



jamk

Itseohjautuvuus julkisessa asiantuntija-organisaatiossa

Emilia Seppänen

Opinnäytetyö, restonomi ylempi AMK
Toukokuu 2022
Matkailu- ja ravitsemisala
Verkostojohtamisen tutkinto-ohjelma

Seppänen Emilia

Itseohjautuvuus julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. **Toukokuu 2022**, 106 sivua

Matkailu- ja ravitsemisala. Verkostojohtamisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö YAMK.

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

Tiivistelmä

Työelämän ja toimintaympäristön muuttuessa kompleksisemmaksi organisaatiot kohtaavat uudenlaisia vaatimuksia, joihin haetaan ratkaisua verkostoitumisen, organisoitumisen muutosten ja uudenlaisten palvelumallien avulla. Muutosvaatimukset eivät kuitenkaan kohdistu ainoastaan organisaatorakenteeseen tai palveluprosessien toteuttamistapaan, vaan haastavat yhä vahvemmin myös organisaation johtamista. Itseohjautuvuudesta haetaan ratkaisua monimutkaistuneessa ja nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä selviytymiseen, osaamisen kehittämisen tukemiseen ja verkostomaisen asiantuntijatyön edistämiseen uudenlaisen johtajuuden kautta.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten itseohjautuvuus koetaan julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa, miten nykyiset organisaation toimintaprosessit tukevat itseohjautuvuutta ja miten julkisen asiantuntijaorganisaation johtaminen tukee itseohjautuvuutta sekä miten johtajuutta tulisi kehittää itseohjautuvuuden edistämiseksi. Tutkimuksen tarkoituksena oli hahmottaa itseohjautuvan työn mahdollisuuksia julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa ja ymmärtää itseohjautuvuuden mukanaan tuomia kehittämishaasteita julkiseen johtamiseen.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluin. Tutkimukseen haastateltiin julkisen viraston asiantuntijoita. Haastattelut toteutettiin verkkovälitteisesti loppuvuonna 2021. Kerättyä aineistoa lähestyttiin aineistolähtöisen analyysin avulla. Aineisto analysoinnissa hyödynnettiin teemoittelua.

Tutkimuksen perusteella voitiin havaita, että itseohjautuvuutta voi esiintyä myös perinteisessä hierarkkisessa organisaatiossa. Itseohjautuvuutta tukevien toimintaprosessien merkitys on oleellinen, miten itseohjautuvuus toteutuu ja miten se koetaan. Itseohjautuvuutta tukevan johtajuuden osalta on merkityksellistä, että johtajuus on luonteeltaan valmentavaa, vuorovaikutteista ja valtuuttavaa.

Tutkimuksen johtopäätöksenä havaittiin, että itseohjautuvuus on motivaation ja työn mielekkyyden kannalta merkityksellinen ilmiö. Itseohjautuvuudella on kuitenkin myös omat kääntöpuolensa. Itseohjautuvuuden edistämiseksi ei ole merkitystä organisaation rakenteella, vaan on kyse enemmänkin vallitsevista toimintaprosesseista ja organisaatiokulttuurista. Itseohjautuvuuden tukeminen vaatii julkisen johtajuuden kehittämistä. Julkisen johtajuuden kehittämiseen liittyvät haasteet ovat sekä systeemisiä että vuorovaikutteisuu-teen, valtuuttamiseen ja kollektiivisuuteen liittyviä.

Avainsanat (asiasanat)

Itseohjautuvuus, johtajuus, asiantuntijaorganisaatiot, julkinen sektori, verkostot

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet) -

Seppänen Emilia

Self-Leadership in a Public Expert Organisation

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences. May 2022, 106 pages

Tourism and Hospitality Management. Master's Degree Programme in Business Network Management. Master's thesis.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

As working life and the business environment become more complex, organisations are facing new types of demands, which are being addressed through networking, organisational change and new service models. However, these changes do not only concern the organisational structure or the way service processes are delivered but are also increasingly challenging the way organisations are managed. Self-leadership is seen as a solution for coping in a more complex and fast-changing environment, supporting skills development and promoting networked expertise through a new kind of leadership.

The aim of the study was to find out how self-leadership is perceived in a public expert organisation, how current organisational processes support self-leadership and how the leadership of a public expert organisation supports self-leadership and how leadership should be developed to promote self-leadership. The purpose of the study was to outline the possibilities of self-leadership in a public expert organisation and to understand the development challenges of self-leadership in public leadership.

The study was conducted as a qualitative study. The research material was collected through thematic interviews. Experts from the public agency were interviewed for the study. The interviews were conducted online in late 2021. The collected data were approached using data-driven analysis. The thematic approach was utilized in the analysis of the material.

Based on the study, it was found that self-leadership can also occur in a traditional hierarchical organisation. The importance of the business processes supporting self-leadership is essential, how self-leadership is realized and how it is experienced. For leadership that supports self-leadership of individuals, it is significant that leadership is coaching, interactive, and empowering in nature.

The conclusion of the study was that self-leadership is a phenomenon relevant to motivation and meaningful work. However, self-leadership also has its downsides. The structure of the organisation is not important in promoting self-leadership, but rather the prevailing operational processes and organisational culture. Supporting self-leadership requires the development of public leadership. Challenges related to the development of public leadership are both systemic and related to interactivity, empowerment, and collectivity.

Keywords/tags (subjects)

Self-leadership, leadership, expert organisations, public sector, networks

Miscellaneous (Confidential information)

-

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Tavoitteen ja tutkimusongelman määrittely	5
3	Itseohjautuvuus	6
3.2	Itseohjautuvuuden teoreettinen viitekehys	9
3.3	Itseohjautuvuutta tukevat organisaation toimintaprosessit	15
3.4	Itseohjautuvuus ja johtajuuden muutos	21
4	Julkisen asiantuntijaorganisaation johtaminen	23
4.1	Julkisen johtamisen teorian	23
4.2	Julkisen hallinnon verkostotyön johtaminen	25
4.3	Julkisen asiantuntijaorganisaation johtamishaasteet.....	27
4.4	Julkisen asiantuntijaorganisaation johtamisen uudistaminen.....	28
5	Tutkimuksen toteutus	32
5.1	Tutkimuksen kohdeorganisaation toimintaympäristö.....	32
5.2	Tutkimuksen metodologinen lähestymistapa.....	34
5.3	Tutkimuksen kvalitatiivinen tutkimusote.....	36
5.4	Tutkimusaineiston keruu.....	38
5.5	Tutkimusaineiston analysointi	42
5.6	Tutkimuksen eettisyys.....	45
5.7	Tutkimuksen luotettavuus	48
6	Tutkimustulokset	50
6.1	Itseohjautuvuuden kokemus.....	50
6.2	Itseohjautuvuutta tukevat organisaation toimintaprosessit	57
6.3	Julkisen asiantuntijaorganisaation johtajuus.....	69
7	Pohdinta	78
7.1	Itseohjautuvuus koettuna ilmiönä julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa	78
7.2	Itseohjautuvuutta tukevien organisaation toimintaprosessien merkitys.....	81
7.3	Itseohjautuvuutta tukeva julkisen asiantuntijaorganisaation johtajuus	85
7.4	Julkisen asiantuntijaorganisaation itseohjautuvuuden jatkotutkimus.....	89
7.5	Tutkimuksen luotettavuus ja soveltaminen.....	90
	Lähteet	93
	Liitteet	102
	Liite 1. Haastattelukutsu	102
	Liite 2. Teeman muodostuminen	103

Kuviot

Kuvio 1. Itseohjautuvuuden teoreettinen viitekehys	10
Kuvio 2. Organisaation kehittymisen tasot	16
Kuvio 3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	31
Kuvio 4. Tutkimuksen kohdeorganisaation toimintaympäristö.....	33
Kuvio 5. Tutkimuksen aineistosta muodostuneet teemat.....	44
Kuvio 6. Tutkimuksen aineiston analysointi	45
Kuvio 7. Itseohjautuvuus koettuina työn teon valtuuksina	57
Kuvio 8. Itseohjautuvuus koettuina työn kehittämisen valtuuksina	69
Kuvio 9. Julkisen asiantuntijaorganisaation johtajuuden kehittämiskohteet.....	75

