tietynä positiona osana hierarkiaa, vaan ennemmin koko organisaatiotasolla esiintyvänä prosessina. Lisäksi johtajuus ei tarkoita enää asioiden tekemistä oikein, vaan oikeiden asioiden tekemistä ja se liitetään myös ihmisarvoihin, kuten vapauteen ja tasa-arvoon. (Denhardt ym. 2009: 168–169.)

Itseohjautuvuuden kontekstissa johtajuus ei ole vain johtajien yksinoikeus, vaan jokainen voi osoittaa johtajuutta työn tekemisen kautta ottamalla vastuuta, jakamalla tietoa ja ammattitaitoaan sekä tuoden rohkeasti esiin omia näkemyksiään. (Collin ym. 2017: 68–69.) Sisäisen motivaation ja itseohjautuvuuden johtajat peräänkuuluttavat ajatusta, että esimiehen tehtävänä on johtamisen ja liiallisen kontrolloinnin sijaan ennemminkin raivata kaikki motivaation kukistavat ja työntekoa hankaloittavat esteet työntekijöidensä tieltä ja luoda psykologisesti turvallinen ilmapiiri, jotta henkilöstö voi käyttää aikansa olennaiseen ja työskennellä parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä korostuu eritoten uudistumiseen pyrkivissä, luovuuteen ja rohkeuteen edesauttavissa asiantuntijaorganisaatioissa. (Maunula 1997: 130; Jarenko & Martela 2015: 87.)

Itseohjautuvien asiantuntijoiden johtaminen edellyttää esimieheltä ja johtamiselta myös ihmisten ja heidän töidensä ymmärtämistä sekä osallistavaa ja ohjaavaa työtettä (Kukkola 2013: 101, 115.) Käskyttämisen sijaan esimiehen on johdettava kysymällä ja oltava valmis toimimaan ikään kuin toiminnan ohjaajana, sovittelijana, koordinaattorina ja diplomaattina, joka motivoi alaisia, pyrkii kehittämään heitä sekä mahdollistamaan heille parhaan ja mahdollisimman vapaan työskentelyilmapiirin. (Kukkola 2013: 113; Maunula (1997: 12–13.) Näin ollen nykypäivänä on tarkoituksenmukaista erityisesti johtaa ja tukea tietoisesti nimenomaan asiantuntijoiden ammatillisen toimijuuden, motivaation ja kyvykkyyden rakentumista sekä kehittymistä. (Collin ym. 2017: 68–69.)

Johtajuutta pidetään keskeisenä osatekijänä käytäntöjen vahvistamisessa, työntekijöiden motivoimisessa, viestinnässä ja osallistamisessa. (Crevani, Lingren & Packendorff 2010: 77.) Jaettu johtajuus ja osallistava johtaminen yhdistävät toimintamallissaan yhteistyön kasvun sekä henkilöstön sitouttamisen, jolloin toiminta on kehittävä, kannustava ja huomio kiinnittyy kokonaisvaltaisesti henkilöstön potentiaalin. Johtajuuden jakautuessa yhteisöllisesti useammalle taholle, saadaan käyttöön laajempi osaamisen kapasiteetti työstä suoriutumiseksi, tavoitteeseen pääsemiseksi sekä yksilöön kohdistuvan työtaakan järkevöittämiseksi. (Crevani ym. 2010: 78.) Mitä pidemmälle itseohjautuvuuden tasoa organisaatiossa viedään, sitä strategisimpiin asioihin annetaan henkilöstölle itselleen valtaa. (Huuhka 2010: 23.)

3.2. Jaettu johtajuus

Itseohjautuvuuden johtaminen ja perinteisen johtajuuden puute tarjoavat johtajuuden ja johtamisen tarkastelulle uudenlaisen näkökulman, jossa johtajuus kuuluu kaikille. (Collin ym. 2017: 69–71.) Jaetun johtajuuden johtajuusdynamikassa keskeistä on vallan kokeamisen ja harjoittamisen tunnistaminen siten, että johtajuus nähdään sosiaalisesti rakennettuna ilmiönä, jota vuorovaikutus muokkaa. (Sutherland, Land & Böhm 2014: 760.) Jaetusta johtajuudesta tehdyt tutkimukset osoittavat, kuinka tärkeää ryhmän toiminnan kannalta on yhteisöllistä päätöksentekoa. Sen voidaan todeta tukevan myös itseohjautuvuuden edistymistä. (Denhardt ym. 2009: 169.)

Siinä missä perinteisessä johtaja-alainen asetelmassa johtajuus nähdään vain johtajalla, nähdään se jaetussa johtajuudessa kaikilla (Muethel & Hoegl 2013: 425–426.) Jaetun johtajuuden todellinen luonne on perusteltavissa johtajuuden ja johtamisen eli leadershipin ja managementin erottelulla. Johtajuudessa ei ole kyse hallinnasta tai manageroinnista, vaan innostamisesta, kannustamisesta, visioimisesta ja rakentamisesta. Itseohjautuvuuden näkökulmasta eritoten tietotyön tekeminen perustuu tiimityöhön, sillä yksi ihminen ei voi olla kaikessa asiantuntija. Näin ollen johtajuus voi olla jaettua johtajan ja tiimin kesken, huomio kohdistettuna siihen, jolla on paras asiantuntemus kulloisenkin asian suhteen. Tässä kontekstissa jaettu johtajuus viittaa siis ilmiöön, jossa innostuminen yhteisestä päämäärästä ei ole ainoastaan yhden yksilön tehtävänä, vaan koko tiimin vastuulla ja jaettavana. Jaetussa johtajuudessa johtaminen nähdään sosiaalisena prosessina, jossa keskiössä on esimiehen sijaan perustehtävä ja työntekijät. (Pearce & Conger 2003: 17–21; DeRue 2011: 135–136.)

Jaetun johtamisen käsite edustaa uudenlaista johtamista, joka on noussut perinteisen yksilökeskeisen ja hierarkkisen johtamisen tilalle, jossa vain yhdellä yksilöllä ei ole kaikkea tarvittavaa tietoa, taitoa ja vuorovaikutussuhteita. Jaetussa johtajuudessa johtajuus on jaettu useammalle henkilölle ja äärimmillään kaikille ryhmän jäsenille. (Fletcher & Käufer 2003: 21–22; Crevani ym. 2010: 78.) Näin ollen jaetussa johtajuudessa johtajuus jatkuu ikään kuin pidemmälle siitä ajatuksesta, että se luotaisiin vain yksilön ympärille, yksilön käytettäväksi valtasuhteeksi muihin nähden. (Denhardt ym. 2009: 198.) Sovellettaessa jaettua johtajuutta, yhteistyön ja yhteisöllisyyden merkitys kasvaa ja organisaatio nähdään elävänä vuorovaikutukseen perustuvana verkostona. Johtamiskäytännöt ovat täten sisäänrakennettuja erilaisiin ja eri tasoisiin vuorovaikutussysteemeihin. (Crevani ym. 2010: 78.)

Itseohjautuvuuden näkökulmasta jaettu johtajuus nähdään hyvin ihanteellisena johtajuuden mallina, sillä esimerkiksi itseohjautuvissa tiimeissä jaettu johtamisprosessi mahdollistaa ja myös maksimoi koko ryhmän potentiaalin tuoden ryhmäkäyttäytymiseen kollektiivisia ja joukkueomaisia piirteitä, jossa tavoitetta kohti mennään yhdessä. (Muethel & Hoegl 2011: 425.) Kuten mainittu, jaetussa johtajuudessa johtajuus on yhteisen tekemisen prosessi, jossa perinteisen johtajan vastuut ja tehtävät jaetaan osiin. Prosessina se vastaa

kokemusten ja ajatusten vaihtoa, vuorovaikutusta sekä arvostusta ja luottamusta. Englanniksi tässä yhteydessä käytetään jaetusta johtajuudesta käsitteitä ”shared leadership” ja ”distributed leadership”, sillä ne sisältävät sekä tehtävien ja vastuiden jakamisen, että yhteisen tekemisen prosessin. (Ropo ym. 2005:19–21.)

Jaetussa johtajuudessa ryhmän roolit ja keskinäiset suhteet vaihtelevat. (Muethel & Hoegl 2011: 425.) Ryhmän jäsenten väliseen johtajuuteen voi vaikuttaa yksilöiden halu ja kyky ottaa johtajuutta osakseen, sillä yksilöiden aktiivisuus johtajuusroolin ottamisessa voi vaihdella ja elää tilanteen mukaan. Joillekin voi olla ominaista ottaa johtajuusrooli heti alussa ja esimerkiksi väistyä taka-alalle jonkun toisen ryhmän jäsenen tuodessa johtajuuttaan vahvemmin esiin. (Sutherland ym. 2014: 765.) Lisäksi eritoten neuvottelu- ja konfliktinratkaisutaidot korostuvat johtajuustaitona tilanteissa, joissa johtajuus on jaettava tai varsinaista nimettyä johtajaa ei ole. (Denhardt ym. 2009: 198.)

Itseohjautuvuuden näkökulmasta työyhteisön yksilöiden tavoitteena ja haasteena on pyrkimys mahdollisimman hyvään lopputulokseen sitoutuneesti, reflektoida omaa tekemistään muiden jäsenten kanssa sekä jakaa tietoa ja osaamistaan muille työntekijöille, jotta työn tekeminen olisi kokonaisuudessaan onnistunutta. Jaetussa johtajuudessa johtajan rooli vaihtelee vuorovaikutteisesti ja yhteisön jokainen jäsen toimii samanaikaisesti sekä johtajana että seuraajana, mutta ei välttämättä ilman esimiestä. (DeRue 2011: 135.) Jaetussa johtajuudessa esimiehen tärkein tehtävä on huolehtia siitä, että ryhmälle ja yksilöille määritellyt tavoitteet ovat realistiset ja perustehtävä on selkeä. Ilman selkeää perustehtävää ja yhteisiä tavoitteita ryhmän on mahdotonta toimia itseohjautuvasti samansuuntaisesti. Kun perustehtävä ja tavoite on tiedostettu, kykenee tiimi sitoutumaan työhön, suunnittelemaan työtä ja jakamaan vastuuta sen toteutuksesta sekä etenemisestä itsenäisesti. (Juuti 2013: 50.)

Jaetussa johtajuudessa nimettyä esimiestä ei pidetä asiantuntevimpana, vaan osaamista jaetaan kollegiaalisesti. Esimiehellä on tästä huolimatta työyhteisön kehittämiseksi erittäin tärkeä rooli. Häneltä edellytetään inspirointia, tukea, vallan ja vastuun jakamista johtamisessa, kykyä selventää mitä tarpeita on tehtävä ja miksi, viestiä toimintatarkoitusta

eteenpäin ja turvata henkilöstön sitoutuminen. (Armstrong 2014: 322.) Esimiehen on oltava alaisia tukeva ja vuorovaikutuksen oltava avointa ja luottamukseen perustuvaa, sillä luottamuksen ilmapiirissä ihmiset kehittyvät sellaisiksi, mitä he parhaimmillaan voivat olla. Luottamuksen ja arvostuksen myötä kehittynyt työyhteisö on organisaatioonsa sitoutunut, joka luo innostusta ja motivaatiota laittaa itsensä likoon pelkäämättä epäonnistumista tai leimautumista. (Juuti 2016: 84.)

Jaettu johtajuus tarkoittaa kaiken kaikkiaan dynaamista ja vuorovaikutteista prosessia ryhmän yksilöiden keskuudessa, jossa tavoitteena on johtaa ja tukea toisia ryhmän jäseniä organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Tällainen johtajuus mahdollistaa osallistavan johtamisen. Työelämän murroksen ja itseohjautuvuuden myötä on nähtävissä, että tulevaisuudessa tulemme näkemään yhä enemmän jaettua johtajuutta julkisissa organisaatioissa. (Denhardt ym. 2009: 198, 200, 168.)

3.3. Osallistava johtaminen

Johtaminen jaetussa johtajuudessa voidaan itseohjautuvuutta tarkastellessa nähdä osallistavana johtamisena. Osallistavan johtamisen katsotaan edistävän itseohjautuvuutta kokonaisuutena siihen liittyvien ominaisuuksien vuoksi. (Cohen & Spreitzer 1994: 2–3.) Siinä esimiehen rooli on ikään kuin toimita mielekkyyden ja merkityksen mahdollistajana henkilöstölle sekä jakaa johtajuutta koko työyhteisölle osallistaen, mutta taka-alalla tarvittaessa toimien. Toiseksi esimiehen tulee työyhteisön toiminnan sujuvuuden ja itseohjautuvuuden mahdollistamiseksi pyrkiä poistamaan pienimmätkin häiriöt ja toimintaa haittaavat tekijät pois tieltä. (Maunula 1997: 31.)

Osallistava johtaminen korostaa autonomian tukemista. (Sundholm 2000: 27.) Se myös rohkaisee koko henkilöstöä osallistumaan ja ottamaan johtajuuden roolia ja vastuuta omasta työstään. (Sutherland ym. 2014: 765.) Osallistavassa johtamisessa lähtökohtana vallan ja vastuun jakamiselle on luottamus ihmisiin ja heidän hyviin tarkoituksiinsa eli pyrkimys ajattelemaan ihmisistä lähtökohtaisesti hyvää. (Laloux 2014: 261.) Luottamuk-

sen rakentuminen tiiviiksi helpottaa vastuun siirtämistä esimieheltä tiimiläisille. (Ristikangas & Ristikangas 2010: 213.) Vastuu johtamisprosessista on näin ollen jaettu kaikkien tiimin jäsenten kesken, kuten jaetussa johtajuudessa. (Muethel & Hoegl 2011: 425.)

Osallistavassa johtamisessa esimiehen tulisi auttaa työyhteisöä tai tiimiä toimimaan mahdollisimman itsenäisesti ja opettaa heitä selviämään tilanteista omatoimisesti ja sujuvasti. Tähän liittyen Juuti toteaa teoksessaan, että esimiehen tulisi auttaa ihmisiä oppimaan kalastamaan sen sijaan, että vain antaisi heille päivittäin kaloja. (Juuti 2016: 85–86). Osallistaminen ei tarkoita rakenteiden ja suoritusta seuraavien järjestelmien hylkäämistä, eikä sitä, että työntekijöiden tulisi osallistua kaikkeen päätöksentekoon. Pääpainona on, että esimiehet rohkaisisivat työntekijöitä asettamaan itselleen optimaalisia ja sopivan haastavia tavoitteita, jonka jälkeen esimiehen tehtävänä on antaa riittävä vapaus työntekijöille, jotta he voivat löytää tien tavoitteen saavuttamiseksi. (Sundholm 2000: 27.) Esimiehen olisi kyettävä vapauttamaan vastuullaan olevat alaiset heidän alamaisuusasenteestaan osallistamalla, jotta työyhteisö voisi saada aikaan menestyksekkäitä tuloksia sellaisissa tehtävissä, jotka vaativat itsenäistä ajattelua ja vuorovaikutusta. (Juuti 2016: 81.)

Ryhmätasolla esimiehen tulee antaa ryhmän tehdä itse itseään koskevia päätöksiä, mutta kuitenkin huolehtia siitä, että toiminta ja päätökset toteutuvat asetetuissa rajoissa. (Juuti 2016: 169.) Selkeät odotukset, tavoitteet ja raamit eli pelisäännöt ovat avainasemassa. Tavoite alkaa ohjata tiimin toimintaa sen ollessa riittävän selkeä ja kun siihen on luotu keskustellen yhteistä ymmärrystä. (Ristikangas & Ristikangas 2010: 218.) Samaan suuntaan ohjautumisen varmistamiseksi pelisäännöistä täytyy myös säännöllisesti keskustella. Toisaalta, jos pelisäännöt tuntuvat mahdottomilta, on esimiestyössä kiinnitettävä huomiota enemmän motivaation herättämiseen ja mielekkyyden kasvattamiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2010: 223.) Esimiehen tulisi rohkaista ja kannustaa työntekijöitä arvioimaan omaa suoriutumistaan, jota tukeakseen rakentava ja työntekijöiden kompetenssia tukeva palaute on erittäin tärkeää. (Sundholm 2000: 27.)

Osallistavassa johtamisessa ihmisiä kannustetaan toimimaan omaehtoisesti ja heille annetaan tilaa. Esimiehelle voidaan edelleen raportoida tekemisestä, mutta hänen roolinsa ei ole sen suhteen perinteisen kontrolloiva. Virallinen johtaja eli esimies voi aktivoitua

sitten, kun tiimi on esimerkiksi ajautunut kriisi- tai konfliktitilanteeseen eikä selviä siitä ilman ulkoista apua. Tällöin esimies toimii tarpeen vaatiessa tukipilarina kantaen tarvittaessa lopullisen vastuun toiminnasta. (Sydänmaanlakka 2009: 163–165.)

Työntekijöiden itseohjautuvuuden näkökulmasta on tärkeää, että esimiehet itse sisäistävät itseohjautuvan työskentelytavan, sillä sen toteutuessa heidän nähdään kykenevän kehittämään paremmin myös työyhteisöä itseohjautuvammaksi. (Robertson & Timperley 2011: 217.) Osallistava johtaja valmentaa henkilöstöä etsimään ja luomaan ratkaisuja ongelmiin sekä havainnoimaan erilaisia tapoja toimia ja ratkaista ongelmia. Osallistaminen nähdään johtajuusprosessina, joka kannustaa pohtimiseen ja oman toiminnan reflektointiin. Osallistavalla johtamisella kyetään luomaan käytäntöjä, joiden avulla ihmiset pystyvät työskentelemään yhdessä jopa yli organisaatorajojen. Sillä voidaan kehittää esimerkiksi neuvottelukäytäntöjä itseohjautuvaa toimintatapaa edistävämmäksi. (Feldman, Khademian, Ingram, Schneider 2006: 93–94.)

Osallistavalla johtamisella jokainen esimerkiksi palaveriin osallistunut työyhteisön jäsen kokee pääsevänsä vaikuttamaan palaverin kulkuun. Esimiehen tehtäväksi jää kiinnittää huomiota palaveritilanteessa aiheessa pysymiseen sekä pitää keskustelu kiinni ydinasioissa. Jaetun johtajuuden ja osallistavan johtamisen myötä vastuu ryhmäpalaverien fasilitoinnista voi olla myös työntekijöillä itsellään sovitun mukaisesti. (Flygare 2019.) Osallistaminen mahdollistaa oppimisen ja edesauttaa henkilöstöä kehittämään itseään ja omia vahvuuksiaan työssään. Käytännössä osallistava johtaminen on siten mahdollistamista ja energisöivää johtamista. Asiantuntijatyössä jokaisen ammatillinen kehittyminen ja työtaivoissa kehittyminen on tietenkin myös tekijöiden omalla vastuulla, mutta esimiehen tehtävänä on vastata siitä, että heidän johtamissaan yksiköissä kehittyminen ja ammatillinen oppiminen on mahdollista. (Viitala 2008: 23.)

Osallistavassa johtamisessa korostuu esimiehen rooli huolehtia henkilöstön osaamisesta, kuten muistakin vastualueen tehtävien hoitamista edellyttävistä resursseista. (Viitala 2008: 23.) Osallistava esimies ei opeta, vaan auttaa oppimaan, kannustaa onnistumisissa ja tukee epäonnistumisissa. Käytännössä toiminaan voi liittyä ainakin alussa myös tark-

kailua, jota osallistava johtaja voi hyödyntää esimerkiksi tiimin yhteistyökyvyn havainnoimiseen. Havainnointi edellyttää kykyä pysytellä etäällä ja hyödyntää oivalluksia aiheuttavaa kysymisen taitoa. Osallistava esimiestyö valmentaa ja edistää tehokkaasti ryhmän potentiaalia toimia yhteistyössä. (Ristikangas & Grunbaum 2016: 116–117, 123.)

Päätavoitteena osallistamisessa on saada henkilöstö sitoutumaan ja onnistumaan työskentelyssään sekä saada tiimin tai ryhmän viisaus ja osaaminen yhteiseen käyttöön. Lisäksi se mahdollistaa ryhmämuotoisen ongelmanratkaisun ja osaamisen jakamisen. Pohtimaan aktivointi on hyvä esimerkki osallistavasta, itseohjautuvuutta edistävästä työtavasta. Pohtimista voidaan harjoittaa myös ryhmän kesken pariajatteluna, pienryhmän kesken ohjeistettuna tai suuryhmässä. Puhuttaessa muista, puhtaasti osallistavien työkalujen käytöstä, käytetään termiä fasilitointi. Sillä tarkoitetaan ryhmän työskentelyn helpottamista, ihmisten ja tehtävien välisten suhteiden hallintaa ja ohjattua johtamistoimintaa, jossa työestetään tyypillisesti selkeästi rajattuja teemoja, yhteistä ymmärrystä rakentaen. (Bostrom, Anson & Clawson 2002: 147.)

Johtajia ja esimiehiä on johtamisroolin muutoksen myötä alettu kutsua myös fasilitaattoreiksi. Esimiehet fasilitaattoreina -nimitys korostaa asiantuntijaorganisaatioissa sitä, että esimiestä tarvitaan eritoten olosuhteiden luomiseen alaisille, sillä alaisten erityisosaaminen on usein esimiehen oman osaamisen ulkopuolella. Työntekijöiden tekeminen on sitä, mikä tarjoaa lisäarvon asiakkaalle, joten heidän työn tukemiseen kannattaa ehdottomasti panostaa. Toimintakentän on näin ollen oltava sellainen, joka rohkaisee työntekijöitä tehokkaaseen toimimiseen omatoimisesti ja sellaisen luomisessa on esimiehellä tärkeä tehtävä. (Bostrom ym. 2002: 156, 161; Viitala 2008: 309.)

Osallistamisessa olennaista on myös pitkäjänteisyys ja jatkuvuus, jolloin toiminta lisää itsearvostusta, itseluottamusta ja yhteistyötä tiimissä. (Ristikangas & Grunbaum 2016: 123–124.) Muita osallistavan johtamisen keinoja vaikuttaa työntekijöiden itseohjautuvuuden lisäämiseen on muun muassa palautteen antaminen, toimintaa ja autonomiaa tukevan, informaalisen työympäristön luominen sekä yksilön psykologisten tarpeiden ymmärtäminen. (Sundholm 2000: 28.) Itseohjautuvuuden edistämisen näkökulmasta työntekijöiden osallistaminen, kannustaminen ja kehittäminen itsensä johtamiseen on ehdotonta

esimiestyössä. Mitä paremmin yksilöt pystyvät johtamaan itse itseään, sitä enemmän he pystyvät toimimaan itseohjautuvammin ja turvautumaan vähemmän esimieheen. (Yukl 2006: 134–136.)

3.4. Näkökulmia johtamiseen ilman johtajia

Johtamisessa ilman johtajia –näkökulman perustana on ajatus siitä, että työntekijä on motivoituneempi silloin, kun hän omaa täysin itsenäisen päätäntävällän siitä, miten, milloin ja missä hän työnsä tekee sekä saa päättää itsenäisesti niistä keinoista, joita hän käyttää yhteisen tavoitteen ja päämäärän saavuttamiseksi. (Hamel 2011.) Itsenäistä päätäntävaltaa omasta työstä vahvistaa myös ajatus siitä, että usein avainpäätökset tekevältä johdolta puuttuu selvä ymmärrys tosiasioista kentällä. Tähän liittyen hallittua työn ohjaamista esimiesten ja johdon puolesta pidetään myös tehottomana ja kalliina organisaation toiminnan kannalta. (Barry 1991: 31.)

Johtaminen ilman johtajia tarkoittaa sitä, että yksilö tai tiimi johtaa itse itseään, ilman esimiestä tai keskijohtoa. Erityisesti tietoyrityksessä on tehty merkittäviä havaintoja esimiehettömyydestä ja siitä, että perinteisiä esimiesrooleja ja tehtäviä ei ole, vaan kaikki toimivat työryhmien tasavertaisina jäseninä. (Ropo ym. 2005: 69–75.) Kuitenkin, vaikka organisaatiolla ei olisikaan johtajaa, se ei tarkoita sitä, että siellä ei olisi johtajuutta (Sutherland ym. 2014: 759).

Näkökulmia itseohjautuvien tiimien johtamiseen ilman niin sanottua johtajaa on sekä puolesta että vastaan. Eräs näkökulma on, että tiimit pystyvät toiminaan hyvinkin itsenäisesti ja itseohjautuvasti tiettyyn pisteeseen ilman varsinaista esimiestä. Tämän näkökulman mukaan ennemmin tai myöhemmin, erityisesti konfliktitilanteisiin törmätessä, tulee tarve sellaiselle henkilöstöjohtamiselle, jota tiimin vetäjä ei itsessään pysty toteuttamaan. Ryhmän toiminnalle ja dynamiikalle on ominaista, että sen toiminnan edetessä joku tai jotkut pyrkivät ottamaan puuttuvan johtajan roolin. Erityisesti ryhmädynamiikan näkökulma selittää pitkälti sen, miksi tiimi ei voisi toimia ilman esimiestä. Erilliselle henkilölle suunnattu johtamistehtävä takaa sen, että ryhmä pysyy toimintakykyisenä ja perustehtävään sekä tavoitteeseen fokusoituneena. (Järvinen 2001: 49, 57.)