Taulukot

Taulukko 1. Itseohjautuvuuden määritelmiä englanninkielisten termien kautta	7
Taulukko 2. Itseohjautuvuuden määritelmiä tieteellisessä tutkimuksessa.....	8

1 Johdanto

Työelämän ja toimintaympäristön muuttuessa kompleksisemmaksi organisaatiot kohtaavat uudenlaisia vaatimuksia, joihin haetaan ratkaisua verkostoitumisen, organisoitumisen muutosten ja uudenlaisten palvelumallien avulla. Muutosvaatimukset eivät kuitenkaan kohdistu ainoastaan organisaatorakenteeseen tai palveluprosessien toteuttamistapaan, vaan haastavat yhä vahvemmin myös organisaation johtamista. Martela ja Jarenko (2017a, 18–24) näkevät, että itseohjautuvuus on noussut työelämäkeskustelussa vahvasti esiin, koska sen avulla voidaan mahdollistaa ketterä, tehokas ja jatkuva toiminnan kehittäminen organisaation kaikilla tasoilla, parhaan työsuorituksen tekeminen asiantuntijatyössä ja työskentelyn koordinointi ilman hallinnoivaa johtajaa. Itseohjautuvuudesta haetaan siis ratkaisua monimutkaistuneessa ja nopeammin muuttuvassa toimintaympäristössä selviytymiseen, osaamisen kehittämisen tukemiseen ja verkostomaisen asiantuntijatyön edistämiseen uudelleenlaisen johtajuuden kautta.

Itseohjautuvuutta on tutkittu yli neljän vuosikymmenen aikana useista eri näkökulmista. Viime vuosikymmenen aikana itseohjautuvuuden tutkimuksessa on tutkittu eniten yhteyttä esimerkiksi psykologisiin vaikutusmahdollisuuksiin ja työtyytyväisyyteen, stressiin, koulutukseen ja ulkoiseen johtajuuteen sekä luovuuteen ja innovaatioihin. Itseohjautuvuuden nähdään vahvistavan työntekijöiden hyvinvointia, motivaatiota ja luovuutta sekä myös antavan ketteryyttä työn tekemiseen. Itseohjautuvuuden tutkimuksen löydöksillä nähdään olevan merkittävä vaikutus yksilön, tiimin ja organisaation suorituskykyyn. (Goldsby, Goldsby, Neck, Neck & Mathews 2021, 18.)

Itseohjautuvuus liitetään monissa määritelmässä yksilön itsensä johtamisen kykyyn, mutta käsitteellä on myös viitattu ryhmien, tiimien ja organisaatioiden tasolla tapahtuvaan itseohjautuvuuteen. Manz ja Sims (1980) määrittävät itseohjautuvuuden prosessina, jossa yksilö hallitsee omaa käyttäytymistään asettaen itselleen standardeja, joiden mukaan he arvioivat käyttäytymistään ja hallinnoivat seurauksia. Itseohjautuvuuden prosessia pitävät yllä toivottavat ja tavoiteltavat pitkän aikavälin seuraukset. (Manz & Sims 1980, 361–362.) Toisin sanoen itseohjautuvuus on itsevaikutusprosessi, jolla ihmiset saavuttavat suoritukseen tarvittavan itseohjauksen ja itsemotivaation (Goldsby ym. 2021, 1). Itseohjautuvuuden laajenemiseen ryhmä- ja tiimitasolle ovat kiinnittäneet huomiota Stewart, Courtright ja Manz (2011, 186), jotka näkevät, että itseohjautuvuus ei ole ainoastaan yksilötasoinen käsite, vaan myös kollektiiviset ryhmät pystyvät säätämään käyttäytymis-

tään sisäisesti. Ryhmien ja tiimien itseohjautuvuuden lisäksi on nostettu esiin näkemys organisaation itseohjautuvuudesta, jolla viitataan organisaation pyrkimykseen välttää tavanomaista johtamisen hierarkiaa ja mahdollistaa organisaation jäsenille laajat päätöksentekomahdollisuudet (Lee & Edmondson 2017, 39).

Aiemmissä tutkimuksissa itseohjautuvuutta on tutkittu sekä yritysten että julkisten organisaatioiden näkökulmista. Itseohjautuvuuden onnistuneesta käytäntöön viemisestä esimerkiksi nostetaan usein hollantilainen kotihoidon organisaatio Buurtzorg, joka on henkilöstön itseohjautuvuuden ja organisaation itseorganisoitumisen kautta saavuttanut merkittäviä hyötyjä työntekijöiden motivaation kasvettua, asiakastytyväisyyden lisääntyttyä ja kilpailukyvyn parannuttua. Suomessa itseohjautuvuutta toiminnassaan ovat esiin tuoneet ohjelmistotalot Reaktor, Futurice ja Vincit. (Martela & Jarenko 2017a, 9–10, 15.) Martela, Hakanen, Hoang ja Vuori (2021, 34) toteavat, että Suomen yrityksissä ja julkisissa organisaatioissa itseohjautuvuuteen kohdistuvan potentiaalın hyödyntäminen vaatii kuitenkin lisää tutkimusta, että hahmotetaan, millaiset rakenteelliset tekijät ja toimintatavat parhaiten tukevat työntekijöiden työskentelyä.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää itseohjautuvuutta julkisen organisaation asiantuntijatyössä. Erityisesti tarkoituksena oli hahmottaa, millainen on verkostomaista asiakastyötä tekevien asiantuntijoiden kokemus itseohjautuvuudesta TE-toimistossa. Tutkimuksessa tarkasteltiin ensinnäkin, millainen valta asiantuntijoilla on päättää oman työn tekemisen tavoista ja miten asiantuntijat kokevat pääsevänsä vaikuttamaan työn päämääriin ja prioriteetteihin. Toiseksi selvitettiin, miten asiantuntijat voivat osallistua organisaation kehittämiseen. Kolmanneksi tarkasteltiin, millaiseksi asiantuntijat kokevat organisaation toimintaprosessit ja johtamisen itseohjautuvuuden näkökulmasta.

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa lisätietoa itseohjautuvuuden merkityksestä työelämässä ja erityisesti julkisessa organisaatiossa tehtävässä asiantuntijatyössä. Tutkimuksen merkityksenä korostuu julkisen organisaation asiantuntijatyön toimintaedellytyksien kehittäminen, koska tutkimus lisää ymmärrystä asiantuntijatyön mahdollistamisesta ja tukemisesta julkisessa organisaatiossa. Tutkimus antaa myös uudenlaisia avauksia itseohjautuvuutta tukevan julkisen organisaation johtajuuden ymmärtämiseen asiantuntijakokemuksen kautta.

2 Tavoitteen ja tutkimusongelman määrittely

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten itseohjautuvuus koetaan julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa ja miten organisaation johtaminen tukee itseohjautuvuutta. Käytännön tavoitteena on parantaa julkisten organisaatioiden johtamista selvittämällä, miten henkilöstö kokee organisaation nykyisten vallitsevien käytäntöjen tukevan itseohjautuvuutta verkostomaisessa asiantuntijatyössä ja miten organisaation johtamista olisi hyvä kehittää, että se tukisi entistä paremmin itseohjautuvan julkisen asiantuntijatyön tekemistä. Toiseksi tavoitteena on parantaa organisaation valmiuksia ymmärtää itseohjautuvuutta ilmiönä ja sen mukanaan tuomia näkökulmia työn organisoimiseen ja verkostomaisen asiantuntijatyön tekemiseen. Tämä tutkimus pyrkii avaamaan aihepiiriä niin, että organisaatiolla on paremmat edellytykset tukea työntekijöitä työssään. Lisäksi tämä tutkimus pyrkii nostamaan esiin itseohjautuvuuden merkityksen organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamisessa ja organisaation tuloksellisuudessa. Tämän tutkimuksen näkökulma painottaa johtajuutta ja sen mahdollisuuksia tukea ja edistää työntekijöiden itseohjautuvuutta.