Täysin itseohjautuville ryhmille ja organisaatioille on ominaista se, että henkilöille on koulutettua ja opetettu konfliktinkäsittelytaitoja tilanteiden ratkomiseksi itsenäisesti. (Barry 1991: 34.) Perinteisessä hierarkkisessa organisaatiossa ristiriitatilanteet ratkotaan muodollisesti ylhäältä esimiehen kautta, kun taas horisontaalisessa mallissa ratkaisut ovat samalla tasolla kuin konfliktikin. (Salovaara 2018: 106.) Konflikti- ja ongelmanratkaisutilanteisiin voidaan käyttää täysin itseohjautuvissa organisaatioissa esimiehen sijaan esimerkiksi ulkoista sovittelijaa tai työryhmää. Pääsääntönä on, että molemmat osapuolet ja heidän kokemuksensa asiasta tulee otettua tasavertaisesti huomioon päätöstä tehdessä. (Hamel 2011.)

Erään näkökulman mukaan tiimi voi toimia täysin itseohjautuvasti, mutta se vaatii paljon aikaa. (Barry 1991: 46.) Matka kohti itseohjautuvuutta ilman johtajia on tämän näkökulman mukaan monivaiheinen prosessi, joka koostuu neljästä eri vaiheesta. Aloitusvaiheessa tiimillä on yksi selkeä johtaja, joka kertoo tiimille tavoitteet. Sopeutumis- ja hyväksymisvaiheessa johtajat muuttuvat ikään kuin valmentajiksi ja siirtävät vastuuta hiljalleen tiimin jäsenille. Tämän jälkeen jäsenet alkavat ottaa toimintaa kokonaisvaltaisemmin haltuun sekä jakavat resursseja ja rooleja. Tässä kohtaa tiimi tarvitsee erityistä tukea ratkaisemattomien ongelmien ratkomiseen, johon johtaja on edelleen käytettävissä ikään kuin valvojan roolissa. Lopuksi täysin itseohjautuvassa ja itsejohtoisessa tiimissä, jäsenet ottavat johtajan roolin joko siten, että jakavat johtotehtävät tiimin kesken tai vaihtavat sitä jäsenten välillä jaetusti. (Bos-Nehles 2018.)

Esimerkki esimiehettömästä organisaatiosta, jossa itseohjautuvuus on viety äärimilleen, on Hollannissa nelihenkisen tiimin yhteisvoimin vuonna 2007 perustettu kotihoidon organisaatio, joka on kasvanut hurjasti viime vuosina ja tätä nykyä siellä työskentelee jo lähes 10 000 hoitajaa. Organisaation toimintatavan ytimenä on itseohjautuvuus ja hoitajien vapaus tehdä työtään haluamallaan tavalla ilman johtajia ja esimiehiä. Hoitajat ovat jakautuneet tiimeihin, jotka vastaavat tietyn alueen hoidosta. Lisäksi he tekevät itse kaikki työtään koskevat päätökset liittyen työn koordinointiin, asiakashankintaan, suunnitteluun ja rahankäyttöön. Ongelma- ja konfliktitilanteissa tiimi kokoontuu yhteen ja valitsee neu-

vonantajan, jonka tehtävänä on ainoastaan kysyä kysymyksiä ja siten kartoittaa ratkaisuehdotuksia, jotka myöhemmin kootaan yhteen. Lopullinen päätös on hyväksyttävä silloin kun kaikkia on kuultu, valittu ratkaisu tyydyttää kaikkia eikä aiheuta vastakkaisuutta. Apunaan tiimillä on valmentajia ja toiset tiimit. (Laloux, 2014: 65–68.)

Esimiehettömistä organisaatioista puhuttaessa voidaan helposti unohtaa se, että vaikka työyhteisössä ei olisi nimettyä esimiestä, ei se tarkoita kuitenkaan sitä, etteikö siellä vallitsisi johtajuutta. Työyhteisöissä voi kuitenkin aika-ajoin esiintyä tilanteita, joissa nimetty esimies on olemassa, mutta hän ei ole varsinaisesti ottanut esimiesasemaa. Tällöin yhteisössä vallitsee johtajuustyhjiö. Johtajuuteen pyrkimiseen on ihmisillä luontainen tarve ja onkin odotettavissa, että tällaisissa tilanteissa joku yhteisön jäsen ottaa itselleen johtajan roolin ilman asemavaltaa. (Denhardt ym. 2009: 205.) Tämä johtaa yleensä siihen, että johtajan roolin ottanut henkilö ei tiedä asioista tarpeeksi johtaakseen yhteisöä yhteisten tavoitteiden mukaisesti, jolloin yhteisöön syntyy helposti liittoutumia, jonka myötä työyhteisön toiminta voi ajautua hyvin sekavaksi. (Juuti 2016: 88.)

Johtamisessa ilman johtajia, kaikki ovat itse työnsä johtajia. Vaikka esimiehettömissä organisaatioissa ei ole virallista hierarkiaa, siellä vallitsee useita epävirallisia hierarkioita. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikilla on omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä paras asiantuntemus jostain tietystä asiasta, jolloin työntekijät täydentävä toisiaan. Jokaisen on tiedostettava olevansa vastuussa omasta tekemisestään ja kehittymisestään, mutta myös muiden tekemisestä, jolloin toisia rohkaistaan ja neuvotaan tarvittaessa ja autetaan oppimaan. Aluksi voi olla vaikeaa ottaa vastuu myös toisesta ja uskaltaa puuttua tarvittaessa toisen tekemiseen. Lisäksi sellaisille henkilöille, jotka ovat vuosia työskennelleet erilaisissa organisaatioissa, voi olla sopeutumisasikeuksia ja saattaa kestää kauankin ennen kuin uusi toimintatapa tuntuu luontevalta. Täysin itseohjautuvan toimintamallin katsotaan Hamelin (2011) artikkelissa sopivan myös perinteiseen hierarkiaan perustuvaan organisaatioon, mutta se tulee viemään paljon aikaa, energiaa ja intohimoa. Selkeät tavoitteet, läpinäkyvyys, joustavat rakenteet päätöksenteossa, yhteisöllisyys, luottamus, vastuu, vapaus ja rohkeus ovat avainasemassa. Hamel 2011.)

4. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkielman tarkoituksena oli kuvata Verohallinnon yksikön toimintayksiköiden johto-, esimies- ja johtavan asiantuntijan roolissa työskentelevien näkemyksiä itseohjautuvuudesta asiantuntijatyössä ja sen johtamisesta. Tavoitteena tutkielmallani oli ymmärtää ja kuvata tutkittavien käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä eli itseohjautuvuudesta. Täten tutkimuksen menetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus, sillä laadulliselle tutkimukselle on ominaista todellisuuden ja todellisen elämän kuvaaminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013: 161.) Lisäksi se antaa mahdollisuuden saada tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman syvä näkemys (Kananen 2017: 32).

4.1. Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui sen ominaisuuksien puolesta kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimusaineisto pyrkii vastaamaan kysymykseen; mistä on kyse? Sen tarkoituksena on saada ilmiöstä mahdollisimman syvä näkemys (Kananen 2017: 32). Laadullista tutkimusaineistoa tarkastellaan monipuolisesti monesta eri näkökulmasta, jonka vuoksi aineiston tulisi olla myös moniulotteista sekä ilmaisullisesti rikkasta. Tämän vuoksi tutkijan on itse määriteltävä se, mistä näkökulmasta ja millä tavalla tätä kokonaisuutta tarkastellaan. (Alasuutari 2011: 84; Hirsjärvi ym. 2013: 161.)

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa aineisto kerätään todenmukaisista tilanteista, kuten muiden ihmisten kanssa käydyistä keskusteluista, joita tutkimuksen tekijä analysoi. (Hirsjärvi ym. 2013: 157.) Sille on olennaista myös se, että tiedonkeruu välineinä suositaan eritoten ihmisiä, tiedonhankinta on kokonaisvaltaista ja aineisto kerätään luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Lisäksi tyypillistä on myös tutkittavien ”äänen” esille pääsyä edistävien metodien, kuten teemahaastattelun, ryhmähaastattelun ja osallistuvan havainnoinnin suosiminen. (Hirsjärvi ym. 2013: 164, 161).

Tutkielmassa perehdyttiin ennen aineiston keruuta monipuolisesti itseohjautuvuuteen käsitellen sen teorian ja ulottuvuudet sekä tutustuen johtajuuden, jaetun johtajuuden ja osal-

listavan johtamisen käsitteisiin. Käsitteiden teoreettisen tarkastelun jälkeen laadittiin tutkimuskysymykset, joihin haettiin teemahaastatteluiden kautta vastauksia. Teemahaastatteluun päädyttiin siksi, että sen voidaan todeta parhaiten palvelevan tutkimuksen tarkoitusta. Lisäksi sen katsottiin sopivan tutkimuksen luonteeseen ja tavoitteisiin, mikä on Hirsjärven ym. (2013: 205) mukaan tärkeää. Haastattelua pidetään myös perusmenetelmänä, jota kannattaa sen työläisyydestä huolimatta käyttää ja se on laadullisissa tutkimuksissa yksi yleisimmin käytetyistä aineistonkeruumenetelmistä. (Kananen 2017: 89.)

Haastattelu on aineistonkeruumenetelmänä ainutlaatuinen siten, että se sallii suoran kielellisen vuorovaikutuksen vastaajan kanssa, joka on yksi sen suurimmista eduista. (Hirsjärvi & Hurme 2009: 34.) Haastattelu mahdollistaa keskustelun tiedonantajan kanssa, vastauksia voidaan tulkita monipuolisemmin ja sijoittaa laajempaan kontekstiin, sillä aineiston keruuta voidaan säädellä joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla esimerkiksi lisäkysymyksiä esittäen, tai vastaajaa myötäillen. Täten siihen on myös vastaajien helppo sitoutua. (Hirsjärvi ym. 2013: 205; Tuomi & Sarajärvi 2018: 85.) Juuri tämän takia haastattelu valikoitui aineistonkeruumenetelmäksi tähän tutkimukseen, sillä tutkittavalle haluttiin luoda mahdollisuus tuoda esille itseään sekä työtään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Lisäksi teemahaastattelu palvelee hyvin laadullisen ja eritoten yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen lähtökohtia, sillä tuloksia ei voida mitata määrällisesti. (Hirsjärvi ym. 2013: 157.)

Teemahaastattelun tuloksena saadaan tutkittavaa ilmiötä avaava aineisto, jonka avulla pyritään tutkittavasta aiheesta rakentamaan yksityiskohtien myötä kokonaiskuva. (Kananen 2017: 90, 105.) Teemahaastattelut olivat luonteeltaan puolistrukturoituja, mikä tarkoittaa sitä, että empiirinen aineisto on kerätty osittain ennalta määriteltyjen kysymysten pohjalta. Kysymysten järjestys ja muoto vaihtelivat haastattelukohtaisesti, mikä on puolistrukturoidulle haastattelulle täysin ominaista. Lisäksi haastateltavat ovat saaneet vastata kysymyksiin omin sanoin, eikä vastausvaihtoehtoja oltu määritelty ennalta. (Hirsjärvi & Hurme 2009: 47.)

Laadullisessa tutkimuksessa haastatteluihin osallistuvien valinta tulee tehdä harkitusti ja tarkoituksenmukaisesti, jotta tutkittavaa ilmiötä pystytään kuvaamaan, tulkitsemaan ja

ymmärtämään mahdollisimman hyvin. Teemahaastatteluista kertovan kirjallisuuden mukaan haastateltaviksi tulisi valita sellaisia henkilöitä, joihin ilmiö liittyy ja joita ilmiö koskee. (Kananen 2017: 146.) Koska laadullisessa tutkimuksessa ilmiön kuvaaminen, tulkitseminen ja ymmärtäminen ovat keskiössä, on tutkittavien valinta oltava tarkoitukseen sopivaa ja kohdistuttava sellaisiin henkilöihin, joilla olisi tutkimuksen kannalta relevanttia kokemusta ja tietoa. Tutkimukseen osallistuvien määrään ja kokoon vaikuttaa myös käytävissä olevat resurssit. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 97–98.)

Tutkielmani tavoitteena oli selvittää Verohallinnon kohdeyksikön toimintayksiköiden johto-, esimies- ja johtavan veroasiantuntijan –roolissa työskentelevien henkilöiden näkemyksiä itseohjautuvuudesta ja sen johtamisesta Verohallinnon asiantuntijatyössä. Tutkimuskohteeksi valikoitui yhden Verohallinnon suurimman yksikön toimintayksiköiden johtajat sekä heidän alaisenaan toimivia esimiehiä ja johtavia veroasiantuntijoita. Haastateltaviksi valikoitui yhteensä 15 henkilöä, joista viisi toimii toimintayksikön verojohtajana, viisi ryhmäpäällikkönä ja viisi johtavana veroasiantuntijana.

Nämä henkilöt valittiin haastateltaviksi sen takia, että heidän toimenkuvansa ja vastuualueensa myötä heillä voitiin olettaa olevan tutkittavan aihepiirin kannalta oleellista tietoa ja näkemystä. Verojohtajat ja ryhmäpäälliköt toimivat johto- ja esimiesrooleissa, jonka myötä heillä katsottiin olevan relevanttia näkemystä tutkimuksen ja nimenomaan sen johtamisnäkökulman kannalta. Lisäksi näkemysten ja käsitysten rikastuttamiseksi haastateltiin myös johtavassa asiantuntijaroolissa työskenteleviä henkilöitä, sillä he toimivat ohjaavassa roolissa suhteessa asiantuntijoihin.

Tietyn yksikön toimintayksiköiden verojohtajia lähestyttiin ensin sähköpostiviestillä, jossa kerrottiin tutkielmasta, sen aiheesta ja tavoitteista. Sähköpostiviestissä pyydettiin suostumusta haastatteluun sekä kyseisen johtajan alaisena toimivan ryhmäpäällikön sekä johtavan veroasiantuntijan nimeä, joita voisi pyytää lisäksi haastateltavaksi. Tämän jälkeen myös ryhmäpäälliköille ja johtaville veroasiantuntijoille lähetettiin tiedot tutkimuksesta sekä haastattelupyynnöksi sähköpostitse. Haastateltaville kerrottiin haastattelupyynnön yhteydessä, mistä tutkielma kertoo ja mistä teemoista haastattelu koostuu, sillä se on haastattelun onnistumisen kannalta suositeltavaa ja eettisesti perusteltua (Tuomi Sarajärvi

2018: 86). Tutkimukseen ja tuleviin haastatteluihin suhtauduttiin erittäin myönteisesti. Kaikki haastatteluun pyydyt suostuivat haastatteluun heti ja haastattelujen käytännön toteutukset saatiin sovittua ripeällä aikataululla henkilökohtaisesti kaikkien haastateltavien kanssa.

Haastattelut toteutettiin Skypen videopuhelun välityksellä, sillä kaikki haastateltavat olivat eri paikkakunnilla. Tämän järjestelyn katsottiin olevan kustannustehokkuuden ja käytössä olleiden resurssien kannalta toimivinta. Skype on Verohallinnossa myös yleisin vuorovaikuttamisen väline jokapäiväisessä työssä, jonka myötä sen todettiin soveltuvan erinomaisesti haastatteluihin hyödynnettäväksi sen helppokäyttöisyyden ja nauhoitusominaisuuden lisäksi. Haastattelut toteutettiin 15.05.2019–25.06.2019 välisenä aikana. Haastattelujen kesto vaihteli 30 minuutista 60 minuuttiin. Keskimäärin haastattelu kesti noin 45 minuuttia. Yksi haastattelu toteutettiin äänenlaadun ongelmien takia kahtena eri päivänä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja aineisto purettiin jälkikäteen kirjalliseen muotoon mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen, aina vähintään muutaman päivän sisällä haastattelujen toteutuksesta. Haastattelut jakautuivat kahden eri teeman ympärille:

- Itseohjautuvuus
- Itseohjautuvuuden johtaminen

Haastattelut noudattivat suurin piirtein samaa kysymysrunkoa, johon oli tutkimuskysymysten pohjalta keksitty teemoihin liittyviä avoimia kysymyksiä. Kysymysrunko oli hyvin väljä mahdollistaen sen, että keskustelun eteneminen oli myös vastaajan ehdoilla. Kysymysten järjestys sekä lopullinen muoto olivat ennalta määrittelemättömiä. Näin ollen kysymyksiä muokkailtiin aina haastateltavan roolin ja keskustelun myötä, mutta kuitenkin siten, että kaikilta tuli kysytyä suurin piirtein samat kysymykset. Haastattelu sisälsi pääosin avoimia kysymyksiä ja jatkokysymyksiä. Lisäksi haastattelujen aikana esitettiin tarkennettavia lisäkysymyksiä ja varmennettiin joitakin vastauksia aina tarpeen mukaan. Eritoten luotettavuuden kannalta pidettiin tärkeänä, että vastaukset käsitellään nimettöminä eikä haastateltavien henkilöiden nimiä tuoda esiin tutkimuksessa ollenkaan. Tämä seikka kerrottiin jo haastattelupyynnön yhteydessä ja lisäksi siitä muistutettiin vielä ennen varsinaisen haastattelun aloittamista.

4.2. Aineiston analyysi

Laadullisen aineiston analysoinnissa apuna käytetään yleensä sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jonka avulla tutkimustieto voidaan analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti tiiviiseen muotoon, jotta aineisto saadaan järjestetyksi johtopäätöksiä varten. Sen ominaisuuksien vuoksi sitä voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 103, 117.) Aineistosta pyrittiin saamaan vastaus tutkimustehtävään etsimällä sisällönanalyysin keinoin siitä yhtäläisyyksiä, eroavaisuuksia ja myös yllättäviä havaintoja. (Hirsjärvi & Hurme 2009: 149.)

Sisällönanalyysi koostuu eri vaiheista, alkaen siitä, että tutkimusaineistoa tarkastellaan suhteessa tutkimusongelmassa määritellystä näkökulmasta tutkittavaan ilmiöön. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 92.) Ensimmäisessä vaiheessa aineistoa tarkasteltiin teoreettisen viitekehyksen ja kulloisenkin kysymyksenasettelun kannalta olennaisesta teoreettismetodologisesta näkökulmasta, jotta aineistomäärää pystyi lopulta käsittelemään pelkistetymin. Tämän jälkeen havaintomäärien havaintoja yhdisteltiin, jotta raakahavainnot saatiin koostettua yhdeksi havainnoksi. Laadullisella analyysillä pyrittiin muotoilemaan koko aineistoon päteviä sääntörakenteita. (Alasuutari 2014: 39–41.)

Aineistolähtöisen analyysin katsottiin sopivan parhaiten, sillä sille on ominaista pyrkiä saamaan tutkimusongelmaan vastaukset yhdistelemällä aineisosta nousevia käsitteitä (Tuomi & Sarajärvi 2018). Haastattelujen jälkeen aineisto litteroitiin ja litteroitu kirjallinen aineisto luettiin läpi useampaan kertaan samalla muistiinpanoja kirjaten ja koodaten. Koodauksen apuna käytettiin haastattelukysymysten teemoja siten, että aina kunkin kysymyksen ja teeman alle kerättiin samaan kysymykseen viittaavat vastaukset. Lisäksi vastaukset koodattiin eri väreillä. (Kananen 2017: 61–62.) Aineiston pelkistämisen eli redusoinnin osalta pyrittiin etsimään sekä yhteneviä että eroavia vastauksia sekä myös yllättäviä vastauksia. Apuna analysoinnissa hyödynnettiin myös luokittelua ja tyypittelyä joidenkin kysymysten osalta. Samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet muodostivat omat luokansa, jotka nimettiin luokan sisältöä kuvaavan otsikon alle. Alaluokkia yhdistelemällä

muodostettiin yläluokat, joista taas ryhmiteltiin aiheen mukaan pääluokat. Lopuksi muodostettiin tutkimustehtävään yhteydessä oleva yhdistävä luokka. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 122–125.)

Arvoituksen ratkaisemisen vaiheessa eli kokonaiskuvan saamisessa pyrittiin tulkitsemaan johtolankoina näitä pelkistämällä tuotettuja havaintoja, jonka jälkeen muodostettiin käsitteiden avulla kuvaus tutkimuskohteesta, jota kutsutaan abstrahoinniksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 127.) Taulukko 1 havainnollistaa vielä yhteenvetona tutkielmassa käytetyt keskeiset metodologiset näkökulmat sekä menetelmät. Seuraavassa kappaleessa paneudutaan tutkimuksen tuloksiin, jonka jälkeen teoriaa ja johtopäätöksiä verrataan toisiinsa ja viitataan muuhun kirjallisuuteen ja tutkimukseen. (Alasuutari 2014: 46.)

| Keskeiset metodologiset näkökulmat | Käytetyt menetelmät |
|------------------------------------|---|
| Tutkimusmenetelmä | Laadullinen tutkimus eli kvalitatiivinen tutkimus |
| Tiedonkeruumenetelmä | Puolistrukturoitu teemahaastattelu |
| Tutkimuksen lähestymistapa | Sisällönanalyysi |
| Aineiston analysointi | Teemoittelu, luokittelu, tyypittely, koodaus |

Taulukko 1. Yhteenveto metodologiasta.

5. TUTKIMUSTULOSTEN TARKASTELU

Tässä luvussa esitellään lyhyesti ensin Verohallinto organisaationa ja tuodaan esiin tutkielman kohdeorganisaation olemassaolon peruste ja tehtävä yhteiskunnassa. Lisäksi esitellään hieman siellä vallitsevaa organisaatorakennetta ja asiantuntijatyötä. Tämän jälkeen tarkastellaan ja analysoidaan tutkimuksen empiiristä aineistoa eli haastatteluja ja tutkimustuloksia. Haastateltavien ja tutkijan välisen luottamuksen säilyttämiseksi haastateltavien vastauksia ei ole yksilöity. Tutkimuksen elävöittämiseksi ja selkiyttämiseksi haastattelusta on lainattu suoria sitaatteja, paljastamatta kuitenkaan haastateltavan henkilöllisyyttä. Tutkimustulokset on esitetty teorian ja haastatteluteemojen mukaisesti suurin piirtein samassa järjestyksessä.

5.1. Tutkimuskohteena Verohallinto

Verohallinto on henkilöstömäärältään Suomen suurin julkishallinnollinen organisaatio, jolla on erityinen merkitys suomalaisen yhteiskunnan toiminnan takaamiseksi. Toiminta-ajatuksen perustana on verotuksen toteuttaminen oikean määräisenä ja oikeaan aikaan yhteiskunnan toimintojen rahoittamiseksi. Rooli on yhteiskuntatasolla merkittävä, sillä toiminnalla varmistetaan verotulojen kertyminen kattavasti yhteiskunnan käyttöön verotustietoja hankkimalla ja hyödyntämällä, harmaata taloutta torjumalla ja poistamalla epätervettä kilpailua. Ajatuksen ytimessä on hyvinvoivan yhteiskunnan kestävän rahoituksen turvaaminen muuttuvassa ja digitalisoituvassa maailmassa. (Verohallinnon Intra 2019.)

Verohallinnon toimintaa ohjaaviksi arvoiksi on nimetty luottamus, yhteistyö ja uudistuminen. Lisäksi toimintaa ohjaa asiakaslähtöisyys, muutokseen reagointi ketterästi, hankitun tiedon laajamittainen ja turvallinen hyödyntäminen sekä aktiivinen toimijuus yhteiskunnassa.

Verohallinnon strategisiksi tavoitteiksi on määritelty seuraavat teemat:

- verotulojen varmistaminen
- oikeudenmukaisesti toimitettu verotus
- positiivinen asiakaskokemus

Verohallinnon toimintaa ohjaaviin linjauksiin on määritelty strategiassa asiakaslähtöisyys, voimavarojen suuntaaminen, toimintatapa sekä henkilöstön osaaminen ja johtaminen. Tutkielman näkökulmasta kiinnostus kohdistuu eritoten toimintatapaan, henkilöstön osaamiseen sekä johtamiseen. Toimintatapaan liittyen strategiaan on määritelty tavoitetilaksi toimintatavan ketteryys, johon liittyy itseohjautuvuuden lisääminen ja uusien toimintamallien hyödyntäminen vaiheittain. Tästä aiheesta strategiassa ilmenee myös henkilöstön osaamiseen liittyviä tavoitteita, kuten osaamisen kehittäminen ja rekrytointien perustuminen strategiseen henkilöstösuunnitelmaan, luottamus työntekijöiden ammattitaitoon sekä vastuun antaminen oman työn suunnittelussa ja kehittämisessä. Strategiassa kuvataan johtamisen tapahtuvan yhteisten tavoitteiden kautta. Myös operatiivisen toiminnan ja kehittämisen tavoitteet tulevat strategiasta. Strategian toteutumista johdetaan kokonaisuutena ja sitä seurataan tavoitteille asetetuilla mittareilla. (Verohallinnon strategia 2019-2024.)

Verohallinnossa työskentelee yhteensä noin 5000 työntekijää. Verohallintoon kuuluu kaiken kaikkiaan 16 yksikköä, jotka ovat Asiointiyksikkö, Esikunta- ja oikeusyksikkö, Hallintoyksikkö, Harmaan talouden selvitysyksikkö, Henkilöverotusyksikkö, Kehitys- ja tietohallintoyksikkö, Sisäisen tarkastuksen yksikkö, Tulorekisteriyksikkö, Turvallisuus- ja riskienhallintayksikkö, Valmis-hanke, Veronkantoyksikkö, Veronsaajien oikeudenvallontayksikkö, Viestintäyksikkö, Yritysverotusyksikkö sekä Keskusverolautakunta ja Oikaisulautakunta. (Verohallinnon Intra 2019.)