Tämän tutkimuksen tutkimusongelmana on:

1. Miten itseohjautuvuus koetaan julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa?
 - 1.1 Millaisina organisaation itseohjautuvuutta tukevat toimintaprosessit koetaan?
 - 1.2 Miten organisaation itseohjautuvuutta tukevia toimintaprosesseja voidaan kehittää?
2. Miten julkisen asiantuntijaorganisaation johtaminen tukee itseohjautuvuutta?
 - 2.1 Millaista johtajuutta organisaatiossa esiintyy?
 - 2.2 Miten johtajuutta tulisi kehittää itseohjautuvuuden edistämiseksi?

Tämä tutkimus tuo näkemyksen työelämän ja johtamisen tutkimukseen avaamalla itseohjautuvan työn mahdollisuuksia julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa ja auttamalla ymmärtämään itseohjautuvuuden mukanaan tuomia kehittämishaasteita julkiseen johtamiseen. Itseohjautuvuutta on tutkittu vähemmän organisaatioissa, joissa se ei ole selkeästi organisaation esiintuoma pyrkimys tai joissa sitä ei ole selkeästi lähdetty korostamaan organisaation toimintaa ohjaavana tekijänä. Itseohjautuvuuden tutkimus on keskittynyt lähinnä tiettyihin yrityksiin, jotka on nostettu malliesimerkeiksi itseohjautuvuutta kuvaavissa teoksissa ja julkisessa keskustelussa. Julkisten organisaatioiden

osalta tutkimusta on tehty erityisesti sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa, mutta myös muu-
missa julkisissa virastoissa ja Kansaneläkelaitoksessa.

Aiemmissä tutkimuksissa itseohjautuvuutta on tutkittu sekä yritysten että julkisten organisaatioi-
den näkökulmista. Itseohjautuvuuden onnistuneesta käytäntöön viemisestä esimerkiksi nostetaan
usein hollantilainen kotihoidon organisaatio Buurtzorg, joka on henkilöstön itseohjautuvuuden ja
organisaation itseorganisoitumisen kautta saavuttavat merkittäviä hyötyjä työntekijöiden motivaat-
ion kasvettua, asiakastyytyväisyyden lisääntyttyä ja kilpailukyvyn parannuttua. Suomessa itseoh-
jautuvuutta toiminnassaan ovat esiin tuoneet esimerkiksi ohjelmistotalot Reaktor, Futurice ja Vin-
cit. (Martela & Jarenko 2017a, 9–10, 15.) Suomessa on kuitenkin myös monia eri alojen yrityksiä,
kuten Heltti, Freska ja Telia, joissa itseohjautuvuuteen ja uudenlaiseen johtajuuteen liittyviä muu-
toksia on lähdetty toteuttamaan (Ala-Mutka 2019, 11). Suomen yrityksissä ja julkisissa organisaat-
ioissa itseohjautuvuuteen kohdistuvan potentiaalın hyödyntäminen vaatii kuitenkin lisää tutki-
musta, että hahmotetaan, millaiset organisaation rakenteelliset tekijät ja toimintatavat parhaiten
tukevat työntekijöiden työskentelyä, kuten Martela ja muut (2021, 34) toteavat.

3 Itseohjautuvuus

3.1 Itseohjautuvuus käsitteenä

Tämän tutkimuksen keskeisenä käsitteenä on itseohjautuvuus. Itseohjautuvuuden käsitteen mää-
rittelemine ei ole yksinkertaista ja selkeää, koska suomalaisessa tieteellisessä tutkimuksessa ei
ole selkeää itseohjautuvuuden käsitteen määritelmää. Muissa kuin tieteellisissä julkaisuissa itseoh-
jautuvuuden käsitettä käytetään hyvin väljästi, monessa eri merkityksessä ja sillä viitataan niin yks-
silö-, tiimi- kuin organisaatiotasoiseen toimintaan. Itseohjautuvuuden käsitteen määrittelyyn ovat
vaikuttaneet useat englanninkieliset termit, jotka moninaisuudessaan ovat osaltaan vaikuttamassa
siihen, että käsitteen määrittely ei ole kovin yksiselitteistä. Näiden englanninkielisten termien (tau-
lukko 1) avaaminen kuitenkin selkiyttää käsitteen ymmärtämistä ja ilmiön moninaisuutta.

Taulukko 1. Itseohjautuvuuden määritelmiä englanninkielisten termien kautta (mukaeltu Salovaara, 2020)

Termi englanniksi	Määrittely suomeksi
Self-management, self-leadership	Itsensä johtaminen: yksilön kyvykkyys organisoida ja ohjata omaa elämäänsä ja työskentelyään. (Neck & Manz, 1996)
Self-control	Itsekontrolli: yksilön tietoinen prosessi, joka säätelee käyttäytymistä. (Baumeister, Schmeichel & Vohns, 2007)
Self-directed, self-planned	Itseohjattu, itsesuunniteltu: yksilön autonominen päätöksenteko ja toiminta, joka viittaa tyypillisimmin oppimiseen ja tulee pedagogian filosofiasta. Tavoitteena sisäisesti motivoitunut ja aktiivinen oppija.
Self-regulation	Itsesäätely: tunneälyyn liitetty yksilön kyky tunnistaa ja säädellä omia sisäisiä prosesseja, tunteita ja toimintaa.
Self-determination	Itsemääräytyminen, itsesäätely: itsemääräämisteorian (SDT/Self-determination theory) mukaan yksilö on aktiivinen toimija, joka pyrkii kohti valitsemiaan päämääriä. Jotta yksilö voi toteuttaa tarkoitustaan, niin sosiaalisten olosuhteiden on tuettava kolmea perustarvetta eli omaehtoisuutta, kyvykkyyttä ja yhteisöllisyyttä. (Deci & Ryan, 2000)
Management by self-control	Itseohjautuva johtaminen: Druckerin (1954) mukaan tietotyö vaatii työntekijöiltä taitoja johtaa itseään. Itseohjautuva johtaminen liittyy tavoitejohtamiseen. Kun työntekijä on tietoinen tavoitteistaan, hän pyrkii ohjaamaan itseään niitä kohti.
Self-managed/autonomous teams	Autonomiset, itseohjautuvat tiimit: viittaa näkemykseen, miten tiimit voivat riippumattomasti ohjata toimintaansa organisaatiossa. (Patanakul, Chen & Lynn, 2012)
Self-governance	Itsehallinto: viittaa yleensä valtion autonomiseen, itsenäiseen asemaan.
Self-managing/self-managed organization	Itseohjautuva organisaatio: kaikki organisaation jäsenet toimivat itseohjautuvasti, eivät pelkästään tiimit tai yksilöt. Organisaatiossa on itseohjautuvuutta tukevia rakenteita, prosesseja ja käytänteitä. (Kirkpatrick, 2017; Lee & Edmondson, 2017)
Self-organizing	Itseorganisoituminen: liittyy asioiden organisoitumiseen kompleksisissa systeemeissä ilman erillistä ohjausta. (Plowman ym. 2007)
Co-management/Co-leadership	Yhteisöohjautuminen, yhdessä ohjautuminen, joukko-ohjaistuminen

Itseohjautuvuuden termien tarkastelun kautta on havaittavissa, että ne ovat jaoteltavissa kolmeen kokonaisuuteen sen mukaan, onko niiden tarkastelunäkökulmana yksilö-, ryhmä- vai organisaatio-taso (Salovaara 2020, 54). Itseohjautuvuuden tarkastelu tässä tutkimuksessa pyrkii henkilöstön kokemuksen kautta avaamaan näkymää työyhteisössä vallitsevaan todellisuuteen itseohjautuvuudesta ja organisaation johtajuudesta.

Itseohjautuvuuden käsitteen määrittelemiseksi on löydettävissä kansainvälisen tieteellisen tutkimuksen kautta määritelmiä (taulukko 2). Itseohjautuvuuden ilmiöön viitataan monia eri käsitteitä käyttäen. Käsitteen määritelmään vaikuttavat eri aikakausina erilaiset teoriat, joiden kautta käsite on muovautunut. Itseohjautuvuus määritellään tässä tutkimuksessa henkilön kyvyksi ja haluksi toimia omaehtoisesti ja itsenäisesti sekä vapaudeksi päättää omaan työhönsä liittyvistä asioista. Tämä määrittely on lähellä Martelan ja Jarengon (2017a, 12) esittämää näkemystä itseohjautuvuudesta ”henkilön kykyinä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta”. Tämä määrittely sisältää myös näkökulman, joka korostaa henkilön oman sisäisen motivaation merkitystä päämäärien tavoittelussa, mikä nousee esiin useimmissa itseohjautuvuuden määritelmässä (ks. esim. Manz & Sims 1980, Houghton, Neck & Manz, 2003). Tässä määrittelyssä huomioidaan myös itseohjautuvuuteen liitetty työntekijän vapaus päättää omaan työhönsä liittyvistä asioista. Työntekijän itseohjautuvuus eli valta omaan työhön näyttäytyy kolmella eri tasolla. Ensinnäkin työn teon valtuudet liittyvät valtaan ratkaista oman työn tekemisen tavat. Toiseksi työn johtamiseen liittyvät valtuudet viittaavat olemassa olevaan valtaan päättää työn tavoitteista ja prioriteeteista ja kolmanneksi organisaation kehittämiseen liittyvään valtaan osallistua organisaation rakenteiden ja toimintatapojen uudistamiseen. (Martela ym. 2021, 4.)

Taulukko 2. Itseohjautuvuuden määritelmiä tieteellisessä tutkimuksessa

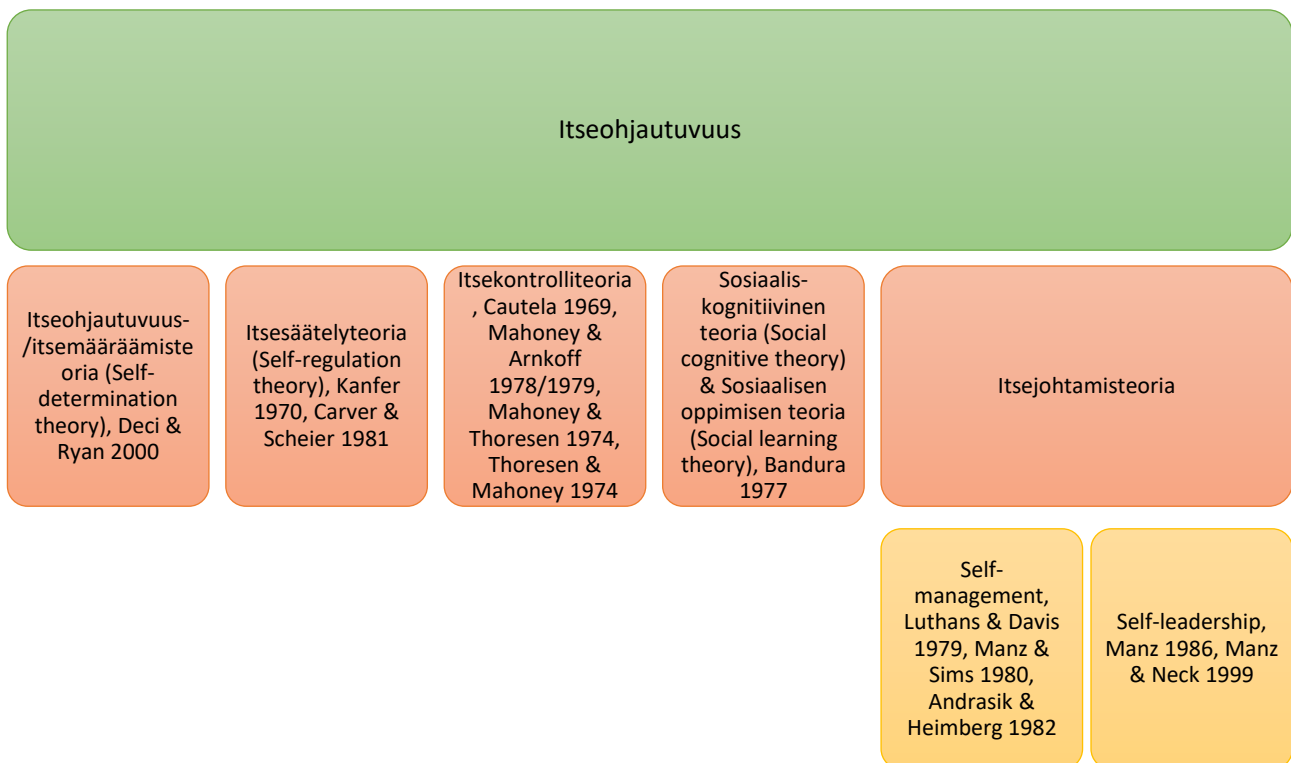
Tutkija, vuosi	määritelmä
Mischel, 1973	Itseään johtava käyttäytyminen (<i>self-management behavior</i>) sisältää henkilökohtaisia tavoitteita, itsensä ohjaamista tavoitteiden saavuttamiseksi ja suunnitelmallisia käyttäytymismalleja. (ks. Manz 1980, 362)
Thoresen & Mahoney, 1974	Itsensä johtaminen/itsekontrolli (<i>self-management/self-control</i>): henkilö osoittaa itsehillintää, kun välittömien ulkoisten rajoitusten suhteellisesti puuttuessa hän harjoittaa käyttäytymistä, jonka aiempi todennäköisyys on ollut pienempi kuin vaihtoehtoisesti käytettävissä oleva käyttäytyminen. (ks. Manz 1980, 362)
Manz & Sims, 1980	Itsensä johtaminen (<i>self-management</i>): prosessi, jossa suoritetaan sekä vähemmän kiinnostavia tehtäviä että luontaisesti palkitsevia toimintoja.
Manz, 1986; Manz & Neck, 2004	Itsensä johtaminen (<i>self-leadership</i>): prosessi, jonka kautta yksilöt kontrolloivat käyttäytymistään ja vaikuttavat itseensä sekä johtavat itseään käyttäytymis- ja kognitiivisten strategioiden avulla. (ks. Neck & Houghton, 2006, 270)
Houghton, Neck & Manz, 2003	Itsensä johtaminen (<i>self-leadership</i>): prosessi, jonka kautta ihmiset saavuttavat suoritukseen tarvittavan itseohjauksen ja sisäisen motivaation.
Neck & Houghton, 2006	Itsensä johtaminen (<i>self-leadership</i>) koostuu erityisistä käyttäytymis- ja kognitiivisista strategioista, jotka on suunniteltu vaikuttamaan positiivisesti henkilökohtaiseen tehokkuuteen.

Lee & Edmondson, 2017	Itseohjautuvat organisaatiot: valta on hajautettu kaikille työyhteisön jäsenille, työyhteisössä on itseohjautuvuutta tukevia prosesseja ja vallitsevia käytänteitä esim. päätöksenteon ja vaikuttamisen osalta.
Martela & Jarenko, 2017	Itseohjautuvuus tarkoittaa henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkoisuuden ohjauksen ja kontrollin tarvetta. Jotta henkilö voi itseohjautua, on hänen oltava itseohjautunut. Hänellä on oltava halu pysyä liikkeessä ja tehdä asioita omaehtoisesti ilman ulkoista pakottamista. Hänellä on oltava päämäärä eli käsitys, mitä tavoitetta kohti hän itseohjautuu. Hänellä on myös oltava tarvittava osaaminen päämääränsä tavoitteluun. Varsinaisten tehtäväsidonnaisten kykyjen ohella tämä tarkoittaa kykyä johtaa itse itseään. Itseorganisoituminen on ryhmän organisoitumisen tapa, jossa ylhäältä annetut valmiit rakenteet on minimoitu, ja työntekijät organisoituvat tarpeen mukaan ja jatkuvasti tarpeiden muuttuessa.
Lemmetty & Collin, 2020	Itseohjautuvuus kontekstisidonnaisena opittavissa olevana taitona ja kehittyvänä prosessina, johon vaikuttavat yksilön tai ryhmän saama tuki, ohjaus ja organisaation kulttuuri.
Martela, Hakanen, Hoang & Vuori, 2021	Itseohjautuvuus tarkoittaa sitä kuinka paljon tietyllä työntekijällä on vapautta päättää omaan työhönsä liittyvistä asioista. Työntekijän itseohjautuvuus eli valta omaan työhön sisältää kolme tasoa: Työn teon oikeudet tarkoittavat valtaa päättää työn tekemisen tavoista, työn johtamisen oikeudet tarkoittavat valtaa päättää työn päämääristä ja prioriteeteista ja oikeus organisaation kehittämiseen tarkoittaa valtaa osallistua organisaation rakenteiden ja käytänteiden jalostamiseen. Itseorganisoituminen viittaa siihen, kuinka paljon päätöksentekovaltaa on hajautettu keskusjohtolta koko organisaatiolle. Kyse on organisaation ominaisuudesta, päätäntävällän desentralisaation asteesta.
Salovaara, 2020	Yhteisöohjautuvuus kuvaa työyhteisöä, jossa koko systeemi (sen rakenne, käytänteet, prosessit) ylläpitää demokraattisia toimintatapoja. Yhteisöohjautuvuudella viitataan itseohjautuvaan organisaatioon, jossa valta on hajautettu koko organisaatioon, ja jossa vastuuta kannetaan yhteisesti.