Koko Verohallintoa johtaa pääjohtaja. Tutkimuksen empirian aineistonkeruu on kohdistettu yhteen Verohallinnon yksikköön. Tutkimuksen kohdeyksikköä johtaa ylijohdaja, jonka alla toimii toimintayksiköiden verojohtajat. Johtamisen tukena toimii johtoryhmä, joka avustaa ylijohdajaa. Yhtä lukuun ottamatta kaikkien kohdeyksikön toimintayksiköiden pääasiallinen toimialue on sijoitettu tiettyihin maakuntiin. Lisäksi yhden toimintayksikön toimialue on valtakunnallinen. Verojohtajien alla toimii ryhmäpäälliköt sekä johtavat veroasiantuntijat. Tutkielman näkökulma on kohdistettu tarkastelemaan nimenomaan toimintayksiköiden verojohtajien, ryhmäpäälliköiden sekä johtavien veroasiantuntijoiden

näkemyksiä asiantuntijoiden itseohjautuvuudesta ja sen johtamisesta. (Verohallinnon Intra 2019.)

5.2. Itseohjautuvuuden käsitys

Itseohjautuvuuden käsittely aiheena herätti haastateltavissa monenlaisia tuntemuksia ja näkemyksiä. Haastatteluissa lähdettiin liikkeelle kysymällä kaikilta haastateltavilta, miten he ymmärtävät itseohjautuvuuden ilmiönä ja käsitteenä ilman, että sitä määriteltiin heille millään tavalla etukäteen. Vastaajissa oli kysymyksen esittämisen jälkeen havaittavissa monenlaisia tuntemuksia hämmennyksestä innostuneisuuteen. Itseohjautuvuus on sanana esiintynyt muun muassa Verohallinnon strategiassa, mutta siitä huolimatta se koetaan käsitteenä hieman mysteeriksi, laaja-alaiseksi ja jopa epämääräiseksi. Täten yksi tutkimuskysymys, johon tutkielmalla pyritään hakemaan vastausta on, mitä itseohjautuvuus voisi tarkoittaa juuri tässä Verohallinnon kohdeyksikössä.

”Itseohjautuvuus on käsitteenä hiukan sellainen saippuapala, jota ei ole ihan helppo lähteä avaamaan.”

”Aihe tuli strategiassa ja tällä hetkellä se on aika epäselvä minulle, koska jollain tavalla meidän pitäisi määritellä, mitä on itseohjautuvuus Verohallinnossa, mitä se on meidän yksikössä ja toimintayksikössä –ja musta tää keskustelu on käymättä.”

Haastatteluista voidaan todeta, että tarvetta nimenomaan itseohjautuvuudesta puhumiselle ja sanan levittämiselle on. Haastateltavista muutama toi esiin itseohjautuvuuden tulleen esille monessa yhteydessä johdon ja esimiesten toimesta. Suurimmalla osalla itseohjautuvuuden käsitteen ei koettu olevan siitä huolimatta kovin tuttu, mutta keskustelun varrella ilmeni, että siihen liittyviä osia on hyvinkin paljon havaittavissa käytännön tekemisessä, ainoastaan muulla tavoin sanoitettuna. Haastateltavien näkemykset itseohjautuvuudesta voidaan jaotella samalla tavalla, kuten teoriaosuudessaakin, eli kolmeen ulottuvuuteen. Nämä kolme ulottuvuutta eli tasoa ovat yksilön itseohjautuvuus, itseohjautuvuuteen, itseohjautuvuus ryhmätasolla ja itseohjautuvuus organisaatiotasolla.

5.2.1. Yksilötasolla tarkasteltuna

Yksilötason näkökulmasta itseohjautuvuus nähtiin haastattelujen perusteella pitkälti yksilön työn tekemiseen sekä työstä suoriutumiseen liittyvänä ominaisuutena. Useimmiten itseohjautuvuudesta puhuttaessa, sen esitettiin tarkoittavan itsenäisyyttä, vastuunottoa, oma-aloitteisuutta ja aikaansaavuutta, jossa erittäin tärkeässä roolissa ovat myös motivaatio ja osaaminen. Lisäksi itseohjautuvuus nähtiin osittain myös persoonanpiirteenä sekä ikään liittyvänä asiana. Myös työtehtävillä sekä –sisällöllä koettiin olevan vaikutusta siihen, miten itseohjautuvasti henkilö kykenee toimimaan.

Itseohjautuvuus liitettiin haastatteluissa vahvasti itsenäiseen tekemiseen ja siihen, kuinka itsenäisesti henkilö kykenee omassa toimenkuvassaan toimimaan sekä ratkaista ongelmia. Siihen on myös yhteydessä kyky hakea tietoa ja koostaa niistä itsenäisesti ratkaisu. Käytännössä tämä näkyy kykynä ikään kuin ”selviytyä omasta tontistaan”. Se tarkoittaa myös uudenlaista vastuunottoa omasta työstään siten, että kykenee priorisoimaan tekemistään sekä varmistamaan, että asiat tulee tehtyä oikeassa järjestyksessä, oikeaan aikaan. Kuten tutkielman teoriaosuudessa ilmeni, on itseohjautuvuuden käsitteeseen yksilön näkökulmasta vahvasti liitoksissa myös itsensä johtamisen käsite.

”Tässä mun määrittelyssä on oikeastaan se pointti, ettei tarvitse itsenäisesti kaivaa, et silloin mä oon vaan itseohjautuva, jos mä kaivan tiedon jostain tuolta nettimaailmasta, bittiavaruudesta, intrasta, ohjeista tai työmenettelyistä –vaan se, että pystyy rakentamaan sen oman vastauksen. Eli ratkaiseminen on siinä sitä itseohjautuvuutta.”

”Mun mielestä se tarkoittaa tietyllä tapaa sitä vastuuta ja sellaista oma-aloitteisuutta. Et se on tietynlaista oma-aloitteisuutta siinä, että tavallaan sä oot siinä asiakokonaisuuden päällä.”

Haastateltava jatkoi, että oma-aloitteisuudella ja kyvyllä kyetä olemaan niin sanotusti asiakokonaisuuden päällä, tarkoitetaan tässä yhteydessä myös sitä, että kykenee ennakoimaan sekä arvioimaan työhön liittyviä tilanteita. Haastateltava toi esiin myös kyvyn ”360 asteen arviointiin”, jolla hän viittaa juuri edellä mainittuihin seikkoihin. Jos itseohjautuvuudessa on tältä osin ongelmia, se näkyy toiminnassa tehottomuutena ja siinä, että ei kyetä tekemään itsenäisiä päätöksiä ja asiat eivät edisty.

”Itseohjautuvuushan on sitä jatkuvaa oppimista ja jatkuvaa oman työn kehittämistä ja oman itsensä kehittämistä siinä arjen työssä. Tavallaan sen arjen työhän työntekijä itse tietää parhaiten ja sehän tarkoittaa sitä, että suunnittelee sitä omaa työtä hyvin, aikatauluttaa, hakee itse ratkaisuja ja toki sitten tarvittaessa kysyy, jos tarvii sitä neuvoa.”

Edellä haastateltava kuvailee monilla haastateltavilla esiin nousutta asiaa, että asiantuntijuuteen liittyy vahvasti jatkuva oppiminen ja kehittyminen. Eräs haastateltava toi esiin myös oman toiminnan suunnittelun olevan osa itseohjautuvuutta ja sen, että kykenee miettimään, millä tavalla itseä ja omaa osaamista tulisi kehittää eteenpäin, esimerkiksi eri koulutusten kautta. Itseohjautuva henkilö kykenee myös tarkastelemaan omaa työtään kriittisesti ilman erillistä ulkoista ohjausta. Hän kykenee havaitsemaan tekemisessään puutteita ja virheitä sekä sitä kautta tekemään itsenäisesti toimintaa tukevia muutoksia ja kehittämään työtä positiiviseen suuntaan.

Jotta työtä pystyy tekemään itsenäisesti, on osaaminen olennaisessa osassa. Mikäli henkilö ei kykene toimimaan itseohjautuvasti omassa työssään, voi kyseessä olla esimerkiksi osaamisen tai motivaation puute. Haastatteluissa nousi esiin, että hyvin itseohjautuvaan henkilöön liitetään myös hyvä itsetuntemus, itsevarmuus ja aito kiinnostus sekä motivaatio tekemäänsä työtä kohtaan. Niin sanottu vanha ajatusmaailma, että henkilö on ”vain töissä täällä”, ei ole tätä päivää ja sellaisesta ajatusmaailmasta pyritään koko ajan pois päin. Eräs haastateltava toi esiin, että itseohjautuvuudessa sisäinen palo ja motivaatio ovat hyvin tärkeitä erityisesti siinä, että henkilö pystyy ja haluaa tehdä parhaansa. Seuraava sitaatti kuvaa sitä, jos motivaatiota ei ole, ei henkilö itseohjaudu, vaan hän odottaa aina, että joku toinen tulee kertomaan mitä tehdä ja miten.

”On varmuutta siinä, että osaan ja pystyn tekemään ratkaisuja, koska se näkyy siten ihan konkreettisesti, jos asiantuntija on epävarma. Se näkyy sellaisena, että kysyy koko ajan ja varmistelee, eikä välttämättä uskalla tehdä niitä itsenäisiä päätöksiä.”

Eräs haastateltava toi esiin näkökulman, että puhdasta itseohjautuvuutta ei ole olemassaakaan, vaan se on ikään kuin tapa tehdä töitä. Sitä ei missään nimessä pidetä synnynnäisenä ominaisuutena, vaan se on opittua tekemistä, johon vaikuttaa pitkälti juuri itsetuntemus

ja oma asenne sekä motivaatio. Kohdeorganisaation toimintayksiköiden asiantuntijoiden kyky toimia itseohjautuvasti nähtiin pääosin hyvänä, mutta eroavaisuuksiakin vastauksissa löytyi. Historialla ja ikärakenteella katsottiin olevan erittäin paljon vaikutusta siihen, kykeneekö henkilö toimimaan itseohjautuvasti. Aluksi ikärakenteen vaikutuksesta itseohjautuvuuteen kysyttäessä moni vastaaja kielsi sen vaikutuksen, mutta pienen pohdinnan jälkeen he tulivat siihen tulokseen, että iällä on merkitystä, pohjautuen työntekotapojen ja kulttuurin muuttumiseen. Iän tai niin sanotusti virkavuosien vaikutusta ei voida kuitenkaan missään nimessä suoraviivaisesti yleistää, vaan yksilökohtaisia eroavaisuuksia on monia.

Nuoremmilla asiantuntijoilla katsottiin olevan hyvät kyvyt itseohjautua eritoten koulutustaustan myötä, sillä suurin osa nuoremmista asiantuntijoista on tottunut jo korkeakouluopinnoissa toimimaan itseohjautuvasti. Nuorten asennoitumisessa ja suhtautumisesta työntekoon on havaittavissa selkeitä muutoksia verrattuna aiempiin aikoihin. He ovat hyvin oman arvonsa tuntevia, itsevarmoja, eivätkä pidä käskyttävästä ohjaamisesta. Nuorilla katsottiin myös olevan kykyä nähdä muuttuva maailma ja sitä kautta sopeutua työelämän muutoksiin dynaamisemmin verrattuna vanhempiin. Toisaalta todettiin, että nuori asiantuntija voi luulla myös itsestään ikään kuin liikoja ja omata epärealistiset tiedot osaamisestaan, jonka myötä itseohjautuvuuden kannalta saattaa ilmetä myös negatiivisia seurauksia.

”Nuorilla on ehkä enemmän sellaista näkemystä siitä, että maailma on muuttuva ja sopeutuvat sitä kautta enemmän työelämän muutoksiin, ja ehkä lähtevät hakemaan sellaista työpaikkaa. Osalla motivaatio voi olla myös raha, et lähetään sit helposti hakemaan nopeammin uutta paikkaa, jos se työ ei miellytä.”

Vanhemmilla asiantuntijoilla todettiin olevan hyvää ja arvokasta kokemusta suhteessa nuorempiin, mutta useampi haastateltava nosti esiin, että sitä pitäisi osata vielä paremmin hyödyntää käytännössä. Heidän kohdallaan huomioitavaksi seikaksi nousi eritoten ajatus työhistorian vaikutuksesta negatiivisesti kykyyn itseohjautua.

”Iäkkäämmillä saattaa olla myös sellaista työpaikan kautta romutettua itseohjautuvuutta. Esimerkiksi 20 vuotta sitten sun on ollut pakko kysyä joltain, etkä oo saanut tehdä tiettyjä päätöksiä itse.”

”Voi olla, että vanhemmilla Verohallintolaisilla on taakka siitä historiasta, et millä tavalla asioita on tehty, niin se muutoksen tekeminen siihen uuteen suuntaan on hieman raskaampi prosessi ja vaatii enemmän pieniä steppejä eteenpäin, jotta päästään vanhoista tavoista irti.”

”Vanhemmat ehkä sitoutuu toimimaan paremmin siinä samassa paikassa. Se on yksilöllistä ja ihmisistä riippuvaa.”

Haastateltavilta kysyttiin myös persoonanpiirteiden vaikutusta itseohjautuvuuteen. Muutama haastateltava toi esiin, että persoonatyypiltään sekä introvertit että ekstrovertit henkilöt voivat olla heidän mielestään itseohjautuvia. Toiminnassa erot näkyvät oma-aloitteisuudessa siten, että ekstrovertit sanovat mielipiteensä heti, kun taas introvertit tarvitsevat vähän miettimisaikaa. Eräs haastateltava toi esiin ekstroverttien ja introverttien eron näkyvän työssä eritoten esimerkiksi siinä, että kun on iso organisaatio ja ryhmä jakautunut eri paikkakunnille, ei toisten täydellistä tuntemista ole, joka osaltaan voi vaikuttaa negatiivisesti vuorovaikuttamiseen ja siihen, että ei tuo rohkeasti esiin omia ajatuksia.

”Introvertit henkilöt kokevat Skypen pikkuisen haasteellisena. Meilläkin on nyt toinen vuosi tässä ryhmässä menossa, niin semmoista täydellistä toistensa tuntemista ei vielä ole, koska me ollaan kuitenkin eri paikkakunnillakin. Et vaikka sanotaan, et pitäisi sanoa rohkeasti, niin monet on et, no emmä viitsi sanoa.”

Osa haastateltavista toi esiin yhtenä itseohjautuvuuden edellytyksenä yksilöä tarkasteltaessa halun. Halu ja kyky itseohjautua kulkevat ikään kuin käsi kädessä. Halua itseohjautua ei voi pitää haastattelujen perusteella mitenkään itseisarvona, vaikka itseohjautuvuutta pidettäisiinkin toivottuna tapana toimia. On hyväksyttävä se, että joillekin ihmisille itseohjautuvuus ja itsenäisesti tekeminen voi tuntua myös jopa heitteille jätöltä ja uuvuttavalta. Eräs haastateltava toi esiin motivaation liittyvän vahvasti haluun itseohjautua. Negatiivisena puolena halun ja kyvyn puuttuminen aiheuttaa sen, että työt voivat kasautua eikä niitä pystytä hoitamaan tarpeeksi hyvin ja ajallaan.

”Kaikilla ei ehkä oo halukkuutta ja otetta, et pystyis lähtee jostain päästä purkamaan sitä asiaa. Jos ei oo kauheen motivoitunut niin ei varmasti tee yhtään ylimääräistä. Kyllä siinä sitten työt kasautuu ehkä tietyille henkilöille.”

Työtehtävällä koettiin myös olevan vaikutusta siihen, miten henkilö ohjautuu työssään. Parhaimmassa tapauksessa henkilö pystyy oman osaamisen kautta vaikuttamaan työn sisältöön, tavoitteisiin sekä niihin keinoihin, joilla suoriutuu työstään ja saavuttaa asetetut tavoitteet. Eräs haastateltava toi esiin itseohjautuvan mallin olevan sellainen, jossa ihminen on kaikkein tyytyväisin, sillä se mahdollistaa vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja luo siten autonomian tunteen. Lisäksi sen katsotaan vaikuttavan pääosin positiivisesti työhyvinvointiin ja myös motivaatioon. Mikäli työn tekemisellä on liian hierarkkiset rajaidat ja tarkat säännökset, koetaan sen rajoittavan suuresti itseohjautuvuutta.

Niissä toimintayksiköissä, joissa toimiviin henkilöihin haastattelut ovat kohdennettu, on olemassa karkeasti jaoteltuna kahdenlaista asiantuntijatyötä. Lisäksi asiantuntijatyö on jaoteltu eri vaatavuustasoille, joka osaltaan vaikuttaa myös työn sisältöön ja työnteon toimintakentän vapauteen. Molemmissa asiantuntijatöissä on mahdollisuus etäpäiviin. Toisessa asiantuntijatyön mallissa tehtävät tulevat pitkälti työjonoilta. Tässä tapauksessa itse perustyön sisältöön ei pääse henkilö juurikaan itsenäisesti vaikuttamaan, mutta omaa työnkuvausta pystyy muutoin räätälöimään esimerkiksi mielekkäillä tehtävillä tai projekteilla. Tähän liittyen osa haastateltavista toi esiin jälleen itseohjautuvuuden ja sen, että asiantuntijatyö edellyttää sitä, että henkilö kykenee omatoimisesti miettimään omia vahvuuksiaan ja rohkeasti tuo esille, mikä olisi itselle kiinnostavaa tekemistä.

Toinen asiantuntijatyön malli, taas mahdollistaa työn luonteen puolesta itseohjautuvan toiminnan hyvin siinä mielessä, että työ edellyttää pitkälti kykyä priorisoida ja aikatauluttaa omaa työtään. Tavoite tulee annettuna prosessin kautta, mutta keinot, miten tavoitteeseen pääsee, on asiantuntijalla pitkälti omissa käsissä. Haastateltavat toivat esiin, että asiantuntijatyö heidän yksikössään on luonteeltaan myös hyvin itseohjautuvaa työskentelytapaa edellyttävää. Työhön liittyy paljon muuttuvia palasia, joita henkilön täytyy kyetä yhdistelemään, selvittämään ja koostamaan palasista lopulta itsenäisiä ratkaisuja. Haastateltavat toivat esiin, että suurin osa heidän toimintayksiköissään toimivista asiantuntijoista kykenee työskentelemään itseohjautuvasti ja suoriutuu tehtävistä mallikkaasti, mutta on olemassa myös se osa henkilöstöstä, joilla on itseohjautuvuuden kannalta suoriutumisen haasteita.

”Asiantuntijatyö on enemmän ja enemmän tyypillisesti sellaista, että se ei välttämättä mene selkeästi, että laitetaan toisesta laarista toiseen laariin, vaan siinä on aika paljon kaikkea mitä pitää huomioida, jolloin työn tiukka ohjeistaminenkin on haastavaa. Näin oikeestaan edellytykskin sille on, että työntekijän pitäis aika itsenäisesti sitä työtä tehdä ja ohjautua oikeisiin ja tehdä oikeita valintoja. Toiset onnistuu siinä paremmin kuin toiset.”

”Vaatii tiettyä ohjautuvuutta työntekijältä, kun kukaan muu ei tee sitä priorisointia ja töiden tavallaan varmistelua. Se vaatii sellasta uudenlaista vastuunottoa siitä omasta työstä ja varmistamista, et työt tulee tehtyä oikeassa järjestyksessä oikeaan aikaan.”

5.2.2. Ryhmätasolla tarkasteltuna

Tutkielmassa tarkastellaan itseohjautuvuutta kokonaisvaltaisesti, joten sen takia oli relevanttia selvittää haastateltavien näkemykset myös itseohjautuvuudesta ryhmätasolla. Haastattelussa kysyttiin, onko yksikössä niin sanottuja itseohjautuvia tiimejä, millä tavalla yleisesti tiimeissä tehdään työtä ja organisoidutaan sekä millaisia mahdollisuuksia ja rajoitteita tiimien toimintaan mahdollisesti liittyy. Kaikki haastateltavat toivat esiin, että niin sanottuja itseohjautuvia tiimejä tai sellaiseksi erikseen nimettyjä ei ole, ainakaan vielä toistaiseksi. Itseohjautuvien tiimien rakentamista pidetään hyvin tavoiteltavana asiana ja haastattelujen perusteella voidaan todeta, että sen suuntaisia elementtejä omaavaa tiimityöskentelytapaa sovelletaan Verohallinnossa yhä enemmissä määrin. Niin sanottuja asiakasrajapinnassa toimivia itseohjautuvia tiimejä ei ole.

Muun muassa työparityöskentelyyn liitettiin vahvasti itseohjautuvuus ja itseohjautuva työskentelytapa. Erityisesti tarkastustyöhön liittyy vahvasti työparityöskentely, kun työtä tehdään pareittain annettujen raamien sisäpuolella. Eräs haastateltava toi esiin, että heillä työpari koostuu yleensä kokeneemmasta sekä ei niin kokeneesta asiantuntijasta ja näin ollen työskentely sisältää myös opetuksellisen näkökulman. Taustalla on tarkoituksena, että kokeneemmat tekijät ikään kuin valmentavat työpariaan ja auttavat sitä kautta toista kehittymään työssä. Toiminnan varmistamiseksi roolit ja odotukset ovat kuitenkin yleensä selkeästi määriteltyjä ja tulevat käsittelyohjeesta.

Eräs haastateltava toi esiin, että itseohjautuvista tiimeistä on keskusteltu viime aikoina sovellettavaksi esimerkiksi jonkun tietyn asiakokonaisuuden ratkaisemiseen. Tällä tarkoitetaan sitä, että tiettyihin asiakaskokonaisuuksiin koottaisiin tiimejä, joissa olisi asiantuntijoita eri verolajeista ja prosesseista. Toiminta olisi itseohjautuvaa siten, että tiimin henkilöt saisivat jonkun tavoitteen, jota lähtisivät keskenään miettimään, miten viedä asiaa eteenpäin. Hän toi myös esiin, että tällaista niin sanotun heimomallin mukaista toimintaa on pilotoitu Verohallinnossa viime aikoina ja kyseisen itseohjautuvuuteen perustuvan ryhmätyömallin olisi tarkoitus jalkautui laajemminkin Verohallintotasolla. Toinen haastateltava toi esiin, että tämän tyyppistä toimintaa on tarkoitus soveltaa myös uudessa asiakkuusjohtamisessa, jossa tiimi muodostetaan tietylle riskialueelle. Hän kuvaili tulevaisuutta tämän suhteen seuraavasti:

”Tällä hetkellä niin sanottu vanha tekeminen on sellaista, että se tulee sieltä putkelta ja otetaan sieltä se vähän niin kuin seuraava näppäin ja ratkaistaan se, mutta uskon, että nimenomaan tässä uudessa tekemisessä, asiakkuusjohtamisessa, kun ollaan siellä riskialueella, niin nimenomaan siellä riskialueella muodostetaan se tietty tiimi tai ryhmä tekemään sitä. Jatkossa ei siis tehdä sokeana työmenetelmäohjeen mukaan, vaan asiantuntijat saa itse päivittää ja soveltaa sitä tarpeen mukaan.”

Edellä mainitulla haastateltava tarkoitti sitä, että asiantuntijoiden tulisi yhä enemmän jatkossa itse miettiä, miten toimintaa tulisi kehittää havaintojensa perusteella ja tehdä rohkeasti toisin, jos kokevat sen olevan kannattavampaa. Tällaisen työskentelytavan katsotaan palvelevan itseohjautuvuutta eritoten siten, että se mahdollistaa itsenäisen päätöksenteon, vaikuttamisen omaan työhön kasvattaen samalla motivaatiota ja lisäten siten myös työhyvinvointia merkittävästi.

Eräs haastateltava toi esiin, että heidän toimintayksikössään on rakennettu niin sanottuja erityisosaamistiimejä tiettyjen aihealueiden ympärille, joissa on vetäjät, jotka kokoavat henkilöitä yhteen muodostaen tiimin. Käytännössä vetovastuu on tiiminvetäjällä, joka vastaa tiimin toiminnasta tiimin toimiessa muutoin itsenäisesti omassa aihealueessaan. Haastateltava toi esiin tämän toimintatavan toimivan useammassa aihealueessa hyvin. Suurin osa haastateltavista toi esiin, että pääosin toimintayksiköissä on olemassa hallinnolliset ryhmät ja lisäksi on muodostettu tiimejä eri projektien ympärille, joilla on selkeästi määriteltynä vetäjä, suunnitelma ja tavoitteet. Muutama haastateltava toi erikseen

esiin, että vastuut koetaan yleisesti hyvin jaettuina ja päätöksiä tehdään yhteistyössä. Itseohjautuvien tiimien toiminnan takaamisessa korostui haastattelujen perusteella roolitus, odotusten määrittely sekä luottamus.

”Jos halutaan laajentaa sitä tekemistä, kun asiat muuttuu, niin on vaan muistettava et mistä sinä vastaat ja mistä vastaa joku muu ja on tehtävä tavoitteen mukaista työtä.”

Vaikka tiimitöiden sujuvuus koetaan pääosin hyvänä, toi eräs haastateltava esiin siihen liittyvän myös joitain ongelmia, erityisesti siitä näkökulmasta, ettei tiimin katsota toimivan ilman varsinaista vetäjää tai johtohahmoa. Hän nosti esiin eritoten sen, että vaikka olisi kuinka hyviä tekijöitä tiimissä, niin heiltä puuttuu sellaisia osatekijöitä, joita itseohjautuvalta tiimiltä odotetaan. Toiminta voi ulospäin näyttäytyä sujuvana, mutta sitä ei nähdä samansuuntaisena motivaation ja asenteen kanssa. Haastateltava korosti, että eritoten työyhteisötaitoihin ja vuorovaikutustilanteisiin liittyvissä ongelmissa tiimi ei pärjää itsenäisesti, vaan tarvitsee ulkopuolisen, kuten esimiehen apua. Myös konfliktitilanteiden ratkomiseen liittyy haasteita. Lisäksi eräs haastateltava toi esiin, että toiminta voi ohjautua helposti väärään suuntaan ilman varsinaista vetäjää. Lähes kaikki haastateltavat korostivat myös tiimin jäsenten motivaation tärkeyttä tavoitteen saavuttamiseksi, ettei ryhmään synny ikäviä ilmiöitä, kuten vapaamatkustusta.