3.2 Itseohjautuvuuden teorettinen viitekehys

Itseohjautuvuuden ilmiötä on tarkasteltu viime vuosina ilmestyneissä suomenkielisissä teoksissa ja opinnäytetöissä erityisesti itsemääräämis-, itsemääräytymisteorian kautta. Teoria on suomennettu myös itseohjautuvuusteoriaksi. Tästä teoriasta on tullut nopeasti itseohjautuvuutta raamittava teoria, vaikka myös monet muut teoriat ovat vaikuttaneet osaltaan ilmiöön. Tutkittavan ilmiön kehystäminen vaikuttaa ilmiön ymmärtämiseen, ja antaa tietyn lähestymiskulman ilmiöön. (Salovaara 2020, 54–55.) Tässä tutkimuksessa itseohjautuvuuden ilmiötä tarkastellaan huomioiden erityisesti itseohjautuvuuteen vahvasti vaikuttaneet itsemääräämisteoriat ja itsejohtamisen teoretisoinnit (ks. kuvio 1). Itseohjautuvuuden ilmiöön määrittelyyn ja myös erityisesti itseohjautuvuuden (*self-leadership*) käsitteen muotoutumiseen on vaikuttanut erityisesti kaksi psykologian eri

alan tutkimus- ja teoriasuuntaa eli itsemääräämisteoria, josta jatkossa käytän nimitystä itseohjautuvuusteoria, ja sosiaalis-kognitiivinen teoria (Neck, Manz & Houghton 2020, 9).



Kuvio 1. Itseohjautuvuuden teoreettinen viitekehys

Itseohjautuvuudella viitataan usein yksilötasoiseen oma-aloitteiseen, aktiiviseen toimintaan kohti tavoiteltavia päämääriä ja yksilön sisäiseen motivaatioon, joka edesauttaa pyrkimysten toteuttamista (ks. esim. Neck ym. 2020, 8). Itseohjautuvuutta on taustoitettu useissa yhteyksissä itseohjautuvuusteorialla (*self-determination theory, SDT*), jonka Edward L. Deci ja Richard M. Ryan ovat luoneet. Itseohjautuvuusteoria luo viitekehysten yksilön motivoitumisen ja hyvinvoinnin ymmärtämiselle. Itseohjautuvuusteoria pohjautuu kolmeen perustarpeeseen, joiden nähdään vaikuttavan yksilön motivaatioon ja itseohjautuvuuden tasoon. Perustarpeina pidetään omaehtoisuutta (*autonomy*), kyvykkyyttä (*competence*) ja yhteisöllisyyttä (*relatedness*). (Deci & Ryan 2008b, 183.) Deci ja Ryan (2000) korostavat tarpeiden olevan sisäisiä välttämättömyyksiä, jotka ovat määriteltävissä enemmän psykologisella kuin fysiologisella tasolla. Tarpeet ovat psykologisia aineksia, jotka ovat edellytyksiä yksilön psykologiselle kasvulle, yhtenäisyydelle ja hyvinvoinnille. Yksilöt pyrkivät itseohjautuvuusteorian mukaan aktiivisesti saavuttamaan tavoitteitaan ja päämääriään sekä

sellaisia suhteita, jotka sallivat ja tukevat tarpeiden tyydyttämistä. Tarpeet nähdään itseohjautuvuusteoriassa enemmän luontaisina kuin opittuina. Itseohjautuvuusteorian mukaan yksilö kuvautuu kasvuhakuisena ja aktiivisena toimijana, joka pyrkii harjoittamaan toimintaa, joka kiinnostaa häntä ja joka antaa mahdollisuuden saavuttaa tärkeitä ja mielekkäitä tavoitteita. Näiden kolmen perustarpeen tyydyttäminen voi tapahtua monenlaisen yksilön käyttäytymisen kautta ja käyttäytyminen voi saada erilaisia ilmaisumuotoja eri kulttuureissa. (Deci & Ryan 2000, 228–231.)

Deci ja Ryan (2000, 253–254) kuvaavat omaehtoisuutta (*autonomy*) yksilön kykynä itse säädellä ja päättää omasta tekemisestään ja päämääristään sekä motivoitumista sisäisistä lähtökohdista käsin. Sisäinen motivaatio liittyy tekemiseen, joka itsessään on mielenkiintoista ja tuottaa tekijälleen mielihyvää. Sisäinen motivaatio vaikuttaa vahvasti myös työhön sitoutumiseen ja työn mielekkyyteen sekä tehokkuuteen erityisesti monimutkaisissa ja ongelmanratkaisua vaativissa tehtävissä, joissa vaaditaan syvällistä tietojen käsittelyä tai innovatiivisuutta. (Deci & Ryan 2008a, 15, 21.) Kyvykkyydellä (*competence*) viitataan yksilön kykyyn suoriutua erilaisista tehtävistä, mutta myös yksilön avoimeen kiinnostukseen uuteen ja oppimiseen sekä aikaansaavuuteen. Yhteisöllisyys (*relatedness*) puolestaan liitetään yksilön haluun olla osa sosiaalista ryhmää, kokonaisuutta ja kokea yhteenkuuluvuutta. Yhteisöllisyyteen liittyy myös huolehtimisen ja välittämisen tarve. Myös epäitsekäs ja pyyteetön toiminta toisen eteen nousee esiin yhteisöllisyyden tarpeen osalta. (Deci & Ryan 2000, 252–253.)

Itseohjautuvuusteoria on empiiriseen tutkimukseen pohjautuva teoria motivaatiotyypeistä, eikä niinkään motivaation määrästä, joka luo kehyksen tarkastella yksilön motivaatiota, kehittymistä ja hyvinvointia. Teoriassa nostetaan esiin myös sosiaaliset olosuhteet, jotka joko parantavat tai heikentävät kolmen perustarpeen tyydyttämistä ja sitä kautta vaikuttavat motivaation tyyppiin ja sen vahvuuteen (Deci & Ryan 2008b, 182.) Näiden kolmen perustarpeen kautta selittyy yksilön hyvinvoinnin suunta. Jos yksilö kokee mahdolliseksi tyydyttää omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden perustarpeensa yhteisymmärryksessä sosiaalisen ympäristönsä kanssa, niin hän voi parhaiten toteuttaa koko inhimillisen potentiaalinsa. (Deci & Ryan 2000, 263.)

Yksilön hyvinvointi tai kokonaisvaltaisen potentiaalinsa hyödyntäminen pohjautuu kykyyn toimia omasta sisäisestä motivaatiosta lähtien. Pietinalho (2017, 511) näkee, että yksilöä ympäröivällä organisaatiolla on vahva vaikutus siihen, missä määrin yksilön sisäiseen motivaatioon perustuva

toiminta voi toteutua, koska ympäröivän yhteisön tuki yksilön kokemaan autonomiaan, yhteisöllisyyteen ja kyvykkyyteen on merkityksellinen. Yksilön on koettava saavansa tehdä merkityksellistä työtä ja vastata työhön liittyviin haasteisiin sekä voivansa ilmaista itseään. Työllä on oltava laajemmin hyvää tuottava päämäärä tai sen on tarjottava mahdollisuus tuntea itsenäisyyttä tai itseilmaisua. (Martela & Pessi 2018, 363.) Näin ollen itseohjautuvuusteoria luo ymmärrystä yksilötasoisesta itseohjautuvuudesta ymmärtämiseksi.