”Itseohjautuva tiimi vailla vetäjää..me ollaan luontaisesti sellaisia, et kun laitetaan porukka kasaan niin sieltä kuitenkin nousee ne eri toimijat, joko ne on sitten ne aktiiviset tai passiiviset.. itseohjautuva tiimi siinä mielessä hakee itse sen hierarkiansa, mut mä nään sen, et jossei siellä oo ketään nimettynä ns. esimieheksi niin se voi lähtee sit ihan väärille poluille.”

”Et itseohjautuvat tiimit, no joo.. mut kyllä sieltä itseohjautuvasti ne roolit nousee esille, ja joku sen johtajan roolin ja vallan nappaa. Myös se, et kuinka he saa sit ratkottua konfliktit..”

Yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen nähtiin hyvin motivoivana ja kannatettavana toimintana ja eräs haastateltava perusteli sen seuraavasti:

”Kun saa itse alkaa rakentamaan, vaikuttamaan ja luoda uutta yhdessä, saa se ihmisessä aikaan poikkeuksellista sitoutumista ja tunteen, että on tärkeä osa kokonaisuutta, eikä vain ikään kuin koneiston osa.”

Itseohjautuvuutta ryhmätasolla tarkasteltaessa moni haastateltava toi esiin, että ryhmätasolla tapahtuva itseohjautuvuus ei välttämättä käytännössä tarkoita heidän mielestään itseohjautuvia tiimejä, vaan yhdessäohjautuvuutta ja yhdessä tekemistä. Eräs haastateltava toi esiin, että vaikka asiantuntijatyö voi olla myös itsenäistä, se ei tarkoita sitä, että työtä tehdään täysin yksin, vaan sitä, että kykenee ja haluaa omalla toiminnallaan vaikuttaa siihen, että kaikki suoriutuvat tehtävistään hyvin ja tavoitteet saavutetaan yhdessä. Tällä varmistetaan myös se, että kyetään ohjautumaan samaan suuntaan ja pystyttäisiin motivoimaan sellaistaakin henkilöä toimintaan, joka ei vielä ole niin itseohjautuva. Vuorovai-
kutustaidot ja kyky hoitaa asioita eri tahojen kanssa nousi myös osalla haastateltavista hyvinkin vahvasti. Yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen nähdään kaiken kaikkiaan hyvin motivoivana.

”Asiantuntijatyössä on tärkeää se, että sä oot itseohjautuva ja tiedät mitä teet, mutta myös se, että sä jaat tietoa ja keskustelet muiden kanssa. Et se itseohjautuvuus ei missään tapauksessa tarkoita et teet yksin, vaan siinä aidosti kykenee omalla toiminnallaan rakentamaan myös sitä yhteistä tekemistä ja sitä hyvää, mitä sillä tekemisellä voidaan saada. Ja myös sitä organisaation kehittämistä sitä mukaan.”

5.2.3. Organisaatiotasolla tarkasteltuna

Organisaatiotasoon peilaten haastatteluista kävi ilmi, että itseohjautuvuudesta puhe on noussut pinnalle eritoten siksi, että työ ja työntekotapa ovat itsessään muuttuneet hurjasti viime vuosina. On tapahtunut ikään kuin kulttuurin muutos sekä toimintakulttuurin että johtamiskulttuurin näkökulmasta. Vanhassa tavassa esimiehet ohjasivat pitkälti työn tekoja ja työt tulivat esimiehiltä alaisille. Tämänhetkisessä toiminnassa korostuu eritoten prosessivetoisuus. Töitä saattaa tulla moneltakin eri taholta ja tehtävät ovat monimuotoisempia, joka myös edellyttää asiantuntijoilta erityyppistä suhtautumista, kykyä edistyä työssä ja saada asioita aikaiseksi. Tämän osalta suurena haasteena koetaan se, miten henkilöt pystyvät vastaamaan näihin uusiin toimintaympäristön haasteisiin kyvykkyydellään ja miten organisaatio saataisiin päivitettyä tähän päivään. Yhtenä keinona siihen on itseohjautuvuus ja itseohjautuvaan työskentelytapaan kannustaminen.

”Tulevaisuudessa ei voi hengähtää. Tekeminen on monimuotoisempaa, jossa asiantuntijuus ja osaaminen korostuu. Jatkossa muutoksen sykli tulee olemaan vaan tiheentyneempi –me ei voida jämähtää paikoille.”

Haastateltavilta kysyttiin heidän ajatuksiaan äärimmäisestä itseohjautuvuudesta organisaatiotasolla ja sitä, kokevatko he sen uhaksi vai mahdollisuudeksi. Vastauksia tuli laadasta laitaan sekä puolesta että vastaan. Esimerkkinä äärimmäisestä itseohjautuvuudesta organisaatiotasolla esitettiin yksityisellä sektorilla toimivat IT-firmit, joilla on viime aikoina työntekijöiden tyytyväisyyden ja tuloksellisuuden näkökulmasta erinomaisia tuloksia matalista organisaatorakenteista ja niissä toimisesta, ja jopa toiminnasta ilman esimiehiä. Noin puolet haastateltavista oli sitä mieltä, että sen tyyppinen toimintamalli ei sopisi laisinkaan Verohallinnon kaltaiseen organisaatioon.

”Paperilla saattais onnistua, mut Verohallinnos täysi mahdottomuus.”

Verohallinnolla on organisaationa pitkät perinteet ja ongelmakohtia nähtiin eritoten rakenteiden jäykkyydessä sekä henkilöstössä. Eräs haastateltava toi esiin, että Verohallintoon ei hänen mielestään hae lähtökohtaisesti kovin itseohjautuvia henkilöitä, mikä osaltaan vaikuttaa siihen, että rekrytoinneissa pitäisi kiinnittää entistä enemmän huomiota siihen, millaisia ihmisiä mihinkin tehtävään valitaan. Muutama haastateltava toi esiin tämän toimivan hyvin toimintayksikkönsä rekrytoinneissa itseohjautuvuuden ollessa yksi tärkeimmistä odotuksista, jota uudelta työntekijältä tehtävän menestyksellisen hoitamisen vuoksi edellytetään. Haastatteluissa korostui myös se, että vanhojen organisaatorakenteiden päälle on hankala rakentaa itseohjautuvaa työkuultuuria ja toimintatapaa ja erityisesti pitkään talossa työskennelleiden ja tietynlaiseen toimintatapaan tottuneiden muutos kohti itseohjautuvuutta koetaan haasteena.

”Meilläkin on niitä ihmisiä, jotka on ”vaan töissä täällä” ja tekee vaan sen mitä esimies käskee. Semmoiset ei sovi itseohjautuvaan organisaatioon.”

Eräs haastateltava toi esiin, että täysin itseohjautuvan organisaation rakentaminen voisi onnistua, mikäli organisaatio rakennetaan tyhjästä, kuten start up –yritykset. Näin ollen yrityksiin on saatu jo rekrytointivaiheessa sitoutettua itseohjautuvia henkilöitä. Pitkät organisaatioperinteet ja historian vaikutus kulttuuriin nähdään tässäkin suhteessa rajoitteena.

”Meidän kaltaisen vanhan organisaatiiorakenteiden päälle on vaikea rakentaa itseohjautuvaa työkuultuuria ja työnteontapaa versus jos rakennetaan nollasta esim. joku start up. Pitkään talossa olleiden henkilöiden työskentelytapa itseohjautuvuuden suuntaan on haaste. En näe et täysin itseohjautuva malli olis realistinen, mut palasia voidaan ottaa.”

Muutama haastateltava korosti myös sitä, että Verohallinnon kaltaisella julkishallinnollisella organisaatiolla ei ole samanlaisia menetelmiä ja muita työkaluja yksityiseen sektoriin verrattuna edistää motivaatiota ja sitä kautta itseohjautuvuutta, kuten palkitsemisjärjestelmää, joilla ihmisiä saataisiin motivoitumaan, sitoutumaan ja ylipäättään palkittua erityisen hyvästä ja tehokkaasta työstä. Tähän näkökulmaan liitettiin myös vapaamatkustus, joka tuli esiin myös tiimitason itseohjautuvuudesta kysyttäessä. Verohallinnon kokouksessa organisaatiossa, ilman rakenteita, vapaamatkustaminen vain lisääntyisi ja työkuorma jäisi heille, jotka kykenevät aidosti itseohjautumaan omassa toiminnassaan. Tavoitteet pitäisi kaikille olla erittäin selvät. Lisäksi koettiin, että alisuoriutumiseen ja tehottomuuteen ei pystytä reagoimaan samanlaisin tehokeinoin kuin yksityisellä sektorilla. Esimerkkinä tästä nousi esiin eroavat irtisanomisperusteet.

”Mä luulen et siellä varmaan korostuis ne ihmiset, jotka aidosti lähtis tekemään sitä hommaa, niin sit se kuorma jää heille. Et sen näkee jo nyt et ne henkilöt jotka on hyvin itseohjautuvia ja aktiivisia, niin heille se kuorma sit kasautuu. Uskon kans et jos olis puhtaasti itseohjautuvia eikä olis sellaisia rakenteita, mitä siellä nyt on, niin luulen et vapaamatkustajien määrä lisääntyisi, siellä on niitä tälläkin hetkellä. Et sitten pitäisi kyetä myös pistämään pois sellasia ihmisiä, jotka eivät kykene muuttamaan sitä tekemistä itseohjautuvaan malliin. Asiantuntijatyössä on tärkeätä se, et tietää miksi sitä työtä tekee, mitä odotetaan ja mitkä on tavoitteet, et pystyy sit tuottamaan aidosti lisäarvoa organisaatiolle.”

Lisäksi asiantuntijatasolla nähdään oman työn johtamiseen ja kokonaiskuvan hahmottamiseen liittyviä haasteita, joiden nähdään vaikuttavan siihen, että itseohjautuvan toimintamallin käyttöönottoaminen ei ole helppoa eikä yksinkertaista. Eräs haastateltava kuvailee tätä seuraavasti:

”Meillä on ihan asiantuntijatasolla, et ikään kuin jokainen suorittaa omaa palaa aika pienesti eikä katsota isoa kuvaa. Meillä on sen suhteen siinä oman työn ja suorituksen johtamisessa isoja haasteita, ei kaikilla, mutta jos lähdetään siitä et rysäytettäis tällainen itseohjautuva toimintamalli, niin meillä olis moni aika hukassa sen suhteen. Meidän esimiestyössä valtaosa menee siihen suorituksen johtamiseen.”

Hän myös lisäsi, että priorisointi on sellainen asia, jossa parantamisen varaa on, jotta asiantuntijoilla olisi parempi kyky hahmottaa niin sanotusti iso kuva ja se, mitkä tehtävät ovat priorisoitavissa suhteessa toiseen.

Toinen puoli haastateltavista ei tyrmännyt ajatusta Verohallinnosta täysin itseohjautuvana organisaationa, vaan he pitivät sitä hyvin kiinnostavana. He olivat kuitenkin sitä mieltä, että se ei sellaisenaan toimisi Verohallinnossa tai omassa yksikössä, eikä siihen pystyttäisi missään nimessä suoranaisesti pyrkimään. Verohallinnolla on viranomaisena tietynlaisia velvoitteita verrattuna esimerkiksi juuri yksityiseen sektoriin. Madallusta organisaatorakenteissa on kuitenkin tapahtunut ja suunta koetaan erittäin hyvänä. Aikaisemmin portaita asiantuntijatasosta pääjohtajaan oli enemmän, joten sen suhteen kehitystä on tapahtunut. Matka täysin itseohjautuvaan organisaatioon koetaan kuitenkin olevan vielä pitkä. Vahva lainsäädäntö, oikeusturva ja asiakkaiden odotukset säätelevät vahvasti sitä, millä tasolla itseohjautuvuutta ainakin näiden nykyisten raamien sisällä voidaan toteuttaa. Edellytyksenä itseohjautuvuudessa kehittymiselle nähdään eritoten toiminnan suoraviivaisen hierarkian purkaminen, jota johtamisen kautta olisi syytä lähteä työstämään.

”Itseohjautuvassa organisaatiossa suoriutuminen on avointa ja se miten organisaatio ja yksilö suoriutuu.”

5.3. Itseohjautuvuuden edistäminen

Kaikissa haastatteluissa kysyttäessä itseohjautuvuuden edistämisestä korostui vastauksissa johtaminen sekä erityisesti esimiehen rooli itseohjautuvuuden edistäjänä ja työntehtäjän tukijana. Seuraavassa käsitellään haastateltavien näkemyksiä siitä, mitä itseohjautuvuuden lisääminen edellyttää johtamiselta ja esimiestyöltä. Haastatteluissa nousi esiin eritoten toimintakulttuurin merkitys itseohjautuvuuden edistämisen edellytyksenä, joka käsitellään omana kappaleenaan johtamisen ja esimiestyön jälkeen. Lopuksi käsitellään haastattelujen perusteella esiin nousseita itseohjautuvuuteen ja sen edistämiseen liittyviä haasteita esimiestyön, johtamisen sekä toimintakulttuurin näkökulmasta.

5.3.1. Johtaminen ja esimiestyö

Haastatteluisissa kysyttiin, mitä itseohjautuvuuden edistäminen tarkoittaa johtamisen tekoina ja millaisia asioita se edellyttää esimiestyöltä. Vastauksissa korostui eritoten Rakenteiden luominen, tavoitteiden ja odotusten selventäminen, mikromanageroinnin välttäminen, palautteen antamiseen, sen vastaanottamiseen ja keskusteluun kannustavan ilmapiirin luominen sekä osallistava johtamisote ja jaettu johtajuus, johon sisältyy eritoten kyvykkyyksien tunnistaminen, osaamisen varmistaminen ja luottamus.

”Esimiestyössä. jos miettii mitä se käytännössä tarkoittaa, niin luottamusta ja sitä, et oikeesti annetaan tilaa, jaetaan vastuuta ja valtaa tekemiselle. ja kyllä, jos sitä jotenkin vahdittais kovasti ja tarkastikin pitäisi raportoida mitä on milloinkin jollekin asiakkaalle tehnyt ja mitä milloinkin puhunut, niin kyllä se syö sitä motivaatiota aika paljon.”

Haastatteluiden perusteella yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on toimia nimenomaan toiminnan ja työn tekemisen mahdollistajana sekä henkilöstöä osallistavana valmentajana. Kaikki haastateltavat korostivat haastattelussaan rakenteiden ja raamien luomisen tärkeyttä esimiestyössä asiantuntijatyön itseohjautuvuuden edistämiseksi. Rakenteiden luomisessa erityisen tärkeäksi nousi itseohjautuvaa ja oma-aloitteista toimintaa tukevan toimintaympäristön luominen. Esimieheltä tämä edellyttää eritoten kykyä luottaa alaisiin ja uskaltaa jakaa valtaa ja vastuuta asiantuntijatasolle sekä pyrkiä omalla toiminnalla poistamaan asiantuntijoiden työntekoa haittaavia tekijöitä.

Eräs haastateltava toi esiin, että hän kokee onnistuneensa esimiestehtävässään silloin, kun tekee itsensä mahdollisimman tarpeettomaksi ja työ sujuu siitä huolimatta. Hän kokee, että tärkein tehtävä esimiestyössä on nimenomaan poistaa alaisten työntekoa haittaavat esteet ja lisäksi toimia toiminnan varmistajana ja tarkkailla taustalla. Haastatteluisissa korostui myös, että esimiehen ei tulisi toimia palvelijana, vaan osallistajana. Jos ylivalvelee tai tekee liikaa toisen puolesta, johtaa toiminta siihen, että vastuunotto vähenee. Perustelu taustalla tarkkailulle juontuu siitä, että sen myötä esimies pystyy tarvittaessa puuttumaan esimerkiksi väärään suuntaan ohjautumiseen. Kaikissa haastatteluisissa korostui, että esimiehen on pidettävä huolta myös muiden työtä ohjaavien tahojen kanssa, että ymmärrys tavoitteista ja pelisäännöistä on sama. Eritoten Verohallinnon kaltaisessa organisaatiossa

on tärkeää varmistaa, että toimitaan strategian ja työmenetelmien mukaisesti. Tähän eräs haastateltava kommentoikin seuraavasti:

”Väärään suuntaan ohjautumisessa on se riski, että ei välttämättä toimita strategian mukaan eikä niiden työnantajan tavoitteiden mukaan. Esimiehellä on siinä sitten vähän toisenlainen rooli tolta osin, ja myös muilla työtäohjaavilla tahoilla oli se sitten projektipäällikkö tai projektivastaava, niin kyllä sellaisenkin pitää olla hereillä siltä osin, et onko se toiminta työmenetelmien mukaista. Ei se niin itseohjautuvaksi saa mennä, et meillä olis Verohallinnossa 5000 yksityisyrittäjää, jotka toimivat omalla mallillaan.”

Jotta alaiset tietävät, mihin suuntaan tulee ohjautua toiminnassa, on erityisen tärkeää, että tavoitteet ja odotukset ovat kaikille selvät. Haastattelujen perusteella tavoitteiden ja odotusten sanoittaminen koetaan ennen kaikkea esimiehen tehtäväksi. Yli puolet haastateltavista toi erikseen esille, että odotusten ääneen puhuminen ja sanoittaminen auttavat alaisia huomattavasti helpommin suunnittelemaan työtään ja tekemään sitä itsenäisesti, mahdollistaen näin myös itseohjautuvan työskentelyn. Sitoutumisen ja ymmärryksen tavoitteista nähdään tapahtuvan eritoten keskustelun kautta. Tähän liittyy myös vahvasti yksilön itseohjautuvuudesta puhuttaessa esiin tullut motivaatio. Jos nähdään, että itseohjautuvuus lähtee sisäisestä motivaatiosta ja halusta tehdä, tulee esimiehen silloin kyetä kertomaan jokaiselle, mitä heiltä odotetaan.

”..puhua, puhua, puhua –ja perustella niitä asioita. Asiat jää helposti ylätasolle, jos ei puhuta selkokielellä. Muistan kun itsekkin verotustehtäviä tehneenä, niin siinä yhteydessä ne strategiset tavoitteet oli vähän kaukaisia ja kun ne pitäisi johtotehtävissä pyrkiä viemään sinne henkilötasolle ja kertoa, et ne on tämän tyyppisiä asioita sun työssä konkreettisesti.”

”Se monesti rajoittaa sitä itseohjautuvuutta et ei tiedetä mitä pitäisi tehdä. Et sen takia esimiesten on tärkeää aika-ajoin kertoa ja muistuttaa, et hei, meidän on tehtävä nyt tämä ja meiltä odotetaan tätä.. ja pitää sitä keskustelua myös yllä.”

”Mitä alemmalle tasolle itseohjautuvuutta lähdetään viemään, niin sitä tärkeämpää on yleinen tietoisuus siitä, mitä me sulta odotetaan. Nyt ei kauheasti sanota et ole itseohjautuva.”

Esimiehen tukevassa roolissa on haastattelujen mukaan olemassa myös toinen näkökulma, joka on uupumukseen ja liikakuormittumiseen puuttuminen ajoissa. Vaikka itse-

ohjautuvuus antaa uudenlaista vastuuta ja työn mielekkyyttä, vaatii se myös paljon tekijältään. Suurin osa haastateltavista nosti liikakuormittumisen yleisimmäksi negatiiviseksi asiaksi, mikä itseohjautuvuuteen liitettiin. Eräs haastateltava toi esiin, että toisille voi olla hyvin raskasta ajatus ja kokemus siitä, että vastuu on itsellä ja se saattaa vaikuttaa jaksamiseen ja työhyvinvointiin sitä kautta kuormittavasti.

Lisäksi hän toi esiin, että tunnollisille tekijöille töitä voi helposti kasautua liikaa. Haastateltava kiittää uupumisiin puuttumisesta osittain myös tilastoja, joiden perusteella esimies näkee, kuka tehtävistä suoriutuu tehokkaasti ja kenellä saattaa olla aikaansaavuuteen liittyviä ongelmia. Haastatteluissa korostui, että etenkin, kun työskentelee lähellä alaisia ja samassa toimistossa, on helpompaa ja matalampi kynnyks puuttua näihin asioihin. Muutama haastateltava toi esiin, että tulevaisuudessa työntekijöiden uupumiset saattavat olla lisääntymään päin, joten se asettaa esimiehelle entistä enemmän vastuuta sellaisiin tilanteisiin puuttumisessa. Eräs haastateltava totesi aiheesta seuraavaa:

”Uupumisjututkin on varmaan lisääntymään päin, mitä noita käyriä on seurannut. Tietysti kun työn vaatimuskin kasvaa. Ei se ole välttämättä se työmäärä, vaan ne odotukset ja vaatimukset. Vaikka pärjäisikin, niin ei sitä monella huomaa päälle päin, kun menee yli.”

Jotta esimies kykenee edistämään yksilöiden itseohjautuvuutta ja viemään työskenteilyotetta kohti itseohjautuvampaa suuntaa, tulee hänen olla hyvin tietoinen omien alaisensa osaamisesta ja kyvykkyydestä. Esimiehen on tunnettava omat tekijänsä ja heidän vahvuutensa sekä heikkoutensa. Yksi tärkeimmistä tehtävistä on löytää henkilöille sellainen työtehtävä, jossa tehtävä ja henkilön osaaminen kohtaavat. Moni haastateltava toi esiin, että jos työtehtävä on liian vaikea ihmisen osaamiseen nähden, ei itseohjautuvuus toteudu. Eräs haastateltava otti esiin tärkeän huomion, jonka mukaan itseohjautuvien henkilöiden johtaminen edellyttää myös sitä, että esimies on hereillä siinä, että kaikilla on hyvä tehdä työtään. Tämä seikka juontui siitä, ettei seuraisi epätasa-arvoista kohtelua ja vääristymiä siinä, että joku saisi enemmän kuin toinen. Toiminta olisi näin ollen kyettävä pitämään mahdollisimman avoimena ja läpinäkyvänä.

Useampi haastateltava toi esiin, että esimiehellä on oltava myös kyky nähdä jokainen tekijä omana persoonanaan ja yksilönä. Jokaisella on omat motivaation lähteensä ja vahvuutensa, jotka esimiehen on tunnistettava, jotta henkilöt saadaan kukoistamaan ja innostumaan. Eräs haastateltava totesi erittäin hyvin seuraavaa:

”On keskityttävä näkemään ihmisissä lähtökohtaisesti positiivista ja hyvää. Se on ihan parasta, et näkee et saa ihmiset kukoistamaan, koska se ruokkii sitä et ihmiset on motivoituneita, innostuneita ja haluaa muuttaa asioita. Sellaiseen kannustaminen voisi tuoda parempia lopputuloksia.”

Osallistava toiminta ja kyvykkyyksien tunnistaminen nähtiin myös yhtenä keinona edistää itseohjautuvuutta. Monet haastateltavat peräänkuuluttivat sitä ajatusta, että esimiehen olisi luotettava siihen, että työntekijöillä itsellään on todella paras osaaminen ja tietämys tekemästään työstä. Esimiehen tulisi näin ollen johtamisellaan luoda työntekijälle mahdollisuus onnistua tehtävässään parhaalla mahdollisella tavalla. Tällaisessa osallistavassa johtamisessa esimiehen roolissa korostuu erityisesti henkilöiden kannustaminen, tukeminen ja rohkaiseminen, jossa pyritään ohjaamaan työntekijää toimimaan omatoimisemmin ja itseohjautuvammin. Haastatteluissa nousi esiin, että tämän suuntaista valmentavaa johtamista on koulutettu Verohallinnossa kaikille esimiestyötä tekeville ja lisäksi myös asiantuntijatyötä tekeville, jotta osaamisen kasvattaminen ja itseohjautuvuuden edistäminen mahdollistettaisiin osallistavalla, ohjaavalla ja kannustavalla tavalla.

Osaamisella ja kyvykkyydellä koettiin olevan suuri merkitys henkilön kykyyn itseohjautua työssään. Haastatteluissa korostui, että on esimiehen velvollisuus varmistaa, että osaaminen ja tehtävä kohtaavat. Jos tämän suhteen havaitaan puutteita, on esimiehen selvitetävä olemassa olevia vaihtoehtoja ja keskustella työntekijän kanssa mahdollisista muutoksista, jotka edistäisivät työntekijän työssä suoriutumista, motivaatiota ja sitä kautta itseohjautuvuutta. Esimerkkinä vaihtoehtoja nousi esiin muun muassa mahdollisuus henkilökiertoon tai tehtävien vaihtaminen, monipuolistaminen tai yksinkertaistaminen, riippuen työntekijän tarpeista ja tilanteesta. Esimerkiksi, jos työtehtävä on työntekijän itseohjautuvuutta ja motivaatiota rajoittava, pystyy esimies mahdollisuuksien mukaan vaikuttamaan siihen, että tehtävä saataisiin muokattua tekijälle mieleisemmiksi ja puuttumaan niihin asioihin, mitkä ikinä taustalla vaikuttavat.

Muutama haastateltava nosti myös esiin, että esimies voisi antaa käytännön esimerkkejä jonkun muun henkilön työskentelystä ja pyrkiä sitä kautta ohjaamaan tekijää itseohjautuvammaksi. Olisi tärkeää hyödyntää esimiehen työjohto-oikeutta ja sitä, että hän pystyy toiminnallaan vaikuttamaan työntekijän suoriutumiseen ja motivaation ylläpitoon. Jotta tässä onnistutaan, on esimiehen tunnettava omat tekijänsä ja löydettävä erilaisille teki-
jöille ne omat tavat, miten kannustaa ja tukea työssä, sillä kaikille henkilöille ei toimi samat asiat.