Itsejohtamisen teorioissa itseohjautuvuudesta käytetään englanninkielisessä tieteellisessä kirjallisuudessa lähinnä kahta pääkäsitettä self-management ja self-leadership. Manz ja Sims (1980, 361–362) määrittävät self-management käsitettä viitaten itsekontrolliin. Itseohjautuvuus on prosessi, jossa yksilö hallitsee omaa käyttäytymistään asettaen itselleen yksilöllisiä standardeja, joiden mukaan hän arvioi käyttäytymistään ja hallinnoi seurauksia. Itseohjautuvuuden prosessia pitävät yllä toivottavat, tavoiteltavat pitkän aikavälin seuraukset. (Manz & Sims 1980, 361–362.) Itseohjautuvuuden määrittelyssä Manz ja Sims (1980, 362) viittaavat myös Mischelin (1973) näkemykseen itseohjautuvuudesta, joka liittyy henkilökohtaisten tavoitteiden asettamiseen, oman toiminnan ohjaamiseen tavoitteiden saavuttamiseksi ja oman toiminnan seurauksien hallintaan.

Self-leadership käsitteen nähdään viittaavaan taustalla olevia motivaatioteorioita laajempaan itseensä vaikuttamisen prosessiin, jossa kognitiiviset, affektiiviset ja motivaatioprosessit johtavat ajattelua ja käyttäytymistä (Furtner, Baldegger & Rauthmann 2012, 2). Manz (1992, 80) lähestyy itseohjautuvuutta (*self-leadership*) kolmen strategian kautta, jotka ovat käyttäytymiskeskisen strategia (*behavioral focused approaches*), luontaisen palkitsemisen strategia (*natural reward approaches*) ja rakentavien ajatuskuvien strategia (*creating constructive thought pattern approaches*). Ensimmäinen itseohjautuvuuden strategia heijastaa käyttäytymistä ja painottaa itsekurin merkitystä. Strategiaan sisältyvät itsetarkkailu, omien tavoitteiden määrittäminen, itsensä palkitseminen, rakentavan palautteen antaminen ja harjoittelu. Itseohjautuvuus perustuu itse asetettuihin strategioihin, joilla voimme hallita itseämme vaikeissa, epämiellyttävissä mutta välttämättömissä tehtävissä. Toinen itseohjautuvuuden strategia puolestaan viittaa sisäiseen motiivituimiseen, ja esiintyy, kun yksilö sitoutuu työhönsä ja into tehtävien tekemiseen kumpuaa niiden merkityksellisyydestä ja innostavuudesta sinällään eikä ulkoisista palkkioista. Kolmas itseohjautuvuuden strategia viittaa kognitiivisiin prosesseihin, joilla pyritään ajattelumallien luomiseen ja muuttamiseen halutulla tavalla. Strategian kautta pyritään esimerkiksi ajatusmallin kehittämiseen,

joka on paremmin sovitettu olemassa oleviin mahdollisuuksiin kuin esteisiin. (Manz 1992, 80, kts. myös Bligh, Pearce & Kohles 2006, 299–300.)

Itseohjautuvuutta (*self-leadership*) pidetään järjestelmällisenä strategioiden joukkona, joiden avulla yksilöt voivat johtaa itseään tehokkaaseen toimintaan ja korkeamman tason suorituksiin. Itseohjautuvuutta käsitteenä käytetään kuvaamaan kattavaa itsevaikuttamisen teoriaa, jolla on nähty olevan suuri soveltamismahdollisuus tiimien ja organisaatioiden jaetun johtajuuden ilmiön ymmärtämisessä. Houghton ja muut (2003, 126) määrittävät itseohjautuvuuden Manziin (1986) ja Manziin ja Neckiin (1999) viitaten prosessiksi, jonka kautta ihmiset saavuttavat suoritukseen tarvittavan itseohjauksen ja sisäisen motivaation (kts. myös Bligh ym. 2006, 297). Itseohjautuvuus (*self-leadership*) nähdään monipuolisena valikoimana itsevaikuttamisen strategioita, joilla on positiivinen vaikutusyhteys yksilön käyttäytymiseen, ajatteluprosesseihin ja niihin liittyviin tuloksiin sekä myös laajemmin tiimin jäsenenä toimimiseen ja vastuun kantamiseen. (Houghton, Neck & Manz 2003, 124–126.)

Itseohjautuvuus liitetään monissa määritelmässä yksilön itsensä johtamisen kykyyn, mutta käsitteellä on myös viitattu ryhmien, tiimien ja organisaatioiden tasolla tapahtuvaan itseohjautuvuuteen. Lemmetty ja Collin (2019a, 265, 280–281) näkevät itseohjautuvuuden kontekstisidonnaisena opittavissa olevana taitona ja kehittyvänä prosessina, johon vaikuttavat yksilön tai ryhmän saama tuki, ohjaus ja organisaation kulttuuri. Itseohjautuvuuden laajenemiseen ryhmä- ja tiimitasolle ovat kiinnittäneet huomiota myös Stewart ja muut (2011, 186), jotka näkevät, että itseohjautuvuus ei ole ainoastaan yksilötasoinen käsite, vaan myös kollektiiviset ryhmät pystyvät säätelemään käyttäytymistään sisäisesti. Ryhmien ja tiimien itseohjautuvuuden lisäksi on nostettu esiin näkemys organisaation itseohjautuvuudesta, jolla viitataan organisaation pyrkimykseen välttää tavanomaista johtamisen hierarkiaa ja mahdollistaa organisaation jäsenille laajat päätöksentekomahdollisuudet (Lee & Edmondson 2017, 39). Salovaara (2019, 106) viittaa tällaiseen organisaation itseohjautuvuuteen yhteisöohjautumisen tai joukko-ohjaistumisen käsitteellä, jolla hän haluaa korostaa yhteisön jäsenten päätäntävaltaa organisaation periaatteista ja toimintatavoista. Yhteisön jäsenet pääsevät muodostamaan organisaation suuntaa ja rakentamaan yhdessä jaettua merkitysten verkkoa sekä jakamaan yhdessä näkemyksiään turvallisessa ympäristössä. Yhteisön jäsenet ovat myös yhteistyössä rakentamassa organisaation kehittymisen polkua. (Salovaara 2017, 72–73.)

Itseohjautuvuudesta organisaation tasolla puhuttaessa käytetään myös itseorganisoitumisen käsitettä. Itseorganisoitumisella tarkoitetaan organisoitumista, jossa organisoituminen tapahtuu tarpeen mukaisesti ja organisoitumisen tapa voi muuttua joustavasti ja ketterästi tilanteen mukaan. Itseorganisoitumista pidetään vastakohtaisena tapana ylhäältä organisoitumisen tavalle, jossa johto määrittelee organisaatorakenteen ja hierarkian. Itseorganisoitumisella ei kuitenkaan viitata työntekijöiden täysin rajattomaan toimivaltaan, vaan ennemminkin mahdollisuuden vuorovaikutuksellisesti luoda toimivia yhteistyösuhteita ja minimaalinen toimintaa tukeva rakenne, joka mahdollistaa järkevän toiminnan organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. (Martela & Jarenko 2017a, 12–14.) Itseorganisoituvien systeemien järjestyksen on nähty muodostuvan toisistaan riippumattomien työntekijöiden tiedon jakamisesta ja vaihdosta sekä yhteistoiminnasta, joka muuttuu ennemminkin toimintaa koskevan palautteen antamisen kautta kuin johdon määrittelemänä (Plowman, Solansky, Beck, Baker, Kulkarni & Travis 2007, 343).

Yhä useammat organisaatiot pyrkivät organisoitumaan vähemmän hierarkkisesti ja hajauttamaan vallankäyttöään, ja tavoittelevat tätä kautta innovatiivisempaa, ketterämpää toimintatapaa, mutta samalla toivovat voivansa tarjota työntekijöilleen rikastuttavan ja voimaannuttavan paikan työskennellä (Lee & Edmondson 2017, 53). Salovaara ja Bathurst (2018, 179–180) näkevät johtajuuden itseohjautuvissa organisaatioissa jatkuvasti muotoutuvana ja kehittyvänä sekä sosiaalisesti rakennettuna ilmiönä, joka ei ole palautettavissa suoranaisesti organisaatioiden perinteisiin hierarkioihin, vaan jota on lähestyttävä uudenlaisen hahmottamisen kautta, missä johtajuus ei ole sidoksissa muodolliseen johtajan titteliin vaan ennemminkin johtajuus muotoutuu organisaatiossa hajauttusti. Pearce ja Conger (2003, 1) puolestaan määrittävät hajautetun, jaetun johtamisen jatkuvasti muotoutuvana, vuorovaikutteisena ryhmän yksilöiden keskuudessa tapahtuvana vaikuttamisprosessina, jossa tavoitteena johtaa toisiaan ryhmän ja laajemmin organisaation tavoitteiden suuntaisesti.

Itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden merkitys on korostunut erityisesti tiimeissä tehtävän tietotyön tai asiantuntijoiden osaamispääomaa vaativien tehtävien lisääntyessä ja kohdistuessa johtamiselle uudenlaisia vaatimuksia (Houghton ym. 2003, 135; Bligh ym. 2006, 297). Pearce ja Manz (2005, 130–132) näkevät myös tiimipohjaisen tietotyön johtamisessa erityisesti tarpeen vastuulliselle itsensä johtamiselle ja tehokkaalle jaetun johtajuuden hyödyntämiselle. Tietotyö tulee yhä

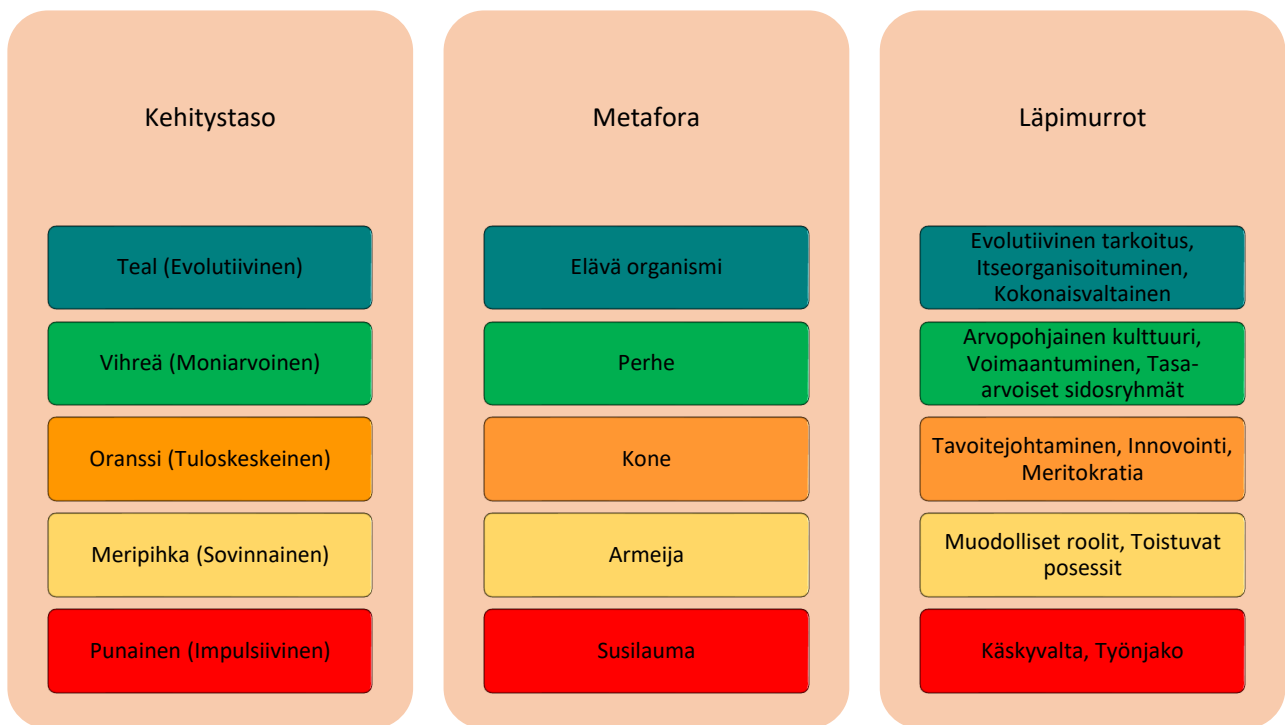
enenevissä määrin riippuvaisiksi yksittäisistä henkilöistä, joilla on merkittävä henkinen osaamis-
pääoma, mutta yhtä lailla tiimeistä, joissa useiden yksilöiden ainutlaatuinen tietämys yhdistyy. Tie-
totyön johtamisessa onkin nähtävissä yksittäiseen ylhäältä työtä johtavaan johtajaan kohdistuva
merkittävä haaste, että hänellä olisi kaikki se tietämys, taidot ja kyvyt, jota tällaisen työn johtami-
nen vaatii. (Pearce & Manz 2005, 130–132.)

Salovaara ja Bathurst (2018, 179–180) esittävät näkemyksen johtajuuden riippumattomuudesta
formaalista johtajan tittelistä tai asemasta viitaten Follettin (1949/1987) esittämään ajatukseen,
että johtajuutta voidaan harjoittaa monen yksilön toimesta ylimmän johdon lisäksi. Sutherland,
Land ja Böhm (2014, 774) ovat myös nostaneet esiin, että vaikka organisaatiossa ei ole johtajaa,
niin silti se ei ole ilman johtajuutta. Tämä viittaa viime vuosina yleistyneisiin ajatuksiin itseorgani-
soitumisesta, mikä lähtee ajatuksesta, että itseorganisoituissa organisaatioissa tarvitaan erityisen
paljon johtajuutta, mutta erityisen vähän johtajia (Salovaara 2017, 50). Itseorganisoituissa organi-
saatioissa on tarve vähentää organisaation kontrolloivia rakenteita ja lisätä sitä kautta liikkumava-
pautta toimintaan ja päätöksentekoon, koska tätä kautta voidaan saavuttaa mahdollisuus organi-
saation dynaamisempaan toimintakyvykkyyteen vastata toimintaympäristön vaatimuksiin. Samalla
ajatellaan, ettei keskusjohtoisesti voida tavoittaa organisaation kannalta parasta tulosta, vaan or-
ganisaation jäsenet itseohjautuvasti tavoittavat ne parhaan tuloksen tuottavat toimintatavat, joi-
den yksityiskohtia ei voi ennalta nähdä tai tavoittaa. Tätä itseorganisoitumisen prosessia voidaan
kuitenkin tukea organisaation kannalta toivottuun suuntaan, jos edistetään organisaation jäsenien
mahdollisuutta kokonaisvaltaisen tiedon ja luottamuksen kautta saavuttaa yhteisesti jaettu näke-
mys toiminnan suunnasta, jota he yhdessä sitoutuvat toteuttamaan. Itseorganisoitumista suuntaa-
via rakenteita ovat yhdessä jaetut näkemykset tavoitteista, toiminnan arvopohjasta ja yksilöiden
yhdessä luoma strategia, jotka toimivat päätöksien ja toimien perustana. (Paju 2017, 41–47.)

3.3 Itseohjautuvuutta tukevat organisaation toimintaprosessit

Itseohjautuvuutta tukevissa organisaatioissa pyritään edistämään vallan hajauttamista ja demo-
kraattisia toimintatapoja tukevia toimintaprosesseja, ja sitä kautta luomaan organisaation jäsenille
mahdollisuuksia itseohjautua (Martela & Jarenko 2017a, 13). Laloux (2014) kuvaa organisaatioiden
kehittymistä ja organisaatioiden toimintaprosesseihin liittyviä muutoksia organisaation kehitty-
misen tasojen kautta (ks. kuvio 2). Organisaatioiden toimintaympäristön muuttuessa on organisaa-

tion täytynyt vastata kehitystarpeisiin muovaamalla omaa organisaatorakennettaan, toimintaprosessejaan ja organisaatiokulttuuriaan. Näiden tekijöiden kautta organisaatioiden kehittymisen astetta voi havainnollistaa, mutta on huomioitava, että kehittymisen aste antaa vain kuvan siitä, mihin pääosa koko organisaation rakennetta, toimintaa ja kulttuuria kuvaavista käytänteistä sijoittuu. Organisaation jäsenet, yksiköt tai eri toimipaikat voivat päivittäisissä toimissaan sijoittua myös eri kehitysvaihetta kuvastaville tasoille. (Laloux 2014, 40–41.)