”Silloin se itseohjautuvuus toimii parhaiten, kun työtehtävä on ikään kuin sen henkilön osaamisen tasolla. Eli jos on liian vaikea työtehtävä tai muuta, niin silloin se ei toteudu, mutta esimies pystyy vaikuttamaan siihen et kuka tekee mitään. Eli jos esimiestyötä miettii, niin on tosi tärkeää tunnistaa ja tiedostaa ne alaisten osaamisen tasot ja se puoli.”

Vaikka esimiehen roolia itseohjautuvuuden edistämässä korostettiin selkeästi haastatteluissa eniten, toi muutama haastateltava esiin sen, että myös kollegat voivat toiminnalla ja palautteella edistää työntekijän osaamista, kyvykkyyttä ja vahvistaa ammatillista itsetuntoa. Lisäksi työntekijän omaa vastuuta itseohjautuvuuden edistämisen suhteen painotettiin myös haastatteluissa. Esimies pystyy vaikuttamaan erityisesti omaan johtamistapaansa ja itseohjautuvuutta edistävien raamien ja toimintaympäristön luomiseen, mutta työntekijä itse on kuitenkin loppupeleissä vastuussa itsestään. Ketään ei voi pakottaa toimimaan jollain tietyllä tavalla, jos toisen asenne ei suostu sitä vastaanottamaan. Eräs haastateltava painottikin sitä, jotta esimies tietää missä mennään, edellyttää se työntekijältä itseltään rohkeutta tuoda asioita esiin, kykyä tarkastella itseään ja omaa toimintaansa, tehdä siitä havaintoja ja ottaa asioita keskusteluun, eikä odottaa loputtomiin, että ulkopuolelta huomataan ja puututaan. Jotta keskustelu on avointa ja asioita uskalletaan käsitellä ja ottaa puheeksi, on toimintakulttuurin oltava salliva ja luottamusta nauttiva.

5.3.2. Toimintakulttuuri

Kiteytettynä kaikkien haastattelujen perusteella voidaan todeta luottamuksen, vallan ja vastuun jakamisen sekä keskustelun olevan itseohjautuvuuden edistämisen kannalta erittäin tärkeitä. Kaikissa haastatteluissa korostui myös erityisesti palautteen merkitys. Näitä

kaikkia asioita pystyy kehittämään ja edistämään, mutta se edellyttää eritoten niitä sallivan toimintakulttuurin. Johtamisella ja esimiestyöllä tuotiin esiin olevan erityinen rooli tällaisen toimintakulttuurin luomiseen, mutta pitkät perinteet omaavassa organisaatiossa se ei tule olemaan helppoa.

Haastateltavilta kysyttiin, mitä mieltä he ovat Verohallinnon ja oman yksikkönsä toimintakulttuurista ja havaitsevatko he toimintakulttuurissa itseohjautuvuutta mahdollistavia ja rajoittavia tekijöitä. Avoimen ja keskustelevan toimintakulttuurin katsottiin olevan yksi tärkeimmistä kulttuuriin liittyvistä asioista, jotka mahdollistavat itseohjautuvuuden organisaatiossa. Tähän liittyen myös palaute ja eritoten luottamus ja virheiden salliminen nousivat vastauksissa esille. Haastatteluissa korostui, että kaikilla näillä osa-alueilla nähdään olevan kehittämisen varaa.

Palautteen merkitys nähtiin hyvin vahvana itseohjautuvuuden edistämiseksi. Aihe tuntui olevan haastateltavilla pinnalla myös senkin takia, että kävi ilmi, että heillä on yksikkötasolla ollut keväällä teemana palautekulttuurin kehittäminen, jossa on painotettu esimieheltä alaiselle tulevan palautteen lisäksi kollegiaalisen palautteen merkitystä. Palautteella katsottiin olevan suuri vaikutus työntekijän itsetunnon sekä osaamisen ja ammatillisen kyvykkyyden kasvattamiseen. Palautteeseen liittyen on huomattu erilaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. Tähän viitaten kaikki haastateltavat toivat esiin, että palautekulttuuriin on pyritty kiinnittämään huomiota yhä enemmän viime aikoina ja sitä on tiedostaen alettu kehittämään.

”Palautekulttuuri on vähän kuuma peruna.. vähän niin kuin viestintä, et se ei oo ikinä oikeen riittävällä tasolla kaikkien mielestä. Tätä ollaan pyritty ja pyritään rakentamaan erilaisilla keinoilla.”

Suurin osa haastateltavista painotti sitä, että kulttuurin on oltava sellainen, että se sallii palautteen antamisen. Tähän asti ei heidän mielestään olla ihan vielä päästy, mutta suurimmassa osassa toimintayksiköitä koettiin, että kehitystä tämän osalta on tapahtunut. Eräs haastateltava nosti esiin, että erityisesti osaamisen kehittämisen, keskustelun ja palautteen annon suhteessa itseohjautuvuuteen, ei muutokset parempaan tapahdu hetkessä, vaan niitä sallivan kulttuurin rakentaminen vie aikaa. Palautekulttuurin kehittämiseen

nousi haastattelujen perusteella useita syitä. Moni haastateltava otti esille esimerkiksi sen, että palautetta ei aina välttämättä osata mieltää palautteeksi henkilöstötasolla eikä esimiestasolla.

”Keskustelua kyllä on, mutta ihmiset ei välttämättä koe silti saavansa palautetta, ellei ihan suoraan sanota, että nyt minä annan sinulle palautetta.”

”Myös se, et esimerkiksi yks esimies just kertoi että oli antanut palautetta ja seuraavana päivänä oli lukenut, että esimies ei koskaan anna palautetta.. et tavallaan sen mieltäminen et mikä on sitten palautetta.. kun ei kuitenkaan haluttais alleviivata, että nyt mä annan sulle palautetta.”

Tältä osin muutama haastateltava nosti esiin, että kulttuuri pitäisi saada sellaiseksi, että palaute on osa heidän jokapäiväistä normaalia työntekoa ja elämää. Haastateltavista erityisesti ohjaavissa rooleissa työskentelevät nostivat esiin, että työkaverille annettavan suoran palautteen antaminen koetaan työntekijöiden keskuudessa epämiellyttäväksi ja monet kokevat, että palaute ei tarkoita mitään, ellei se tule esimieheltä. Kaikki haastateltavat totesivat, että palautekulttuuri on kehitettävä siihen suuntaan, että ainoastaan esimies ei anna palautetta, vaan se on yhteinen asia ja sillä pyritään tukemaan työssä onnistumista. Yleisesti koetaan, että ihmiset ovat hyvin erilaisissa kehitysasteissa siinä, millä tavalla palautetta annetaan ja vastaanotetaan.

”Ehkä se helpoin tapa ymmärtää, millä tavalla palautetta tulisi antaa on millä tavalla itse haluaisit saada palautetta. Laittaa itsensä palautteen saajan penkille ja miettii jos itse olis siinä tilanteessa, miten haluaisit kuulla onnistumisesta ja miten jos et oo onnistunut.. ilman et sormella osoitellaan.”

Moni haastateltava nosti myös tähän liittyen esiin ikäkysymyksen ja sukupolvien välisen eron. Eräs haastateltava toi esiin, että heillä on kokemusta palautekulttuurin kehittämiseen liittyvästä työpajasta, jossa oli selkeästi havaittavissa sukupolvien välinen kuilu. Haastatteluissa nousi esiin, että virkaiältään vanhemmat henkilöt ovat tottuneet siihen, että eivät saa työstään palautetta, eivätkä he sitä myöskään osaa antaa. Heidän osalta palautteen merkitystä ei koeta niin vahvana verrattuna nuorempien ajatusmaailmaan palautteesta. Palautteen antamiseen liittyvät sukupolvien väliset erot ylettyivät muutamien haastateltavien mielestä myös asiantuntijatasolta työtä ohjaaviin tasoihin ja esimiehiin. Toki yksilöiden välillä koetaan olevan eroja eikä tätä ajatusta voi täysin yleistää.

”Tää on niin kirjava kyllä tää koko palautejuttuun suhtautuminen. Kehittämistarvetta tosissaan on. Kolmekymppiset sanoo ihan suoraan et jos he ei saa palautetta, niin heistä tuntuu ettei he oo olemassakaan. Vanhemmat taas on sitä mieltä, ettei mitään palautetta anneta eikä itsestään selvyyksiä ladella, et sä osaat hommas. Et tää on siltä osin mielenkiintoinen tilanne tällä hetkellä. Palautteen käsittelyä on aloitettu ryhmätöin, mut sen käsityksmaailman muuttaminen ei tunnu mitenkään niin yksinkertaiselta. Totta kai siinä on henkilöiden välillä ero, ettei voi täysin yleistää, mutta aika lailla, näin se menee tällä hetkellä.”

”Nuoret kaipaa palautetta huomattavasti enemmän ja osaavat sitä myös antaa. Vanhemmille palaute tuntuu olevan vähän vieras käsite ja se on nähtävissä myös työtä ohjaavien ja esimiesten tasolla.”

Yksi haastateltava nosti esiin, että hänen mielestään on nyt vihdoin alettu pikkuhiljaa ymmärtämään, kuinka suuri motivoiva merkitys sillä on, että kykenee antamaan ja vastaanottamaan palautetta. Hän painotti vastauksessaan vielä sitä, että palautteen antamisen ei tarvitse liittyä mitenkään sen suurempiin laatuseurantakerroksiin, vaan ihan toisen arkipäiväiseen huomioimiseen ja siihen, että palaute tulee osaksi keskustelua. Palaute mielletään haastatteluiden perusteella itseohjautuvuuden näkökulmasta erittäin tärkeäksi myös senkin suhteen, että jos lähdetään jostain syystä ohjautumaan väärään suuntaan, niin palautteen avulla pystytään ohjaamaan toimintaa ikään kuin oikeille raiteille. Palautteen annossa korostui sekä positiivisen että rakentavan palautteen antaminen ja palautteen ajankohdan merkitys. Eräs haastateltava painotti tässä yhteydessä itseohjautuvuuden tarkoittavan palautteen osalta myös sitä, että henkilö itse pyytää aktiivisesti palautetta.

” Mut kyllä itseohjautuvuuteen liittyen, niin varsinkin se palaute, ja varsinkin jos on jostain syystä lähdetty ohjautumaan ihan väärään suuntaan, niin tavallaan sitten siinä, että mennään oikeeseen suuntaan, niin se palaute on tosi tärkeä. Mut et myöskin se positiivinen sen suhteen et vahvistaa sitä et kyllä, olet oikeassa tän asian suhteen ja vahvistaa sitä et toimit oikealla tavalla.”

”Pitäisi kiinnittää huomiota siihen, että monesti tommosissa arkipäiväisissä asioissa se ei aina paljoa vaadi et sanois et kylläpä olitkin hyvin perustellut tuon päätöksen tai muuta. Ei sellasta et tehdään jotain laatuseurantaa ja jälkeensä sanotaan et kyllä menikin huonosti, tai oisit tehnyt toisella tavalla. Et huomio siihen keskustelun muuttamiseen siihen suuntaan, miten tuo kannattaisi jatkossa tehdä.. se monesti monella kaiken muun työn alle unohtuu..”

”Itseohjautuvuus tarkoittaa sitä, et myös pyytää palautetta. Me on yritetty viestiä kans, et ne jotka sanoo et ei oo saanu riittävästi palautetta, niin kysymys on, että

oletko kysynyt? Mikä sua estää kysymästä esimerkiksi siltä työparilta, et miten meni?”

Toimintakulttuurista kysyttäessä haastateltavien vastauksissa nousi esiin myös vallan ja vastuun jakaminen sekä virheisiin suhtautumisen kulttuuri, joiden koetaan vaikuttavan itseohjautuvuuteen vahvasti. Useampi haastateltava toi esiin, että itseohjautuvuuden myötä virheisiin suhtautuminen on ollut tapetilla. Mitä enemmän henkilöt toimivat yhä itsenäisemmin ja ovat monessa mukana, sitä suurempi riski on virheille. Tämä edellyttää virheitä sallivan toimintakulttuurin, jossa uskalletaan myös kokeilla. Tärkeää on myös osata korjata virheet ja oppia niistä, eikä pelätä niitä. Virheisiin suhtautumisesta kysyttäessä nousi myös esiin sukupolvien väliset erot, johon liittyy vanha ajatus siitä, että työn tulos on oltava täydellistä ja virheetöntä.

”Iäkkäämmillä on se periaate, että virkamies ei tee virheitä. Laatu hinkataan niin tip top, että virheitä ei löydy. Se voi johtaa jopa ylilaatuun, eikä päätöksiä pystytä tekemään riittävän tehokkaasti. Kulttuuria pitäisi hioa siten, että ei pyritä täydellisyteen, vaan riittävän hyvä riittää.”

Eräs haastateltava toi esiin ongelman liittyen yhdessäohjautuvuuteen, joka perustuu pitkälti luottamuksen puutteeseen. Jos on tietyt roolit ja vastuut määritelty joissain kokoonpanoissa, niin henkilöiden tulisi myös toimia sillä tavalla. Hän toi myös esiin, että on joitain yksittäistapauksia, joissa itseohjautuvuus menee vähän yli, eikä kyetä sitoutumaan siihen, mitä toinen sanoo. Näin ollen olisi tärkeää, että valta ja vastuu jaetaan yhdessä, koska sitoutuminen koetaan paremmaksi, kun henkilö kokee, että saa olla päätöksenteossa mukana. Johtamiskulttuurin osalta useampi haastateltava nosti esiin tällaiseen jaettuun johtajuuteen liittyviä elementtejä haastattelussa. Suurimmassa osassa toimintaa vastuut on jaettu ja se koetaan hyvänä asiana. Lisäksi muutama haastateltava toi esiin, että myös esimerkiksi tarkastuksessa johtajuus on jo pitkälti jaettua. Kaiken itseohjautuvuuden tukemisen ja sitä tukevan johtamisen ja kulttuurin perustana koetaan olevan luottamus. Tähän liittyen haastateltava korosti myös yhteisten pelisääntöjen tärkeyttä.

”Jaettu johtajuus on sellainen, et tällaiseen kun pääsis! Et luotettais oikeesti enemmän henkilöstöön. Seurantakin on tärkeää, mut luottamus vielä tärkeempää.”

Haastateltavien mukaan tilanne on tällä hetkellä se, että lähtökohtaisesti ollaan valmiita jakamaan vastuuta, mutta samalla tiedostetaan ne kerrat, kun vastuuta ollaan annettu ja harmittavan usein työsuorituksen johtamiseen on esimiehen täytynyt loppupeleissä puuttua. Lisäksi kulttuuri nähtiin suurena osasyynä myös siinä, että ei olla kannustettu ajattelemaan työn muita ulottuvuuksia ja ikään kuin laatikon ulkopuolelta ja sen koetaan rajoittavan itseohjautuvuutta erityisesti. Lähes kaikki haastateltavat toivat esiin, että kulttuurissa on vielä liikaa vanhat perinteet valloillaan.

”Kulttuuri on suurin syy miksi.. Henkilöt on tottuneet suorittamaan omaa osuutta vuosikymmeniä tai pitkään, ja sit ei oo oikeestaan ikinä kannustettu miettimään muita ulottuvuuksia tai miten sä tän tekisit toisin. Mä luulen et se kulttuuri on kaikista isoin vaikutus, et ei meillä oo ollu tarvettakaan kenenkään ajatella sitä omaa suoritusta yhtään sen enempää, tai niitä linkittymisiä.”

”Vanhat perinteet valloillaan, kun on aina tehty näin niin pitää tehdä jatkossakin. Kyttäyksestä päästävä eroon. Potentiaalia, osaamista ja halua löytyy, kunhan vain annettaisiin luottamusta. Siinä pitää parantaa.”

Asiantuntijatyössä tämä vanhoissa perinteissä jylläävä kulttuuri näkyy muun muassa siinä, että halutaan pitää kiinni omasta substanssiasiaista ja kehittämistyö sekä muut perustyöstä poikkeavat tehtävät voidaan kokea jopa ikään kuin rasitteeksi.

”Tän mä peilaan et meillä on aika paljon ollut kaikenlaisia kehittämishankkeita ja työtyytyväisyyskyselyistä on tullut esiin, että ollaanko me nyt joku kehittämistöimistö, et eikö meidän bisnes ole verotus.. Valopilkkuja tähänkin liittyen on, jotka on kiinnostuneita, mut yleinen näkemys on ehkä tämän suuntainen.”

Itseohjautuvuuden lisäämisestä kysyttäessä toimintakulttuuriin liittyen nousi esiin myös johtamiskulttuurin muutos. Kun mennään kohti itseohjautuvaa toimintatapaa, on organisaatiossa osattava päästää irti vanhoista johtamismalleista.

”Itseohjautuvuuden lisäämiseksi pitää päästä irti vanhoista johtamismalleista. Ei pidetä kiinni esimiehen vallasta sillä tavalla kun aiemmin on ehkä pidetty, vaan aidosti ymmärretään et vaaditaan nopeaa reagoitua. Enemmän sellasta otetta et seurataan, ollaan tukena, varmistetaan et olosuhteet on kunnossa ja tavoitteet on selkeet ja annetaan sitä kautta tilaa sille tekemiselle.”

Johtamiskulttuurin osalta ongelmalliseksi nousi myös se, että aikoinaan kun organisatiota on uudistettu, on asiantuntijatoiminnasta nostettu henkilöitä esimiesrooliin. Lisäksi on esimiehiä, jotka eivät välttämättä kykene puuttumaan tilanteisiin silloin, kun asiat eivät mene organisaation kannalta toivottuun suuntaan tai tulee ongelmatilanteita.

”.. se ei välttämättä ole paras juttu.. hyvästä asiantuntijuudesta ei pitäisi palkita esimiestehtävällä, koska hyvä asiantuntija ei välttämättä ole hyvä esimies. Esimiehellä tulee olla kyky puuttua myös negatiivisiin tilanteisiin. Välillä nykyään vääristyy se ajatus siitä, että esimiehen tulisi olla jotenkin kaveri, ja niinhän se ei tietenkään kuulu olla.”

5.3.3. Itseohjautuvuuden edistämisen haasteet

Itseohjautuvuuden edistämiseen liittyen haastatteluissa nousi esiin monia asioita, joista suurin osa liittyi johtamiseen, esimiestyöhön ja kulttuuriin. Haasteisiin liittyen haastattelussa kysyttiin, miten koet, että esimies voi omalla toiminnallaan vahvistaa asiantuntijoiden itseohjautuvuutta? Eräs haastateltava vastasi seuraavasti:

”Ei ainakaan puuttumalla kauheesti siihen mitä tekee. Mä ainakin ajattelen silleen, et esimies ei kauheesti varmaan edes tiä mitä kaikkea teen. On mulla toki jossain sopimuksessa määritelty tietyt tehtävät, mut ne nyt on tässä matkan varrella muuttunu ja lisääntyny.”

Vastauksessa tulee esiin juuri se asiantuntijatyön monimuotoisuus nykypäivänä ja se, että työnteke on niin dynaamista, ettei esimiehetkään välttämättä tiedä, mitä kaikkia, esimerkiksi projekteja, heidän alaisillaan on menossa. Sitä ei välttämättä pidetä hyvänä asiana etenkin itseohjautuvuuden edistämisen näkökulmasta. Toki tässä on havaittavissa ristiriita siitä, että toisaalta itseohjautuvuuden näkökulmasta esimiehen tulisi pyrkiä tekemään itsensä tarpeettomaksi ja toisaalta taas olla tietoinen toisen tekemisestä ja olla tukena.

Keskustelu esimiehen ja alaisen välillä nousi yhdeksi tärkeimmäksi itseohjautuvuutta edistäväksi tekijäksi. Eräs haastateltava nosti yhdeksi suurimmaksi haasteeksi keskustelujen toteutumiselle esimiesten ajanpuutteen. Hän toi esiin toiveensa siitä, että päästäisiin pikkuhiljaa aikatauluihin sidotuista kehityskeskusteluista pois, sillä esimiesten kalenterit ovat kauttaaltaan niin täynnä. Varsinkin, jos on iso ryhmä johdettavana, ei aikaa tahdo

keskusteluille löytyä, vaan sitä pitäisi ehdottomasti erikseen raivata, jotta mahdollisuus keskusteluille priorisoidaan esimiestyössä.

”Jos pitää 30 kehityskeskustelua heittää, muutamat rekrytoinnit päälle ja uusia ihmisiä tulee, niin kyllä siinä aika melko vähälle jää.”

Eräs haastateltava nosti esiin johdon merkityksen itseohjautuvuuden edistämässä. Jotta alaiset voivat toimia halutun tavan mukaisesti, on johdolla ja esimiehillä suuri merkitys toimia ikään kuin suunnannäyttäjinä ja mahdollistajina tälle uudelle toimintatavalle. Lisäksi hän painotti vastauksessaan raamien luomisen tärkeyttä ja toi esiin, että raamit eivät tällä hetkellä ole vielä heidän omassa toimintayksikössään niin selkeät kuin ne voisivat olla. Kun raamit eivät ole niin selkeät, on johdon oltava hieman pikkutarkka sellaisissa asioissa, joihin eivät haluaisi puuttua. Hän kuitenkin tarkensi, että mikromanagementointia on erityisesti vältettävä, jos henkilöstö halutaan tekemään työ itsenäisesti ja tekemään itse päätökset sekä valinnat.

Useampi haastateltava toi esiin etäjohtamisen luovan haasteita itseohjautuvuuden edistämiseksi. Se, että esimies ja mahdollisesti osa tiimistä työskentelee eri paikkakunnilla, edellyttää työntekijältä sitä, että hän kykenee toimimaan itseohjautuvasti, mutta haasteisiin puuttuminen koetaan etäjohtamisen myötä hankalampana verrattuna siihen, että esimies ja alaiset toimivat fyysisesti samoissa tiloissa. Kuten haastatteluista ilmeni, koetaan avoimen keskustelun olevan avainasemassa itseohjautuvuuden edistämiseksi, mutta se koetaan eri tavalla etäjohtamisessa. Eräs esimiesroolissa työskentelevä nosti esiin, että etäjohtamisen haasteita ovat esimerkiksi se, että keskustelu käydään aina Skypen kautta, eikä siinä ole mukana elekieltä, vaan täytyy kiinnittää erityisesti huomiota äänensävyyn ja asioiden käsittelytapaan. Yhteisöllisyyteen ja yhdessäohjautuvuuteen liittyen muutama haastateltava korosti etäjohtamisen näkökulmasta myös sitä, että mitä useammalle paikkakunnalle ihmisiä on ripoteltu, sitä vaikeampaa on ylläpitää yhtenäisyyttä ja yhteneväisyyttä.

”Siinä etäjohtamisessa on se ongelma, et me keskustellaan aina Skypen kautta. Mä suurin piirtein asun vetäytymistiloissa, koska en mä voi tuolla isoissa tiloissa asioista keskustella, koska se seuraava lause saattaa olla liian henkilökohtainen.”

Välillä on haastavia tilanteita, kun Skypetän, mut se tyyli ja tapa millä lähestyy, sillä on aika iso merkitys.”

Muita itseohjautuvuuden edistämiseen liittyviä haasteita, jotka osittain liittyvät myös etäjohtamiseen, mutta myös muihin johtamistapoihin, on samaan suuntaan ohjautumisen varmistaminen sekä tavoitteiden ja roolien selkiytyminen. Useampi haastateltava nosti esiin tavoitteisiin liittyen, että päätehtävä koetaan välillä epäselväksi, eikä kaikille työntekijöille ole selvää, mikä jokaisessa tilanteessa on ensimmäinen prioriteetti. Tavoitteita ei muutaman haastateltavan mukaan pidetä riittävän konkreettisina ja yhden haastateltavan mielestä niitä on jopa liikaa. Muutama haastateltava toi esiin, että tavoitteiden pitäisi olla tiedossa kaikilla, koska ne tulevat prosessista, mutta niihin pääsemistä voi häiritä asian- tuntijatyössä, erityisesti tarkastuksessa, ulkopuolisesta syystä johtuvat tekijät, jolloin tehtävä voi pitkittyä odottamattomista syistä.

”Meillä ei oo ihan selvä käsitys siitä, mikä on se meidän päätehtävä. Totta kai meillä on se, et pitää kerätä verotuloja mahdollisimman oikeaan aikaan ja ohjata asiakkaita, torjuu verovajetta ja haitallisia ilmiöitä, mut se, et meillä ei oo kaikessa tekemisessä riittävän selvää se, mikä on jokasessa tilanteessa se niin sanottu hyvä työ.”

”..sitten se osittain näkyy myös siinä, et tavoitteet ei oo meillä riittävän konkreettiset ja selkeet ja mitattavat. Ja kun meillä tietyissä toiminnoissa osittain tekeminen on sitä, et ei välttämättä oo mikään oikea mittari, vaan et tekijä voi arvioida itse.. Niinkö osittain omaan mielipiteeseen arvioida, onko se työ ollu vaikuttavaa vai ei..”

Edellä olevat esimerkit haastateltavilta kuvaavat juuri mittareiden tärkeyttä tavoitteiden asettamisessa ja tehtävän määrittelyissä sekä siinä, että saadaan ihmiset oikeasti ohjautumaan samaan suuntaan. Lähes kaikki haastateltavat painottivat vastauksissaan sitä, että jos kaikilla ei ole yhtäläistä kuvaa siitä, mikä on tavoite sekä tietoa ja käsitystä kannattavasta tekemisestä, niin ihmiset voivat ohjautua väärään suuntaan eikä voida olla vakuuttuneita asioiden oikeellisuudesta ja vaikuttavuudesta. Tästä näkökulmasta korostui eritoten se, mikäli itseohjautuvuutta halutaan lisätä, mutta tavoitteisto ei ole riittävän selkeä ja konkreettinen, on erittäin haasteellista ohjautua organisaation kannalta edulliseen suuntaan. Lisäksi eräs haastateltava nosti esiin, että tavoitteiden määrään on myös syytä kiin-

nittää huomiota. Keinona tähän on hänen mielestään tavoitteiden yksinkertaistaminen siten, että määriä vähennetään ja laatua kasvatetaan. Näin saataisiin pidettyä yllä tiettyjä asioita, jotta kokonaisuus pysyy paremmin mielessä ja hallinnassa.

”..otettais vaikka yks kokonaisuus tai kaks.. vaikka me ollaan käyty näitä strategisia keskusteluja ja kehityskeskusteluja ryhmätasolla, niin siinä nimenomaan olisi tärkeämpää et jokainen löytäs oman jutun, jota edistämällä tukee yhteistä tavoitetta... ei niin et on 10 eri tavoitetta ja yritetään niihin löytää ratkasu, koska se hajoo sit se palapeli ja lopulta kukaan ei oikein muista mistä ollaan puhuttu.”

Tavoitteista kysyttäessä yksi haastateltava toi esiin, että tavoitteet ovat liian kovat ja niitä voidaan pitää jopa epärealistisina. Esimiehet määrittelevät tavoitteet resurssoinnin yhteydessä ja resurssointitaulukkoa katsottaessa oli huomattu, että tavoitteet ovat liian kovat, koska niihin ei oltu päästy. Haastateltava toi esiin, että resurssitaulukoita tulisi muuttaa sitä mukaan, kun huomataan, että keskimääräisesti ihmiset eivät suoriudu niistä ja miettiä sitä mukaan uudelleen, mikä voisi olla motivoivampaa ja sitä kautta saada tekemiseen itseohjautuvuutta. Lisäksi eräs haastateltava nosti esiin, että ylätasolla ei välttämättä aina välitetä, päästäänkö niihin tavoitteisiin vai ei. Haastateltavan vastauksessa korostui hämmennys siitä, mikä merkitys tässä tapauksessa tavoitteilla loppujen lopuksi on.

Tavoitteisiin liittyvässä keskustelussa kokonaisuudessaan voidaan haastattelujen osalta todeta, että itseohjautuvuuden edistämiseksi niitä olisi syytä tarkastella uudestaan, sillä tämän hetkinen tilanne on, että ne koetaan ehkä hieman liian irrallisiksi. Tavoitteisiin liittyen eräs haastateltava oli myös sitä mieltä, että hyvin itseohjautuvat henkilöt eivät välitä tavoitteista, vaan tekevät automaattisesti sen minkä pystyvät niin hyvin kuin mahdollista. Hän toi esiin, että kun toiminnan huomio kiinnittyy vain tekemiseen, niin myös saavuttaa tavoitteet ja voi jopa ylittää ne.

Muutaman haastateltavan mielestä uusien vastuuroolien myötä on aika-ajoin epäselvää, mitä kukakin tekee ja sekin on omiaan aiheuttaen työn sujuvalle tekemiselle haasteita. Roolitukseen liittyen myös ihmisten erilaisuus nähdään eräänlaisena haasteena itseohjautuvuuden edistämisen näkökulmasta. Kuten aiemmin tuli esille, on pitkälti myös ihmisestä itsestään kiinni, kykeneekö itseohjautuvuuteen vai ei. Ihmiset ovat erilaisia ja toiset

tarvitsevat enemmän tukea kuin toiset. Toisia taas voi joutua jopa vähän pidättelemään, ettei ohjaudu niin sanotusti liikaa.

"Esimiestyössä voi käydä niin, et ääripäät tarvitsevat esimiehen tukea itseohjautuvuudessa ja sit ne niin sanotusti keskellä olevat henkilöt jäävät huomiotta."

Ääripäillä haastateltava tarkoitti liikaa ja väärään suuntaan ohjautuvaa henkilöä ja toisessa päässä henkilöä, joka ei kykene toimimaan ilman jatkuvaa ulkopuolista ohjausta, kädestä pitämistä ja tukemista. Rooleihin vaikuttaa myös pitkälti se, mihin henkilö on työssään totunut. Muutama haastateltava toi esiin, että tietyissä rooleissa on vanhastaan totuttu siihen, että odotetaan valmiita vastauksia eikä ole totuttu etsimään tietoa itsenäisesti. Tähän liittyen eräs haastateltava oli sitä mieltä, että vanhempi sukupolvi on totunut vanhaan toimintamalliin, jossa itsenäinen ajattelu ei ollut olennaista ja heidän ohjaaminen kohti itseohjautuvaa mallia nähdään siten haastavana.

"Siinä edistämisessä ollaan sukupolven välisessä kuilussa siinä mielessä, että on vanhempaa sukupolvea, joille on joskus sanottu tyliin et järjenkäyttö ei ole sallittua, tee mitä halutaan. Siitä poisoppiminen on haastavaa. Sitten taas korkeakouluista ja yliopistoista tulee porukkaa ja ne on jo totunut toimimaan aika itseohjautuvasti, kun kukaan ei patista et meppä tälle kurssille. Sitä kautta lähtöasetelmat on sen suhteen erilaiset... Kyllä meidän pitäisi kertoa henkilöstölle, mitä se itseohjautuvuus on ja mitä me odotetaan, jotta se lähtisi siihen suuntaan."

Viimeisen sitaatti kiteyttää hyvin koko haastattelujen merkityksen itseohjautuvuuden edistämiseksi. Kuten aiemmin aineiston analyysissä tuli esiin, on lähtökohtana itseohjautuvuuden sanoitus. Tämä korostaa tutkielman tekemisen tärkeyttä. Jotta itseohjautuvuutta voidaan lähteä kehittämään ja lisäämään, on tärkeää tietää ensin, mitä se oikeastaan edes tarkoittaa ja mitä mahdollisuuksia ja rajoitteita siihen liittyy.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkielman tavoitteena oli pyrkiä kartoittamaan ja syventämään ymmärrystä itseohjautuvuuden ilmiöstä, ulottuvuuksista sekä edistämiskeinoista julkishallinnollisessa organisaatiossa. Tutkimusongelman laaja-alaisempaa ymmärtämistä varten haettiin ratkaisua Verohallintoon toteutetun kvalitatiivisen tutkimuksen avulla, jolla pyrittiin vastaamaan tutkielman alussa asetettuihin tutkimusongelmaa avaaviin tutkimuskysymyksiin. Pääkysymyksenä oli, mitä mahdollisuuksia ja rajoitteita itseohjautuvuuteen ja sen johtamiseen liittyy kohdeorganisaation asiantuntijatyössä? Lisäksi haluttiin selvittää, mitä itseohjautuvuus kohdeorganisaatiossa tarkoittaa, millaisena se koetaan, ja mitä sen lisääminen tarkoittaa johtamisen tekoina?

6.1. Vastaukset tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin

Asiantuntijatyön murroksen myötä työn tekeminen muuttuu ja se edellyttää työntekijöiltä, johdolta ja koko organisaatiolta uudenlaista suhtautumista ja kyvykkyyttä. Kun rutiinistyvät siirtyvät hiljalleen tekoälylle ja toimintaympäristö on ketteryyttä ja muutosnopeutta edellyttävää, on työn tekemisessä asiantuntijuus ja itseohjautuvuus yhä tärkeämmässä roolissa. (Allvin ym. 2013: 100–102.) Itseohjautuvuus voidaan jakaa kolmeen eri ulottuvuuteen, eli yksilö-, ryhmä-, ja organisaatiotasoon, joiden kautta sitä voidaan tarkastella hienan eri näkökulmista. Tutkimus paljastaa, että itseohjautuvuus koetaan Verohallinnon kohdeyksikössä hyvin positiivisena ja tavoiteltavana asiana erityisesti työn tekemiseen liittyen yksilötasolla ja tiimitasolla. Sitä kohti ollaan menossa yhä enemmän työn tekemisessä, kuin töiden organisoinnissa. Sen edistämiseen ja lisäämiseen liittyy kuitenkin haasteita ja rajoitteita kaikilla kolmella itseohjautuvuuden tasolla, jotka juontavat juurensa erityisesti organisaatiotasolta, toimintakulttuurista ja johtamisesta.

Johtopäätöksissä noudatetaan samaa rakennetta, kuin mitä on kuljettu läpi tutkielman, eli lähdetään liikkeelle yksilötasosta ryhmätasoon ja lopulta organisaatiotasoon. Ensin käydään läpi, mitä tutkielman perusteella itseohjautuvuus joka tasolla Verohallinnon kohdeyksikössä tarkoittaa ja millaisena koetaan. Sen jälkeen käsitellään tutkielmassa esiin nousseet, joka tasoon liittyvät itseohjautuvuuden mahdollisuudet ja rajoitteet sekä samat

seikat johtamisen näkökulmasta. Näitä tutkimuksessa esiin nousseita itseohjautuvuuden mukanaan tuomia mahdollisuuksia, itseohjautuvuutta rajoittavia tekijöitä sekä itseohjautuvuutta mahdollistavia johtamisen tekoja kaikilla kolmella tasolla havainnollistaa ja tiivistää taulukko 2.

Taulukko 2. Itseohjautuvuuden mahdollisuudet, rajoitteet ja johtaminen.

| | Mahdollisuudet + | Rajoitteet - | Johtaminen * |
|-------------------------|---|---|---|
| Yksilötaso | <ul style="list-style-type: none"> + työn mielekkyyttä ja motivaatiota edistävä työskentelytapa + työn tuunaaminen, mm. priorisointi, itsenäinen työskentelyote suunnittelussa ja ajankäytössä + tuottavuus, tehokkuus ja hyvinvointi kasvavat + psykologisten tarpeiden täytyminen (autonomia, kompetenssi, yhteenkuuluvuus, hyväntekeminen) | <ul style="list-style-type: none"> - tarkkaan rajattu ja määritelty työtehtävä - yksilöiden väliset erot itseohjautuvuuteen soveltumisessa, esim. sukupolvien väliset erot ja alisuoriutuminen - töiden epätasainen jakautuminen, hallinnan tunteen häviäminen, ylikuormittuminen, vapaamatkustaminen - epäselvät odotukset ja tavoitteet, epäedullinen palkitseminen ja vaikuttavuuden arviointi | <ul style="list-style-type: none"> * osallistava johtaminen, työntekijöiden tunteminen, kannustaminen, oppimaan opettaminen * työtehtävän muokkaaminen vastaamaan tekijän osaamista ja kompetenssia * toiminnan varmistajana toimiminen, mikromanageroinnin välttäminen * palaute, keskustelu, ajankäyttö * (joka tasolla) luottamus, uskallus jakaa valtaa ja vastuuta, asiantuntijoiden potentiaalin korostaminen ja hyödyntäminen |
| Ryhmätaso | <ul style="list-style-type: none"> + itseohjautuvista yksilöistä itseohjautuva tiimi + itseohjautuvien tiimien soveltaminen eri käyttötarkoituksiin + yhdessäohjautuvuus + toisilta oppiminen ja poikkeuksellinen sitoutuminen kohti yhteistä tavoitetta | <ul style="list-style-type: none"> - pelko tiimien toimivuudesta ilman johtajia - yksilölliset ongelmat työyhteisö- ja vuorovaikutustaidoissa ja -tilanteissa - konfliktitilanteiden ratkominen, väärään suuntaan ohjautuminen, liikaohjautuminen, vapaamatkustaminen | <ul style="list-style-type: none"> * jaettu johtajuus * yhteiset pelisäännöt * selkeiden odotusten ja toiminnan raamien luominen * roolitus ja tavoitteiden määrittely * ongelmanratkaisutaitojen opettaminen ja tilanteiden fasilitointi |
| Organisaatiotaso | <ul style="list-style-type: none"> + kulttuurin muutos kohti itseohjautuvuutta + henkilöstön potentiaalin hyödyntäminen + rekrytoinnin myötä lisää potentiaalisia tekijöitä + joustavammat rakenteet | <ul style="list-style-type: none"> - historian luoma taakka juurtuneista tavoista ja uskomuksista, joka vaikuttaa joka tasolla - yksilöiden väliset erot itseohjautuvuudessa, esim. sukupolvien välinen kiulu - viranomaisveloitteet; lainsäädäntö, oikeusturva ja asiakkaiden odotukset | <ul style="list-style-type: none"> * psykologisesti turvallisen toimintaympäristön luominen * oma-aloitteisuutta ja virheitä sallivan toimintakulttuurin luominen * toimintaa haittaavien esteiden raivaaminen ja toiminnan läpinäkyvyys * johtajan tilannetaju |

Yksilötaso

Itseohjautuvuus määritellään teoriassa uudelleen organisoitumisen tapana, joka perustuu työntekijän autonomiaan ja hajautettuun päätöksentekoon. (Martela & Jarenko 2017: 10–13.) Yksilön itseohjautuvuuteen vaikuttaa pitkälti Richard Ryanin ja Edward Decin itseohjautuvuusteorian mukaiset ihmisen psykologiset tarpeet ja niiden täytyminen. Tutkielmassa käsitellään itseohjautuvuuden ilmiötä työelämään peilaten, jolloin psykologisten tarpeiden täyttymisen todetaan vaikuttavan pitkälti ihmisen toimintaan työssä sekä kokemukseen itsestään ja toimintaympäristöstään. (Ryan & Deci 2000b: 227.) Yksilötasolla tarkasteltuna itseohjautuvuus nähdään ja koetaan tutkielmassa Verohallinnon kohdeyksikössä eritoten työn tekemisen tapana, opittuna tekemisenä, joka on ikään kuin uudenlaista, kokonaisvaltaista vastuunottoa työstä sekä keino suoriutua työn tekemisestä sujuvasti ja tehdä työhön liittyviä päätöksiä omatoimisesti ilman jatkuvaa ohjausta ja valvontaa. Tämä tulos tukee myös teoriaosuudessa kuvattua määritelmää itseohjautuvuudesta. Itseohjautuva työskentely sisältää oma-aloitteisuutta, kyvyn hahmottaa kokonaisuuksia, suunnitella ja organisoida omaa työtään, kyvyn tuoda rohkeasti esiin asioita sekä reflektoida. (Houghton ym. 2004: 427; Houghton & Yoho 2005: 67.)

Asiantuntijan itseohjautuvuutta mahdollistaa yksilötasolla osaaminen, halu ja kyvykkyys työskennellä itseohjautuvasti. (Houghton & Yoho 2005: 67.) Tutkielmassa nousee esiin, että puhdasta itseohjautuvuutta ei ole olemassakaan, eikä itseohjautuvuutta pidetä synnynnäisenä ominaisuutena, vaan opittuna tekemisenä, johon vaikuttaa edellä mainittujen lisäksi myös pitkälti itsetuntemus ja oma asenne. Sellainen työtehtävä, joka on motivoiva ja jossa työntekijä pystyy suunnittelemaan tekemistään omatoimisesti, priorisoimaan, aikatauluttamaan ja tekemään itsenäisesti työtään koskevia päätöksiä, nähdään itseohjautuvuutta mahdollistavana. Itseohjautuvuus tuo mukanaan mahdollisuuden työn tuunaamiseen eli työtehtävän muokkaamiseen siten, että se kohtaisi paremmin työntekijän osaamisen ja henkilökohtaisen mielenkiinnon. Työn tuunaamista voidaan kuvata työnkuvan muokkaukseen perustuvana tapana vahvistaa yksilön itseohjautuvuuden kokemusta työssä. Sen sijaan tarkasti rajatun ja valmiiksi määritellyn työtehtävän tai työtehtävän,

joka ei kohtaa tekijän osaamisen kanssa, nähdään rajoittavan itseohjautuvuutta. (Wrzesniewski & Dutton 2001: 181; Tims & Bakker 2010.)

Tutkielman mukaan Verohallinnon kohdeorganisaatiossa on pääpiirteittäin kahdenlaista asiantuntijatyötä, joissa tavoitteet on valmiiksi määritelty ja ne tulevat menettelyohjeesta, mutta työn tekemisen tapoihin, kuten aikatauluttamiseen, töiden organisointiin ja etene- miseen pystyy pitkälti itse vaikuttamaan ja sitä myös asiantuntijoilta edellytetään. Itseoh- jautuvan työskentelyn osalta nähdään Verohallinnon kohdeyksikön asiantuntijoilla paljon yksilöllisiä eroja. Niihin vaikuttaa eritoten henkilöstön suhtautuminen vanhasta poikkeavaan toimintatapaan, jossa ei enää tehdä tarkasti määriteltyjen ohjeiden mukaan, vaan tehtävistä tulisi selvittää omatoimisesti ja itsenäisesti, samalla kyseenalaistaen ja kehittäen toimintaa kohti yhteistä hyvää ja sitä kautta koko organisaatiota palvelevaksi.

Kyvyssä itseohjautua nähdään eroja erityisesti sukupolvien välillä, johon vaikuttaa ni- menomaan työhistoria ja totutut toimintatavat. Tutkielmassa ilmenee, että virkaiältään vanhemmalla sukupolvella on havaittavissa tähän liittyen ikään kuin historian kautta ro- mutettua itseohjautuvuutta, kun taas nuoremmilla nähdään eritoten nykypäivän korkea- kouluopintojen sekä työhön suhtautumisen kautta olevan paremmat lähtökohdat itseoh- jautuvaan työskentelyyn. Toisaalta itseohjautuvuutta voi rajoittaa erityisesti nuorilla epä- realistiset tiedot omasta osaamisesta, joka voi osaltaan aiheuttaa väärään suuntaan ohjau- tumista tai liikaohjautumista. Kaiken kaikkiaan ikärakenteeseen liittyvät seikat ovat yksilöllisiä sekä ihmisistä riippuvia, eikä niitä voi missään nimessä yleistää.

Ihmisten erilaisuus yleisesti nähdään jonkin verran itseohjautuvuutta rajoittavana tekijänä ja tätä seikkaa tukee myös teoria ja aiempi tutkimus. Niiden mukaan itseohjautuvuus ei ole lähtökohtaisesti kaikkia varten, mutta siihen voidaan johtamisella pyrkiä ohjaamaan ja ikään kuin valmentamaan. (Neck & Manz 1996: 445-446.) Täten johtamisella ja esi- miestyöllä voidaan todeta olevan tärkeä merkitys itseohjautuvuuden edistämässä. Li- säksi aiemmissa tutkimuksissa on selvitetty yhtäläisyyksiä esimerkiksi johtamiskyvyn, ekstroverttiuden ja itsetietoisuuden välillä. (Houghton ym. 2004: 429–430.) Tässä tut-

kielmassa varsinaisesti persoonanpiirteillä ei sinänsä nähdä olevan vaikutusta siihen itseohjautuuko henkilö vai ei, vaan erot nähdään lähinnä tavoissa vuorovaikuttaa ja toimia yhteistyössä, jotka saattavat osaltaan vaikuttaa esimerkiksi tiimin kykyyn itseohjautua.

Kohdeyksikössä suurimman osan asiantuntijoista nähdään itseohjautuvan hyvin. Osa ei kuitenkaan ole vielä valmis oman työn johtamiseen ja heillä koetaan olevan erityisesti kokonaiskuvan hallintaan liittyviä haasteita työtehtävien moninaistuesssa. Itseohjautuvuuteen nähdään liittyvän myös riski töiden ja vastuun kasautumisesta niille henkilöille, jotka pystyvät työskentelemään itseohjautuvasti. Kun toiset henkilöt tarvitsevat enemmän tukea suoriutumiseen kuin toiset, voi seurata, että hyvin itseohjautuvat kuormittuvat tai työt jakautuvat epätasaisesti, aiheuttaen ristiriitoja työyhteisöön, työhyvinvoinnin heikkene mistä ja jopa ylikuormittumista. Alisuoriutumiseen ja tehottomuuteen puuttuminen vie haastattelujen mukaan paljon aikaa esimiestyössä ja se koetaan haasteelliseksi.

Tutkielma osoittaa myös tavoitteen selkeyden ja palkitsemisen merkityksen itseohjautuvuuden lisäämisessä. Vaikka itseohjautuvat työntekijät toimivat lähtökohtaisesti sisäisen motivaation kautta itseään johtaen, on havaittavissa, että myös tavoitteiden saavuttamisella ja palkitsemisellä on suuri merkitys itseohjautuvasti suoriutumiseen. (Neck & Houghton 2006: 283–284.) Haastatteluissa nousee esiin yksityisen sektorin palkitsemisjärjestelmän tukevan työntekijän motivaatiota ja sitoutumista paremmin kuin mitä julkisella sektorilla. Julkisella sektorilla, voittoa tavoittelevissa organisaatioissa, kuten Verohallinnossa, palkitsemisperusteina ovat yleensä arvojen mukainen toiminta ja vaikuttavuustavoitteiden saavuttaminen.

Tutkielmassa nousee esiin tavoitteisiin liittyen, että itseohjautuvat työntekijät pyrkivät tavoitteisiin ja myös saavuttavat ne, mutta heille on merkityksellistä nähdä myös työnsä tulokset, joka osaltaan motivoi heitä eteenpäin. Esimerkiksi kappalemääräiset tavoitteet on koettu asiantuntijatasolla hyväksi, mutta niiden realistisuuteen kaivataan vielä tarkennusta. Tämän lisäksi asiantuntijatyössä on myös sellaisia tehtäviä, joita on erittäin vaikea mitata konkreettisesti, jolloin asiantuntija joutuu itse arvioimaan toimintansa vaikuttavuuden. Kun palkitseminen ei ole mahdollista aineellisesti, on johtamistyössä erittäin tärkeässä asemassa palaute ja toiminnan vaikuttavuutta arvioitavien mittareiden luominen.

Tutkielma osoittaa, että mittareita tulisi vielä kehittää ja tavoitteita olisi muokattava konkreettisempaan suuntaan. Muilta saama palaute on tässä suhteessa erittäin tärkeää erityisesti neljännen psykologisen tarpeen täyttymisen, eli hyväntekemisen vuoksi. (Martela 2015: 37.) Kun ihminen kokee, että hänen tekemällään työllä on merkitys ja hän saa sillä jotain hyvää aikaan, on motivaatio ja sitoutuminen tekemiseen vaikuttavampaa.

Voidaan todeta, että työntekijän motivaatio, asenne ja osaaminen ovat päätekijöitä, joita edistämällä saadaan lisättyä itseohjautuvuutta yksilötasolla. Myös itsetuntemus, itsevarmuus ja aito kiinnostus tekemäänsä työtä kohtaan ovat itseohjautuvuutta mahdollistavia tekijöitä. Johtamisen tekoina itseohjautuvuuden lisääminen edellyttää eritoten tavoitteiden ja odotusten selventämistä, jotta henkilö tietää, mitä kohti itseohjautua. Lisäksi mikromanagementointia tulisi erityisesti välttää, sillä se jos mikä tappaa autonomian tunteen ja sisäisen palon.

Johtaminen edellyttää osallistavaa johtamisotetta, jossa jaetaan valtaa ja vastuuta, kannustetaan itsensä johtamiseen ja autetaan kehittämään siihen liittyviä taitoja. Teoriassakin nousee esiin, että itseohjautuvuus ei tule kenellekään automaattisesti. (Yukl 2006: 136; Juuti 2016: 85–86.) Täten esimies pystyy myös työtä tuunamalla vaikuttamaan itseohjautuvuuteen esimerkiksi työntekijän tarpeen ja tilanteen mukaan monipuolistamalla tai yksinkertaistamalla työtehtäviä, jakamalla hyviä käytännön esimerkkejä itseohjautuvasta työskentelystä tai järjestämällä työn kierron. Verohallinnon kohdeyksikön asiantuntijatyöhön nähdään liittyvän perustyön lisäksi nykyään myös paljon erilaisia projekteja ja muita irrallisia tehtäviä, joita kaikkia ei esimies välttämättä edes tiedosta.

Itseohjautuvuutta edistääkseen, esimiehen on uskallettava jakaa valtaa ja vastuuta, tunnettava alaisensa ja heidän työnsä sekä keskustella. Tutkielmassa nousee esiin, että esimiehen ei tulisi toimia palvelijana suhteessa alaisiinsa, vaan nimenomaan osallistaa heitä, jotta he voivat johtaa omaa tekemistään itsenäisesti. Asiantuntijan osaamista sekä työn tuunaamista edistääkseen esimiehellä on oltava kyky nähdä henkilöt omina persooninaan, jotta hän voi johtaa ja tukea henkilön ammatillista kehittymistä ja itseohjautuvuutta parhaalla mahdollisella tavalla. Lisäksi johtaminen ja itseohjautuva toiminta yleensäkin edellyttävät paljon vuorovaikutusta ja keskustelua. Keskustelu koetaan tutkielman mukaan

tärkeimmäksi esimiehen yksittäiseksi keinoksi lisätä itseohjautuvuutta. Tuntemalla alaisensa ja heidän kanssaan aktiivisesti keskustelemalla, esimies tietää missä mennään, pystyy tukemaan tarvittaessa oikeissa asioissa sekä myös puuttumaan ajoissa itseohjautuvuuden negatiivisiin ilmiöihin, kuten väärään suuntaan ohjautumiseen tai liikaohjautumiseen. Lisäksi hänellä on paremmat mahdollisuudet tunnistaa jopa ylikuormittumiseen liittyvät merkit ajoissa. Tutkielmassa nousee esiin keskusteluun ja vuorovaikuttamiseen johtamisen näkökulmasta erityisesti kaksi haastetta, jotka ovat etäjohtaminen esimiestyössä ja ajanpuute kahdenkeskisille keskusteluille.

Etäjohtamisen nähdään tuovan erityisesti vuorovaikutuksellisia haasteita itseohjautuvuuden edistämiseen, verrattuna siihen, että alaiset ja koko ryhmä olisivat kaikki keskenään samalla paikkakunnalla. Skypen kautta vuorovaikuttaminen ei korvaa aitoa, konkreettista läsnäoloa, mutta siinäkin voidaan onnistua, kunhan esimieheltä löytyy tahtoa panostaa keskustelemiseen, vuorovaikuttamiseen ja esimerkiksi ryhmäpalavereissa osallistamiseen. Haastatteluista ilmenee, että asioista keskustelemiseen kahden kesken esimiehen ja alaisen välillä ei koeta olevan esimiestyössä tarpeeksi aikaa ja sitä pitäisi esimiestyössä ehdottomasti priorisoida. Tämä korostuu varsinkin itseohjautuvuuden tukemisen näkökulmasta. Keskustelulle on myös löydettävä aikaa, jotta esimies kykenee tukemaan työntekijää tarvittaessa oikeissa asioissa oikeaan aikaan ja ohjautumaan oikeaan suuntaan.

Ryhmätaso

Itseohjautuvista yksilöistä voidaan rakentaa itseohjautuva tiimi, jonka nähdään tuovan myös omanlaisensa ulottuvuuden itseohjautuvuuteen asiantuntijatyön murroksessa. Teorian mukaan itseohjautuva tiimi koostuu sellaisista tekijöistä, joilla on taito, osaaminen ja motivaatio toimia tehtävässä itsenäisesti yhteisen tavoitteen ja tekemisen puolesta. (Cohen & Spreitzer 1994: 2–3.) Itseohjautuvista tiimeistä puhutaan silloin, kun ryhmä päättää itsenäisesti toiminnastaan ja niihin liittyvistä tavoitteista sekä tavoitteen saavuttamisen keinoista (Hyrkäs 2018).

Tutkielma osoittaa, että itseohjautuvia tiimejä pidetään erittäin tavoiteltavana asiana Verohallinnossa ja niitä olisi tarkoitus jatkossa soveltaa yhä enemmissä määrin eri tarkoituksiin. Käytännössä tämä näkyy sellaisen tiimityön lisääntymisenä, joka sisältää edellä mainittuja itseohjautuvan tiimin elementtejä. Verohallinnon kohdeyksikössä ei koeta varsinaisesti olevan itseohjautuvia tiimejä, mutta siihen läheisesti liittyvänä toimintana nähdään esimerkiksi työparityöskentely, heimomalli, asiakkuusjohtaminen ja erityisosaamistiimit. Niiden soveltaminen nähdään potentiaalisena erityisesti toiminnan kehittämisessä ja päätöksenteossa, jotta saataisiin päätöksenteko sinne, missä tekeminen tapahtuu. Lisäksi ne mahdollistavat uudenlaisten roolien luomisen tiimien sisälle.

Sekä työparityöskentelyssä ryhmätasolla, että yksilötason itseohjautuvuudessa, tutkielma osoittaa itseohjautuvuuden tällä hetkellä liittyvän käytännössä itsenäiseen työn tekemiseen liittyvään priorisointiin, ajankäytönhallintaan sekä toiminnan suunnitteluun ja toteuttamiseen itsenäisesti. Tällä hetkellä itseohjautuva tiimityö toteutuu käytännössä pitkälti työparityöskentelyssä ja erityisosaamistiimeissä. Tulevaisuudessa Verohallinnossa olisi tarkoitus koostaa asiakkuusjohtamisen myötä itseohjautuvia tiimejä yhä enemmän, esimerkiksi tietyn asiakokonaisuuden ratkaisemiseen. Lisäksi Verohallinnossa on viime aikoina pilotoitu itseohjautuvuuteen perustuvan heimomallin toimintaa. Jatkossa on tarkoituksena, että ei tehdä enää sokeasti työmenetelmäohjeiden mukaan, vaan päätökset tehdään siellä, missä tekeminen tapahtuu ja asiantuntija voi päivittää itse tekemistään ja tekemiseen liittyviä ohjeita sen mukaan, miten kokee tarpeelliseksi. Tällaisen toiminnan katsotaan palvelevan juuri sitä ajatusta, että luotetaan siihen, että asiantuntijoilla on todella se paras tietämys tekemisestään.

Tutkielma osoittaa, että itseohjautuvuus saattaa sekä yksilö- että ryhmäkontekstissa olla hieman harhaanjohtava, sillä vaikka itseohjautuvuuteen liitetään vahvasti itsenäinen tekeminen, se ei tarkoita sitä, että työntekijä jätetään yksin. Itseohjautuvuudessa on kyse vahvasti myös yhdessä tekemisestä ja innostumisesta johonkin yhteiseen ja merkitykselliseen asiaan. Siihen liittyy myös Martelan esiin tuoma neljäs ihmisen toimintaan vaikuttava psykologinen tarve, tehdä omalla toiminnalla jotain hyvää. (Sydänmaanlakka 2009: 77–78; Martela 2015: 68–70.) Substanssiosaamista tärkeämmäksi asiaksi voidaan todeta

itseohjautuvuuden ilmiön näkökulmasta nousevan ryhmätason itseohjautuvuuden yhteydessä yhteistyöosaaminen, josta käytetään myös nimitystä yhdessäohjautuvuus. Sitä pidetään tutkielman mukaan itseohjautuvien tiimien lisäksi ryhmätason itseohjautuvuuteen liittyvänä mahdollisuutena. Yhdessäohjautuvuudessa on vahvasti läsnä opetuksellinen näkökulma, jonka katsotaan edistävän itseohjautuvuutta myös yksilön tasolla täyttäen yhteenkuuluvuuteen ja hyväntekemiseen liittyvän psykologisen tarpeen. (Van den Broeck ym. 2016: 1199.)

Itseohjautuvien tiimien sujuvassa toiminnassa korostuvat jaettu johtajuus, roolitus, tavoitteiden ja odotusten määrittely sekä luottamus. Tutkielmassa ilmenee, että jaetun johtajuuden käsitettä ei kovin hyvin tunnisteta käytännössä Verohallinnon kohdeyksikössä, mutta haastattelujen perusteella voidaan todeta siellä sovellettavan tiimityön organisoitumisen perustuvan pitkälti jaetun johtajuuden periaatteisiin. Näitä periaatteita ovat juuri johtajuuden sekä vastuun ja vallan jakautuminen tiimin kesken siten, että toiminta nähdään vuorovaikutteisena ja sosiaalisena prosessina, jossa perustehtävä, työntekijät ja vuorovaikutus ovat keskiössä. (DeRue 2011: 135–136; Sutherland ym. 2014: 760.)

Rajoitteita itseohjautuvuudelle ryhmätasolla aiheuttaa tutkielman mukaan eritoten pelko tiimien toimivuudesta itseohjautuvasti ilman johtajia tai esimiestä. Tämä kielii siitä, että käytännössä johtamisessa ei vielä täysin uskalleta luottaa ja jakaa valtaa ja vastuuta tiimeille, vaikka itseohjautuvien tiimien toimintaa pidetäänkin tavoitteellisena. Lisäksi ryhmätasolla itseohjautuvuutta rajoittaa yksittäisten henkilöiden kyvyttömyys ja haluttomuus toimia yhteistyössä ja ryhmässä yhdessä ohjautuen. Tämä näkyy toiminnassa siten, että vaikka yksilö olisi sinällään omassa työssään itseohjautuva, ei hänellä onnistu tiimityöskentely erityisesti työyhteisö- ja vuorovaikutustaitojen sekä -tilanteiden takia. Myös teoriassa ilmenee, etteivät itseohjautuvat yksilöt toimi välttämättä sujuvasti yhdessä. Tähän vaikuttaa pitkälti ihmisten yksilöllisuus erilaiset tavat suhtautua ja toimia tietyissä tilanteissa. (Huusko 2007: 80.)

Ryhmätasolla nähdään yhteistyö- ja vuorovaikutustaitojen lisäksi myös muita itseohjautuvuuteen liittyviä rajoitteita ja ongelmia, kuten konfliktit, vapaamatkustus ja väärään suuntaan ohjautuminen. Kommunikaation heikkous ja epäinhimilliset tunnereaktiot ovat

myös ryhmän toiminnalle ominaisia. Kohdeyksikössä koetaan tiimitasolla itseohjautuvuuden rajoitteeksi erityisesti se, että konflikteja ei kyetä ratkaisemaan ilman esimiestä eikä yksittäisten henkilöiden vapaamatkustukseen ja toiminnan väärään suuntaan ohjautumiseen kyetä ryhmätasolla puuttumaan. Näin ollen itseohjautuvilla tiimeillä pitäisi olla selkeät konfliktinratkaisumenetelmät ja pelisäännöt ongelmatilanteista selviämiseksi. (Laloux 2014: 262.)

Johtamisessa näiden tilanteiden kitkemiseksi tarvitaan eritoten luottamusta ja kykyä ikään kuin opettaa henkilöstöä oppimaan itseohjautuvuutta, joka korostuu kaikkien haastateltavien vastauksissa. Tutkielman teoriassa käy ilmi, että itseohjautuvuuden lisäämiseksi esimiehen tulee itse toimia roolimallina, tukea, kannustaa ja auttaa oppimaan itseohjautuvuuteen liittyviä taitoja, kuten konfliktin ratkaisukeinoja. Nämä viittaavat teoriassa itseohjautuvuuteen liitettävään kyvykkyyden ja kompetenssin tarpeeseen, jotka ryhmätasolla tarkoittavat juuri tiimiorientaatiota eli kykyä työskennellä yhteistyössä joustavasti muiden kanssa sekä kykyä kyetä olemaan omasta roolistaan tietoinen tiimin jäsenenä (Armstrong 2014: 87.) Lisäksi merkittäviä käytännön johtamisen tekoja itseohjautuvuuden lisäämiseksi eritoten ryhmätasolla, mutta myös yksilötasolla, ovat yhteisten pelisääntöjen luominen, odotusten ja tavoitteiden sanoittaminen ja tarkentaminen sekä osallistavan johtamisen ja jaetun johtajuuden soveltaminen. Käytännön johtamisessa se tarkoittaa sitä, että on uskallus päästää irti, jakaa valtaa ja vastuuta ryhmälle ja luoda toiminnalle selkeät raamit, psykologisesti turvallinen ilmapiiri, jonka sisällä henkilöt ja tiimit voivat ohjautua kohti yhteistä tavoitetta, mutta toimia taustalla toiminnan varmistajana ja puuttua tarvittaessa. (Juuti 2013: 50; Armstrong 2014: 322.)

Organisaatiotaso

Tutkielma osoittaa, että asiantuntijatyön murroksessa itseohjautuvuuteen liittyvä johtajuus edellyttää autoritäärisen kontrolloinnin sekä työtehtävien ja toimintojen järjestelyn sijaan asiantuntijoiden itsensä ja osaamisen johtamista, jaettua johtajuutta sekä osallistavaa johtamista. (Denhardt ym. 2009: 176–178.) Johtamiseen liittyen avoimen ja luottamusta nauttivan toimintakulttuurin nähdään olevan yksi vaikuttavimmista tekijöistä itse-

ohjautuvuuden edistämiseksi jaetun johtajuuden ja osallistavan johtamisen lisäksi. Osallistavassa johtamisessa ja jaetussa johtajuudessa sekä itseohjautuvuutta edistävissä toimintakulttuurissa korostuu erityisesti luottamus, läpinäkyvyys, vallan ja vastuun jakaminen, päätäntävällän jako, kannustus, avoin keskustelu ja palaute sekä virheisiin suhtautuminen rakentavasti. (Laloux 2014: 229–231.)

Tutkielmasta ilmenee, että edellä mainitut, sekä yksilö- että ryhmätasolla, esiin tulleet itseohjautuvuuteen ja sen johtamiseen liittyvät mahdollisuudet ja rajoitteet juontavat juurensa organisaatiotasolta. Vaikka haastattelujen perusteella itseohjautuvuutta pidetään Verohallinnon kohdeyksikössä tavoiteltavana työn tekemisen tapana, sen soveltamista hidastaa eritoten historian myötä juurtuneet perinteet, arvot ja normit eli toimintakulttuuri, johtamiskulttuuri sekä asenteet. Aiemmissä tutkimuksissa nousee esiin, että itseohjautuvuutta on helpompaa lähteä rakentamaan ihan uuteen organisaatioon verrattuna sellaiseen, jossa on muutettava historian kautta muovautuneita, jo olemassa olevia rakenteita, kulttuuria ja paradigmaa. Tämän tutkimuksen voidaan todeta tukevan tätä väitettä. (Laloux 2014: 259.)

Johtamisella ja esimiestyöllä on suuri vaikutus toimintakulttuurin muokkauksessa kohti itseohjautuvaa toimintaa tukevaa ja psykologisesti turvallista ympäristöä. Teorian mukaan selkeät tavoitteet, läpinäkyvyys, joustavat rakenteet päätöksenteossa, yhteisöllisyys, luottamus, vastuu, vapaus ja rohkeus ovat avainasemassa itseohjautuvuutta edistävän toimintakulttuurin rakentumiseksi. (Hamel 2011.) Toimintakulttuuri itseohjautuvuutta rajoittavana tekijänä näkyy eritoten johtamisessa pelkona luottaa ja jakaa valtaa sekä vastuuta. Yksittäisissä henkilöissä se näkyy itseohjautuvuuteen kykenemättömyydessä, sitoutumisessa sekä sukupolvien välisinä eroina. Lisäksi Verohallinnolla on organisaationa oma yhteiskunnallinen merkityksensä, jonka vuoksi tietyt viranomaisvelvoitteet, lainsäädäntö, oikeusturva ja asiakkaiden odotukset, säätelevät pitkälti sitä, millä tasolla nykyisten raamien sisällä itseohjautuvuutta voidaan toteuttaa. Rajoitteista huolimatta Verohallinnossa on viime aikoina menty yhä enemmän kohti itseohjautuvuutta kaikessa tekemisessä.

Johtamisessa on vanhassa toiminnassa toteutettu autoritäärisen malliin perustuvaa valvontakäyttämistä, jossa työt on tehty, kuten on käsketty eikä palautetta pidetty merkityksellisenä. (Denhardt ym.2009: 176–178.) Tämän nähdään jättäneen jäljen erityisesti kohdeyksikön toimintakulttuuriin, jossa johtamisessa ei ole aiemmin juurikaan kannustettu miettimään itsenäisesti työn ulottuvuuksia ja kokonaisuutta. Tällaisen ajatusmaailman nähdään poikkeavan asiantuntijatyön murroksen myötä tulleesta itseohjautuvuuteen painottuvasta tekemisestä ja osallistavasta johtamisesta täysin. Tämän vanhan ajattelumallin koetaan juurtuneen eritoten joidenkin pitkään talossa olleiden työntekijöiden asenteisiin sekä osittain myös johtoon, ja se rajoittaa itseohjautuvan työskentelytavan jalkauttamista.

Asiantuntijatyön murros luo mukanaan mahdollisuuden ravistella kunnolla organisaation toimintakulttuuria ja luoda itseohjautuvuutta edistävä toimintaympäristö vastaamaan paremmin tulevaisuuden haasteisiin. Myös rekrytoinnilla on mahdollisuus vaikuttaa siihen, että organisaatioon saadaan tulevaisuuden tekemiseen sopeutuvia, motivoituneita tekijöitä, joille itseohjautuva työskentelytapa on jo mahdollisesti entuudestaan tuttua ja ominaista. Kohdeyksikössä ainakin joidenkin toimintayksiköiden osalta käy ilmi, että niissä on hyvin tiedostettu rekrytoinnin tärkeys itseohjautuvuuden kannalta. Niissä itseohjautuvuutta pidetään nykyään yhtenä tärkeimpänä odotuksena, jota uudelta työntekijältä odotetaan asiantuntijatehtävässä.

Yksilötasolla johtopäätöksiä tarkasteltaessa nousi esiin, että suoriutumisen johtamiseen koetaan menevän hyvin paljon esimiestyöstä aikaa. Ongelmaksi koetaan henkilöt, jotka eivät kykene toimimaan itseohjautuvasti ja näin ollen tilanne heijastuu negatiivisena lopulta koko organisaatiotasolla. Vanhoihin perinteisiin juurtuminen näkyy käytännössä myös siinä, että omasta substanssiosaamisesta halutaan pitää kiinni ja perustyöstä poikkeavat tehtävät, kuten kehittämistehtävät koetaan ikään kuin rasitteeksi.

Haastatteluissa nousee esiin, että yksityisellä sektorilla tällaisiin suoriutumiseen liittyviin ongelmiin puuttumiseksi on käytettävissä järeämpiä menetelmiä kuin julkisella sektorilla, kuten irtisanomisperusteet. Tämän takia julkisella sektorilla on johtamisessa kiinnitettävä

yhä enemmän huomiota odotusten sanoittamiseen, motivaation kasvattamiseen sekä kannustamiseen, jotta saataisiin aktivoitua ne passiivisimmatkin tekijät. Tähän liittyen teoriassa esiin nousevat kompetenssin ja kyvykkyyden tarve selittävät sen, miksi parhaimmillaan tekeminen on palkitsevaa ja tulosta syntyy ja pahimmillaan tekeminen jumittaa paikallaan ja aiheuttaa turhautumista. (Van den Broeck ym. 2010: 982–983.) Näiden seikkojen tukemiseksi tarvitaan erityisesti keskustelua ja palautetta.

Palautekulttuurin osalta nähdään myös itseohjautuvuuteen liittyen rajoitteita sekä kehittämisen varaa siitä huolimatta, että sen kehittämiseen on viimeisen vuoden aikana kohdeyksikössä kiinnitetty erityistä huomiota. Sukupolvien välisellä kuilulla koetaan olevan myös palautekulttuuriin suuri merkitys, sillä virkaiältään vanhemmilla nähdään olevan erilainen suhtautuminen palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen kuin nuoremmilla. Tähänkin liittyy historian taakka, sillä vanhempi sukupolvi ei haastateltavien mukaan ole tottunut saamaan työstään palautetta, kun taas nuoremmat kokevat olevansa ilman palautetta työntekijöinä jopa näkymättömiä. Toki on hyvä muistaa, että tähänkin liittyy yksilöllisiä eroja. Kuten edellä mainittiin, palautteella on suuri merkitys työn merkitykselliseksi kokemiselle sekä itseohjautuvuudessa kehittymiselle. (Kukkola 2013: 143.) Kohdeyksikössä on otettu hyviä askelia viime aikoina palautekulttuurin kehittämiseksi, mutta vielä olisi kehitettävää sen ymmärtämisessä, mitä palaute on, mikä on sen merkitys, ja että sitä voi antaa myös kollegiaalisesti, eikä vain esimiestasolta.

Historia näkyy palautekulttuurin lisäksi myös johtamiskulttuurissa erityisesti suhtautumisena virheisiin. Virheisiin suhtautuminen heijastuu johtamisessa luottamukseen sekä uskallukseen jakaa valtaa ja vastuuta. Haastateltavien mukaan Verohallinnon kohdeyksikössä tilanne virheisiin suhtautumisen osalta on se, että lähtökohtaisesti ollaan valmiita jakamaan vastuuta, mutta samalla tiedostetaan ne kerrat, kun vastuuta on annettu ja harmittavan usein työsuoritukseen on pitänyt loppupeleissä puuttua. Tutkielma osoittaa, että johtamisessa virheisiin suhtautumisessa on kehittämisen varaa. Lähtökohdat itseohjautuvalle tekemiselle ovat kaiken kaikkiaan hyvät, sillä haastateltavat kokevat, että potentiaalia, osaamista ja halua henkilöstössä kyllä löytyy, kunhan vain uskallettaisiin tarpeeksi luottaa. Myös teoriaosuus vahvistaa tämän, sillä osallistavan johtamisen perusajatuksena on se, että pyritään lähtökohtaisesti luottamaan ja ajattelemaan ihmisistä hyvää, kunnes

ikään kuin toisin todistetaan. Tässä korostuu juuri psykologisesti turvallisen työympäristön luomisen tärkeys johtamisessa, eli työntekijöiden kannustaminen kokeilevaan työkentelyyn ilman pelkoa virheiden tekemisestä tai leimautumisesta niiden perusteella. (Laloux 2014: 261.)

Osallistavalla johtamisella kyetään luomaan sellaisia käytäntöjä, jotka edesauttavat itseohjautuvuutta, kuten keinoja havainnoida tapoja toimia, ratkaista ongelmia ja valmentaa henkilöstöä etsimään ja luomaan ratkaisuja ongelmiin itsenäisesti. Tällaisen johtamisen nähdään palvelevan itseohjautuvuutta edistävän toimintakulttuurin luomista ja rohkaisevan myös palautteen antoon. (Feldman ym. 2006: 93–94.) Johtamisen näkökulmasta voidaan havaita pientä ristiriitaa siinä, että esimiehen tulisi pyrkiä tekemään itsensä mahdollisimman tarpeettomaksi luoden toimintaa tukevat raamit ja toisaalta taas olla tietoinen tekemisestä ja pysyttävä lähellä, jotta hän pystyy puuttumaan esimerkiksi uupumiseen, väärään suuntaan- tai liikaohjautumiseen ajoissa. Tässä korostuu erityisesti tilannetajuisuuden suhteen, koska esimies kokee, että häntä tarvitaan ja koska kannattaa antaa tekijän ohjautua vapaasti.

Matkalla kohti syvempää ja moniulotteisempaa itseohjautuvuutta asiantuntijatyössä toimintayksiköissä koetaan tarvitsevan toiminnan varmistajaa ja tällä hetkellä sen roolin katsotaan kuuluvan esimiehelle. Mitä pidemmälle itseohjautuvuuden kanssa mennään, voi olla, että tulevaisuus näyttää ihan toiselta. Nyt esimiehiä tarvitaan nimenomaan itseohjautuvuuden edistämiseksi ja itseohjautuvaan työskentelytapaan kannustamisessa ja oppimaan opettamisessa. Tällainen esimiehen rooli korostuu myös teoriaosuudessa, jonka mukaan itseohjautuvuutta edistävissä osallistavassa johtamisessa esimies nähdään ikään kuin työtä tukevana ohjaajana ja fasilitoijana. Näin ollen esimies pyrkii johtamisellaan tuomaan työntekijöistään parhaan potentiaalin esiin ja luomaan edellytykset toimia mahdollisimman itseohjautuvasti. (Bostrom ym. 2002: 147.)

Tutkielma osoittaa, että äärimmäisen itseohjautuvana, esimiehettömänä, organisaationa Verohallintoa ei tulla näkemään vielä pitkään aikaan, jos milloinkaan, erityisesti sen viranomaisvelvoitteiden ja rakenteiden takia. Haastattelussa äärimmäiseen itseohjautuvuu-

teen organisaatiotasolla suhtauduttiin empivästi ja hieman ennakkoluuloisesti. Tästä esi-merkkinä haastatteluissa mainittiin, että niin itseohjautuvaksi toiminta ei saa mennä, että Verohallinnossa työskentelee 5000 yksityisyrittäjää. Täysin äärimmäistä itseohjautuvuutta ei näin ollen pidetä tavoiteltavana, mutta sen hyviä elementtejä voidaan kuitenkin ottaa mukaan toimintaan itseohjautuvuuden laaja-alaisemmaksi kehittämiseksi. Tällä hetkellä realistisena tahtotilana nähdään itseohjautuvuuden sanoittaminen organisaatiossa johdosta lähtien ja sen jalkauttaminen toimintaan askel askeleelta.

6.2. Pohdinta, luotettavuus ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksessa korostui se, että itseohjautuvuus koetaan yleisesti hieman epämääräiseksi ilmiöksi ja käsitteeksi, jonka myötä oli erityisen tarpeellista määritellä, mitä itseohjautuvuus tarkoittaa juuri Verohallinnon kohdeyksikössä. Haastatteluissa todettiin hyvin, että itseohjautuvuus on kuin saippuapala, jota ei ole helppo lähteä avaamaan. Helppoa se ei totisesti ollut, mutta lopputulos on mielestäni onnistunut ja antaa hyvät eväät lähteä kehittämään itseohjautuvuutta eteenpäin organisaatiossa, varsinkin kun siihen liittyvät mahdollisuudet ja rajoitteet tiedostetaan. Itseohjautuvuus käsitteenä ei ollut kaikille haastatteliijoille kovinkaan tuttu, mutta siihen liittyviä seikkoja löytyi haastattelun aikana loppujen lopuksi yllättävän paljon. Tämä saattoi johtua muun muassa siitä, että itseohjautuvuudesta puhuttaessa käytetään usein sen lähikäsitteitä, kuten oma-aloitteisuus, itsensä johtaminen ja itsenäisyys.

Itseohjautuvuus ja sen johtaminen koettiin aiheena hyvin monimuotoisena ja moniulotteisena, jonka takia olikin tarkoituksenmukaista, että sitä käsiteltiin sen eri ulottuvuuksia tarkastellen, pääpainona kuitenkin johtamisen näkökulma. Näin tutkielman jälkeen voidaan todeta itseohjautuvuuden olevan ikään kuin veteen piirretty viiva, joka tarkoittaa aina vähän eri asiaa riippuen tarkastelunäkökulmasta ja mitä asioita halutaan painottaa. Haastateltavat kokivat aiheen erittäin kiinnostavaksi ja tärkeäksi, sillä kuten mainittu, aihe tuli esiin myös Verohallinnon strategiassa ja on tällä hetkellä erittäin ajankohtainen. Vaikka itseohjautuvuuden käsite koettiin hieman epäselväksi, mahdollisimman todenmu-

kaisten vastausten saamiseksi haastattelutilanteessa nähtiin parhaaksi, ettei käsitettä lähdetty haastattelun alussa avaamaan liikaa, ettei oltaisi vaikutettu haastattelun kulkuun liian ohjaavasti, joka olisi osaltaan taas vaikuttanut tutkielman luotettavuuteen.

Ikärakenteeseen ja sukupolvien väliseen kuiluun liittyvät erot itseohjautuvuudessa olivat sinänsä yllättäviä, että aluksi niistä kysyttäessä haastateltavat vastasivat hyvinkin empivään sävyyn todeten, että ikärakenteella ei ole vaikutusta siihen, miten henkilö itseohjautuu. Asiasta enemmän keskustellessa kävi kuitenkin ilmi, että sillä nähtiin olevan yllättävän suuri vaikutus sekä itseohjautuvuuden osalta käytännössä, että johtamisen ja toimintakulttuurin näkökulmasta. Sukupolvien väliset eroavaisuudet nousivat loppujen lopuksi esiin joka tasolla itseohjautuvuutta rajoittavaksi tekijäksi. Haastateltavien vastauksista voidaan päätellä, että sukupolvien välinen kuilu on asiana sellainen, johon lähitulevaisuudessa tullaan kiinnittämään huomiota yhä enemmän, jotta saataisiin kaikista henkilöistä se paras potentiaali esiin. Lisäksi oli mielenkiintoista, että yhdessäohjautuvuus nousi tutkielmassa esiin, sillä se on viime aikoina itseohjautuvuuden rinnalle noussut käsite, joka kuvaa nimenomaan yhdessä tekemistä ja samaan suuntaan ohjautumista.

Laadullisessa tutkimuksessa on hyvä huomioida, että luotettavuustarkastelu on usein pinnallisempaa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, eikä luotettavuutta voida samalla tavalla ja tarkkuudella arvioida ja laskea. Yleisesti luotettavuutta mitataan reliabiliteetin ja validiteetin käsitteillä. Reliabiliteetilla viitataan tutkimuksen toteutumiseen ja tulosten pysyvyyteen. Pysyvyydellä viitataan tulosten uusiutumiseen eli siihen, saataisiinko samat tutkimustulokset, jos tutkimus uusittaisiin. Validiteetilla taas tutkitaan oikeita asioita ja se liittyy tutkimuksen suunnitteluun. (Kananen 2017: 175-176.) Tutkielman reliabiliteettia tukee se, että haastattelujen tulokset on esitetty mahdollisimman läpinäkyvinä. Validiteettia tukee eritoten tutkittavan ilmiön kannalta sopivaksi rajattu haastattelukunta ja akateemisen sekä luotettavan lähdemateriaalin käyttö.

Laadullista tutkimusta ei voida arvioida yhden yksiselitteisen ohjeistuksen mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 163.) Riittävän dokumentaation avulla sekä selostamalla tutkimuksen toteuttamisen vaiheet mahdollisimman tarkasti, voidaan nostaa kvalitatiivisen

tutkimuksen luotettavuutta. Tässä tutkimuksessa on käyty edellä selkeästi läpi tutkimuksen eri vaiheet. (Hirsjärvi ym. 2013: 232; Kananen 2017: 176.) Tulosten tulkinta on edellyttänyt taitoa liittää aineistoa teoreettiseen tarkasteluun, jossa on onnistuttu johtopäätöksissä hyvin. Lisäksi haastattelulainauksia on käytetty tutkielmassa tulkinnan tukena ja tekstin elävöittäjänä. (Hirsjärvi ym. 2013: 233.)

Mahdolliset virhelähteet voidaan jakaa satunnaisiin ja systemaattisiin lähteisiin, jotka tulisi pyrkiä huomioimaan jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. Systemaattiset lähteet uhkaavat yleisesti tutkimuksen arvoa laadullisessa tutkimuksessa ja niitä ovat muun muassa väärin valittu teoria, epäselvät käsitteet, tutkimuksen tavoitteen kannalta sopimaton metodi sekä huolimattomuus päättelyssä. Satunnaiset virhelähteet liittyvät tutkijan huolellisuuteen eikä niitä pidetä uhkana tutkimuksen argumentoinnille. Niiden osalta yleisimmät virhelähteet ovat epätarkat haastattelukysymykset ja litterointi sekä tutkimustulosten yhteydessä esiin nostettavat perusteettomat yleistyksiset. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen. 2005: 262–263.)

Tässä tutkielmassa yleisimmät virhelähteet pyrittiin taklaamaan jo toteutuksen aikana. Tämä osoittaa, että tutkimuksen tutkimusasetelma on ollut kunnossa, ongelma on määritelty oikein, tutkimusmenetelmät on valittu oikein ja prosessia on kyetty toteuttamaan tieteen sääntöjen mukaisesti. Tällaisen ennakkosuunnittelun avulla luotettavuustarkastelulla päästään parempiin tuloksiin kuin vasta työn lopussa niitä pohtimalla (Kananen 2017: 176.) Yksi tämän tutkimuksen mahdollisista virhelähteistä saattaa olla haastattelutilanne, sillä puolistrukturoidussa teemahaastattelussa, kun haastateltava vastaa kysymyksiin vapaasti, on mahdollista, että heidän kertomansa saattaa vastata eri teemojen alla oleviin kysymyksiin ennenaikaisesti. Tämä edellytti tarkkuutta ja kriittistä pohdintaa siitä, olisiko haastateltava mahdollisesti vastannut kysymykseen eri tavalla myöhemmin siitä kysyttäessä.

Tutkielman yleistettävyyttä heikentää sen suppea haastattelukunta suhteessa koko Verohallintoon ja kohdeyksikön henkilöstöön. Laadullisessa tutkimuksessa yleistettävyyden yleistestikin haastavaa juuri havaintomäärien suppeuden vuoksi. Voidaan kuitenkin to-

deta, että haastateltavilta saatiin sellaista yleistä tietoa, jota pidetään informatiivisena tutkittavaan ilmiöön nähden, eli suhteellisen pientä havaintomäärää voidaan tässä yhteydessä pitää tarkoituksenmukaisena ja perusteltuna. Tavoitteena laadulliselle tutkimukselle on kaiken kaikkiaan saada mahdollisimman suppeasta havaintomäärästä mahdollisimman laajasti tietoa, jossa tässä tutkielmassa on onnistuttu hyvin. (Hirsjärvi ym. 2013: 182; Koskinen ym. 2005: 263–265.) Haastatteluissa oli havaittavissa saturaatiota eli kyläntymistä, joka on laadullisessa tutkimuksessa käyttökelpoinen luotettavuuden vahvistamiskeino. Saturaatio näkyi haastateltavissa siten, että jotkut vastaukset alkoivat toistaa itseään, jolloin voidaan todeta saavutettavan kylläntymispisteen eli saturaation ja haastateltavien määrän olleen tässä yhteydessä suhteellisen sopiva. (Kananen 2017: 179.)

Jatkotutkimusehdotuksia tuli aiheen monimuotoisuuden takia mieleen monia. Ensimmäinen olisi erittäin mielenkiintoista tutkia, esimerkiksi viiden vuoden päästä, miltä tilanne itseohjautuvuuden kannalta Verohallinnon kohdeorganisaatiossa näyttää, miten johto onnistuu sanoittamaan itseohjautuvuuden ja motivoimaan myös ne passiivisimmat henkilöt kohti itseohjautuvuutta ja verrata tuloksia tämän hetkiseen tilanteeseen. Tutkimus voitaisiin toteuttaa myös muissa yksiköissä ja verrata tuloksia keskenään tämän tutkielman kohdeyksikön kanssa. Lisäksi olisi avartavaa tehdä samantyylinen tutkimus, jossa tarkasteltaisiin puhtaasti asiantuntijatyötä tekevien näkemyksiä ja kokemuksia itseohjautuvuudesta, kun tässä tutkielmassa näkökulma oli pitkälti johto- ja esimiesroolien näkemyksissä. Verohallinnossa on tällä hetkellä menossa myös monia toiminnan kehittämiseen liittyviä hankkeita ja projekteja ja olisi kiinnostavaa tutkia myös niiden vaikutus itseohjautuvuuden lisääntymiseen ja kokemiseen.

Tämän tutkielman voidaan todeta olevan mielenkiintoinen kokonaisuus itseohjautuvuuden kehittämisen kannalta erityisesti kohdeorganisaatiolle sekä myös muille julkisen sektorin, ja miksei myös yksityisen sektorin organisaatioille. Kaiken kaikkiaan itseohjautuvuuden ilmiön laajempi tutkiminen oli erittäin kiinnostavaa ja avartavaa. Tutkielman myötä voidaankin todeta, että itseohjautuvuus ei ole asiantuntijatyössä vain ohi menevä työn murroksen myötä tullut trendi, vaan se on tullut kaikkine ulottuvuuksineen toimintatapoihin jäädäkseen, edellyttäen tärkeitä sitä kohti meneviä askeleita johtamiselta.

LÄHDELUETTELO

- Alasuutari, Pertti (2014). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Allvin, Michael, Christin Mellner, Fredrik Movitz & Gunnar Aronsson. (2013). The Diffusion of Flexibility: Estimating the Incidence of Low-Regulated Working Conditions. *Nordic journal of working life studies* 3:3, 99–116.
- Aitta, Ulla (2007). Asiantuntijatyön lisääntyminen edellyttää muutoksia työelämään. *Akavalainen* 2: 7–9.
- Armstrong, Michael & Stephen Taylor (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th edition. London: Ashford Colour press Ltd.
- Barry, David (1991). Managing the bossless team: Lesson in distributed leadership. *Organizational Dynamics* 21:1, 31–47.
- Bos-Nehles, Anna (2018). Is it possible to manage without managers? 5.1.2018. Saatavissa 24.2.2019: <https://www.peoplemanagement.co.uk/voices/comment/managing-without-managers>.
- Bostrom, Robert, Robert Anson & Vikki Clawson 2002: *Group Facilitation and Group Support Systems*. Saatavissa 28.9.2019: https://www.researchgate.net/profile/Catherine_Beise/publication/3515286_Facilitation_and_group_support_systems/links/53e162b40cf2d79877a909ce/Facilitation-and-group-support-sytems.pdf.
- Breevaart, Kimberley, Arnold Bakker & Evangelia Demerouti (2013). Daily self-management and employee work engagement. *Journal of Vocational Behaviour* 84:2014, 31-38.
- Cherry, Kendra, (2018). Intrinsic Motivation, Why you do things? Saatavissa 12.2.2019:

<https://www.verywellmind.com/what-is-intrinsic-motivation-2795385>.

Clutterbuck, David & Susan Kernaghan (1994). *The power of empowerment: release the hidden talents of your employees*. Kogan Page.

Collin, Kaija, Tommi Auvinen, Sanna Herranen, Susanna Paloniemi, Elina Riivari, Teppo Sintonen & Soila Lemmetty (2017). *Johtajuutta vai johtajattomuutta? Johtamisen merkitys luovuudelle informaatioteknologian organisaatioissa*. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

Crevani, Lucia, Monica Lindgren & Johann Paackendorff (2010). Leadership not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management* 26, 77–86.

Denhardt, Robert, Janet Denhardt & Maria Aristigueta (2009). *Managing human behaviour in public and nonprofit organizations*. United States of America: SAGE Publications, Inc.

DeRue, Scott (2011). Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process. *Research in Organisational Behaviour* 31, 125–150.

Donnelly, Rory (2006). How "free" is the free worker? An investigation into the working arrangements available to knowledge workers. *Personnel Review* 35:1, 78–97.

Flygare, Sofia. (2019). *Osallistava johtaminen tuo tulosta*. Myynti & markkinointi verkkolehti. Saatavissa 26.4.2019: <https://lehti.mma.fi/tyo-ura/osallistava-johtaminen-tuo-tulosta>.

Hamel, Gary (2011). First, let's fire all the managers. *Harvard Business Review*. Saatavissa 15.10.2019: <https://hbr.org/2011/12/first-lets-fire-all-the-managers>.

Heikkilä, Kristiina. (2002). *Tiimit: avain uuden luomiseen*. Helsinki: Kauppakaari.

- Heikkilä, Jorma & Kristiina Heikkilä (2005). Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2013). Tutki ja kirjoita. Porvoo: Bookwell Oy.
- Hirsjärvi & Hurme (2009). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Hämeenlinna: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Huuhka, Maisa 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media OY.
- Huusko, Liisa (2007). Työpaikkana tiimi – Miten tiimi kasvaa vastuuseen? Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hyrkäs, Antti (2018). Kumpi itseohjautuu – yksilö vai tiimi? Saatavissa 15.4.2019: <https://ellunkanat.fi/artikkelit/kumpi-itseohjautuu-tiimi-yksilo/>.
- Hogan, Robert, Gordon Curphy & Joyce Hogan (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. American psychological association. Saatavissa 13.3.2019: <http://www.davidwoollardhr.co.uk/uploads/news-documents/10-2-12-What20We20Know20About20Leadership.pdf>.
- Houghton, Jeffery, Christopher Bonham, Kusum Singh & Christopher Neck (2004). The relationship between self-leadership and personality. *Journal of Managerial Psychology* 19:4, 427–441.
- Houghton, Jeffery & Steven Yoho (2005). Toward a Contingency Model of Leadership and Psychological Empowerment: When Should Self-Leadership Be Encouraged? *Journal of Leadership & Organizational Studies* 11:4, 67–83.

- Järvinen, Pekka (2001). *Onnistu esimiehenä*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Järvinen, Pekka (2005). *Ammattina esimies*. Helsinki: WSOYpro.
- Juuti, Pauli (2013). *Jaetun johtajuuden taito*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, Pauli (2016). *Johtamisen kehittäminen*. Juva: Bookwell Oy.
- Kananen, Jorma (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Klein, Janice (2001). Why supervisors resist employee involvement. *Harvard business review*. 87–95.
- Koro, Jukka (1993). Aikuinen oppimisensa ohjaajana. *Itseohjattu oppiminen – Aikuiskoulutuksen tavoite vai väline*. Teoksessa: Aikuisten oppimisen uudet muodot. Kohti aktiivista oppimista. Toim. Kajanto, Anneli. Kansanvalistusseura 1993. Aikuis- kasvatuksen tutkimusseura 1993. Jyväskylä: Gummerus, 21–48.
- Koskinen, Ilpo, Pertti Alasuutari & Tuomo Peltonen (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Laloux, Fredrick (2014). *Reinventing organizations. A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Brussels: Nelson Parker.
- Lämsä, Anna-Maija & Taru Hautala. (2005). *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Magretta, Joan (2002). *What management is?* New York: A Division of Simon & Schuster, Inc.
- Martela, Frank (2015). *Valonöörit: Sisäisen motivation käsikirja*. Juva: Gummerus.

- Martela, Frank & Karoliina Jarenko (2015). *Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Helsinki: Talentum.
- Martela, Frank & Karoliina Jarenko (2017). *Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent.
- Maunula, Reijo (1997). *Esimiehenä asiantuntijayhteisössä ja –tiimissä*. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Moran, Christina, James Diefenforff, Tae-Yeol Kim & Zhi-Qiang Liu (2012). A Profile approach to self-determination theory motivations at work. *Journal of Vocational Behavior* 81, 354-363.
- Neck, Christopher & Houghton Jeffery (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology* 21:4, 270–295.
- Neck, Christopher & Charles Manz (1996). Thought self-leadership: the impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect: *Journal of Organizational Behavior* 17:5, 445–467.
- Paasivaara, Leena (2010). *Itsensä kokoinen johtaja–itsetuntemus työyhteisön voimavarana*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Pearce, Craig & Jay Conger (2003). *All Those Years Ago. The Historical Underpinnings of Shared Leadership*. Teoksessa: *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Toim. Craig Pearce & Conger Jay. London: Sage Publications, 7–30.
- Ristikangas, Marjo-Riitta & Vesa Ristikangas (2010). *Valmentava johtajuus*. Juva: WS Bookwell Oy.

- Ristikangas, Marjo-Riitta & Leni Grunbaum (2016). Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum Pro.
- Ryan, Richard & Edward Deci (2000a). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well-being. American Psychological Association Inc. 55:1, 68–78.
- Ryan, Richard & Edward Deci (2000b). The “what” and “why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of behavior. *Psychological Inquiry* 11:4, 227–268.
- Robertson, Jan & Helen Timperley (2011). *Leadership and Learning*. London: SAGE Publications Ltd.
- Ropo, Arja, Marja Eriksson, Erika Sauer, Hanna Lehtimäki, Heidi Keso, Tarja Pietiläinen & Nina Koivunen (2005). *Jaetun johtajuuden särmät*. Helsinki: Talentum Pro.
- Salovaara, Perttu (2018). Riisuttu organisaatio – itseohjautuvuus ja monikollinen johtajuus maailmassa joka on kyllästynyt hierarkioihin. Joonas Kallio /Jay Style Ltd. Saatavissa epub -tiedostona: <http://www.monikollinen.fi/>.
- Savaspuro, Miia (2018). Itseohjautuvuus tuli työpaikoille – mutta kukaan ei kertonut meille, miten sellainen ollaan. Ellun kanat –blogi 22.1.2018. Saatavissa 21.4.2019: <https://ellunkanat.fi/artikkeli/itseohjautuvuus-tuli-tyopaikoille-kukaan-kertonut-sellainen-ollaan/>.
- Skager, Ralph (1984). *Organizing Schools to Encourage Self-Direction in Learners*. Unesco Institute for Education Hamburg: Pergamon Press.
- Spiik, Karl-Magnus (2004). *Tulokseen tiimityöllä*. Vantaa: Karl-Magnus Spiik ja Werner Söderström Osakeyhtiö.

- Stone, Dan, Edward Deci, & Richard. Ryan (2009). Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory. *Journal of General Management* 34:3, 75–91.
- Sundholm, Lars (2000). *Itseohjautuvuus organisaatiomuutoksessa*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Sutherland, Neil, Christopher Land & Steffen Böhm. (2014). Anti-leaders(hip) in Social Movement Organizations: The case of autonomous grassroots groups. *Organization* 21:6, 759–781.
- Sydänmaanlakka, Pentti (2009). *Älykäs johtajuus*. Helsinki: Alma Talent.
- Tims, Maria & Arnold Bakker (2010). Job crafting: towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*. 32:2. Saatavissa 21.4.2019: http://www.scelo.org.za/scelo.php?pid=S207107632010000200003&script=sci_arttext&tlng=es.
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Van den Broeck, Anja, Maarten Vansteenkiste, Hans De Witte, Bart Soenens & Willy Lens (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83, 981–1002.
- Van den Broeck, Anja, Lance Ferris, Chu-Hsiang Chang & Christopher Rosen (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at work. *Journal of Management* 42:5, 1195–1229.
- Verohallinnon Intra. Saatavissa 9.9.2019 Verohallinnon sisäisesti.

Verohallinnon strategia 2019–2024. Saatavissa 9.9.2019 Verohallinnon sisäisesti.

Viitala, Riitta (2014). Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Viitala, Riitta (2008). Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Wrzesniewski, Amy & Jane Button (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review* 26:2, 179–201.

Yukl, Gary (2006). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Pearson Education Inc. Upper Saddle River.

LIITE 1. Haastattelupyyntö

Hei,

Teen parhaillani gradua julkisjohtamisen oppiaineeseen hallintotieteisiin Vaasan yliopistoon aiheesta itseohjautuvuuden lisääminen johtamisen tekoina. Tutkielmani ohjaajana toimii dosentti, yliopistonlehtori Kirsi Lehto (kirsi.lehto@uva.fi tai p.029 449 8378).

Tarkoitukseni on toteuttaa graduni teemahaastattelut xxx toimintayksiköiden verojohtajia, ryhmäpäälliköitä sekä johtavia veroasiantuntijoita haastatellen. Verojohtaja xxx ehdotti sinua haastateltavaksi graduni varten ja olisi hienoa, jos suostuisit haastatteluun.

Tutkimukseni tavoitteena on teemahaastattelujen avulla selvittää, mitä mahdollisuuksia ja rajoitteita liittyy itseohjautuvuuteen ja sen johtamiseen Verohallinnon/yksikkösi asiantuntijatyössä. Työelämän murroksen myötä itseohjautuvuus on aiheena tällä hetkellä hyvin ajankohtainen ja sitä painotetaan myös Verohallinnon strategiassa. Haluaisin selvittää, mitä itseohjautuvuus Verohallinnossa/yksikössä oikeastaan tarkoittaa, millaisena itseohjautuvuus tällä hetkellä koetaan ja mitä itseohjautuvuuden lisääminen edellyttää esimiestyöltä johtamisen tekoina.

Haastattelut olisi tarkoitus toteuttaa yksilöhaastatteluina Skypeen videopuhelun välityksellä touko-kesäkuun aikana, lukuun ottamatta viikkoa 22. Haastattelun kesto on noin 45-60 minuuttia. Haastattelut nauhoitetaan ja puretaan jälkikäteen kirjalliseen muotoon. Voit osallistua haastatteluun nimettömänä, sillä haastattelujen aineistoa käytetään ainoastaan tämän tutkimuksen tarkoituksiin. Haastattelut käsitellään luottamuksellisesti, eikä tutkimuksen raportissa ilmene vastaajien henkilöllisyyttä.

Vahvistathan tähän viestiin vastaamalla, oletko käytettävissä haastateltavaksi. Toivoisin, että saisin varmistuksen osallistumisestasi mahdollisimman pian. Ehdotan tämän jälkeen kalenterisi perusteella sopivaa ajankohtaa haastattelulle.

Suurkiitokset avustasi jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin,

Anu Korpela
(yhteystiedot)

LIITE 2. Haastattelujen toteutus

| Haastateltava: | Haastattelun päivämäärä ja kesto: | |
|--------------------------|--|-----------------|
| Verojohtaja | 15.5.2019 | kesto 46,49 min |
| Ryhmäpäällikkö | 16.5.2019 | kesto 36,57 min |
| Verojohtaja | 20.5.2019 | kesto 36,40 min |
| Johtava veroasiantuntija | 4.6.2019 | kesto 38,56 min |
| Johtava veroasiantuntija | 4.6.2019 | kesto 48,53 min |
| Ryhmäpäällikkö | 5.6.2019 | kesto 57,46 min |
| Ryhmäpäällikkö | 6.6.2019 | kesto 40,33 min |
| Ryhmäpäällikkö | 6.6.2019 | kesto 44,46 min |
| Johtava veroasiantuntija | 7.6.2019 | kesto 43,04 min |
| Verojohtaja | 10.6. kesto 11,46 min ja 20.6.2019 kesto 25,39 min | |
| Johtava veroasiantuntija | 12.6.2019 | kesto 48,50 min |
| Verojohtaja | 14.6.2019 | kesto 47,52 min |
| Verojohtaja | 19.6.2019 | kesto 53,54 min |
| Johtava veroasiantuntija | 20.6.2019 | kesto 34,02 min |
| Ryhmäpäällikkö | 25.6.2019 | kesto 51,53 min |

LIITE 3. Haastattelurunko

Haastateltavat:

Verojohtajat

Ryhmäpäälliköt

Johtavat veroasiantuntijat

Teemat:

Itseohjautuvuus ja itseohjautuvuuden johtaminen

Kysymysrunko (joustava)

Kokonaiskuva:

- kuvaile lyhyesti tehtävänkuvaasi
- kuvaile lyhyesti työyhteisöäsi

Itseohjautuvuus

- Mitä itseohjautuvuus sinusta tarkoittaa? Millaisia ajatuksia se sinussa herättää?
- Miten kuvailisi itseohjautuvuutta ilmiönä/käsitteenä?
- Millainen henkilö on mielestäsi itseohjautuva?
- Onko itseohjautuvuus kuinka tuttua yksikössäsi ja onko siitä puhuttu yleisesti?
- Ollaanko Verohallinnossa/Yksikössäsi/Toimintayksikössäsi mielestäsi itseohjautuvia? Miten itseohjautuvuus näkyy käytännössä? / Millaisena näet yksikkösi asiantuntijoiden osaamisen ja kyvyn johtaa itseään? / Miten vastuunoton mahdollisuus, itsensä johtaminen, oma-aloitteisuus näkyvät käytännössä?
- Nähdäänkö itseohjautuvuus mielestäsi tavoittelemisen arvoisena?
- Millaiset vaikutusmahdollisuudet asiantuntijoilla omaan työhönsä liittyviin päätöksiin?

- Millaisena näet itseohjautuvat tiimit?
- Miten tiimit organisoituvat ja jakavat työtehtäviä?
- Jaettu johtajuus

(Tässä alustusta äärimmäisestä itseohjautuvuudesta)

- Miten uskoisit äärimmäisen itseohjautuvuuden sopivan Verohallinnon kaltaiseen organisaatioon?
- uhka/mahdollisuus, onko tavoiteltavaa?
- Mikä Verohallinnossa/yksikössäsi/toimintayksikössäsi olisi mielestäsi riittävä itseohjautuvuuden ulottuvuus?
- Millaisena näet itseohjautuvuuden tulevaisuudessa?

Johtaminen

- Millaisia asioita itseohjautuvuuden edistäminen/lisääminen edellyttää mielestäsi johtamiselta ja esimiestyöltä?
- Miten esimies voi käytännössä vaikuttaa asiantuntijan itseohjautuvuuden lisäämiseen, vai onko se asia, johon yksilö itsessään voi ennemmin vaikuttaa?
- Vallan ja vastuun jakaminen
- Miten varmistetaan asiantuntijoiden sitoutuneisuus ja ymmärrys yhteisistä tavoitteista?
- Toimintakulttuuri, johtamiskulttuuri, palautekulttuuri/keskustelukulttuuri