Kuvio 2. Organisaation kehittymisen tasot (Laloux 2014)

Punaisella kehitystasolla kuvataan organisaatioiden varhaisinta kehitystasoa. Organisaatioiden toimintaa eivät punaisella kehitystasolla ohjaa selkeät rakenteet tai prosessit, eivätkä ihmiset ole sisäistäneet toimintaa ohjaavia sääntöjä, vaan ihmiset toimivat omien mieltymystensä mukaan. Organisaatiota kokoavana tekijänä toimii vahva henkilö, jonka toiminta perustuu vahvaan valtasemaan ja rangaistuksen pelolla hallitsemiseen. Ihmiset pyrkivät pysymään hänen suosiossaan ja turvaamaan omaa asemaansa tätä kautta. Punaisen kehitystason organisaation esimerkkeinä toimivat katujengit, mafia ja heimojoukot. Punaisen kehittymisen tason ensimmäisenä läpimurtona on pidetty käskyvaltaa, joka mahdollistaa yksilöiden toimimisen tavoiteltuun suuntaan. Toisena läpimurtona voi pitää työnjakoa, joka mahdollistaa yksilöiden suuntautumista omien vahvuuksien mukaan. (Laloux 2014, 17–18, 36.)

Meripihkan kehitystasolla organisaatioissa on muodostunut järjestys, joka pohjautuu sääntöjen noudattamiseen ja edesauttaa isompien ihmisjoukkojen organisoitumista. Ihmisten toimintaa ohjaavat organisaatioihin muodostunut hierarkia ja selkeät toimintavaltuudet, jotka määrittelevät, mitä kukin voi tehdä. Ihmisten käyttäytymistä ohjaa sovinnaisuus. Yhteenkuuluvuutta ryhmään korostetaan pukeutumisella ja käyttäytymällä odotuksien mukaisesti. Meripihkan tason esimerkkiorganisaatioina on pidetty katolista kirkkoa ja armeijaa, mutta myös monien koulujen ja julkisten virastojen on nähty toimivan tällä tavalla. Meripihkan kehittymisen tasolla läpimurroiksi osoittautuvat muodolliset roolit, jotka muodostivat organisaatorakenteen. Organisaatorakenteen muodostuminen loi pohjan vakaammalle ja pidempijänteiselle toiminnan suunnittelulle. Toisena merkittävänä läpimurtona on puolestaan toistettavat prosessit, jotka muodostavat toiminnasta jatkuvaa ja vakioitua. (Laloux 2014, 20–23.)

Oranssilla kehitystasolla organisaatiot ovat edelleen vahvasti pyramidimaisia rakenteeltaan, mutta toiminnallisia ja hierarkkisia rajoitteita yritetään ylittää poikkitoiminnallisilla aloitteilla, että organisaation vuorovaikutteisuus ja innovatiivisuus kehittyisivät. Organisaatioita ohjaa vahvasti kilpailu ja tulosten saavuttaminen sekä kasvumahdollisuudet, milloin materialistisen hyödyn tavoittelu ajaa usein ohi sosiaalisen tai ympäristövastuun kantamisesta. Organisaatioiden johtaminen perustuu tavoitteiden asettamisen määrittämiseen, mutta jättää vapautta tavoitteen saavuttamisen tapoihin. Organisaatioiden toiminta pohjautuu erilaisiin prosesseihin ja projekteihin. Oranssin tason esimerkkiorganisaatioina ovat kansainväliset yritykset. Oranssin kehitystason läpimurrot liittyvät ensinnäkin tavoite- ja tulosorientoituneeseen johtamiseen, mikä keskittyy enemmän tavoiteltujen asioiden saavuttamiseen kuin ihmisten johtamiseen. Tärkeintä on asettaa tavoitteet ja mittarit, joiden kautta ihmisiä voidaan palkita tuloksellisesta työstä. Toiseksi läpimurtona voidaan nostaa esiin innovointi. Organisaatioissa tuotekehityksen ja innovointitoimien tukeminen on merkittävässä asemassa kilpailuedun tavoittelussa. Kolmantena läpimurtona on meritokratia eli ihmisten lahjakkuuteen ja ansioihin perustuva yleneminen organisaatiossa. (Laloux 2014, 26–29.)

Vihreällä kehitystasolla organisaatioissa korostuu tasa-arvoisuus ja yhteenkuuluvuus. Vaikka organisaatiot ovat edelleen hierarkkisia rakenteeltaan, niin niissä valtaa ja vastuuta jaetaan jo laajemmin organisaation eri tasoille. Organisaatioissa pyritään tavoittelemaan yksimielisyyttä päätöksenteossa, mikä tuottaa haasteita organisaation toiminnalle. Vihreän tason esimerkkiorganisaatiot

ovat organisaatioita ja yrityksiä, jotka nostavat organisaatiokulttuurin etusijalle. Vihreän kehitystason läpimurtona on ensinnäkin arvopohjainen kulttuuri, joka korostaa organisaation toiminnan ohjausta moniarvoisesti ja organisaatiokulttuuria arvostaen. Toisena läpimurtona on voimaantuminen, mikä näkyy organisaation vallan ja vastuun jakamiselle työntekijöille ja johtamisen tyylin muutoksena kohti palvelevaa johtamista. Kolmantena läpimurtona on sidosryhmien tasa-arvoistuminen, jolloin organisaation toiminnan tulee tuottaa hyötyä kaikille sidosryhmille. Organisaatiot kantavat myös laaja-alaista yhteiskuntavastuuta. (Laloux 2014, 30–34.)

Sinivihreällä (*Teal*) kehitystasolla organisaatiolla on elävää organismia muistuttava rakenne. Ihmiset muodostavat organisaation, joka pystyy reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin ketterästi. Sinivihreällä tasolla toimivia organisaatiota ja yrityksiä on jo jonkin verran, kuten esimerkiksi Buurtzorg, Morning Star ja Sun Hydraulics. Sinivihreän kehitystason läpimurtoina ovat itseorganisoituminen, kokonaisvaltaisuus ja evolutiivinen tarkoitus. Itseorganisoituminen viittaa organisaatioon, jossa ei ole hierarkkista valtarakennetta, vaan se perustuu vertaissuhteisiin. Ihmisillä on myös oikeuksia vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin päätöksiin. Kokonaisvaltaisuus on ihmisten eri puolien huomioimista ja hyväksymistä työyhteisössä. Evolutiivinen tarkoitus korostaa organisaation olemassaolon tarkoituksen kehittyvyyttä ja oppimiskykyisyyttä. (Laloux 2014, 56–59.)

Organisaatioiden varhaisesta kehittämisestä lähtien on organisaatioita vaivannut vallan epätasaarvoisen jakautumisen ongelma. Itseohjautuvuutta tukevat organisaatiot eivät pyri ratkaisemaan tätä vallanjaon ongelmaa, vaan ylittävät sen. Itseohjautuvuutta tukevissa organisaatioissa on tavoitteena pyrkiä vallan tasajaon sijaan siihen, että kaikki organisaation jäsenet olisivat vaikutusvaltaisia. Itseorganisoituvan organisaation ajatellaan koostuvan toisiinsa vahvasti yhteydessä olevista jäsenistä, milloin jäsenten vaikutusvaltaisuus toimii toisiaan tukien ja vahvistaen. Mitä tehokkaammin työyhteisön yksittäinen jäsen edistää organisaation tarkoitusta, sitä enemmän myös muille avautuu mahdollisuuksia osallistua omalla panoksellaan. Vallan jakautuminen ei itseohjautuvissa organisaatioissa siis perustu nollasummapeliin, jolloin toisen valtuutuksen kasvu olisi toiselta pois, vaan ennemminkin yhteisölliseen vaikuttamiseen ja yhteiseen vahvistumiseen. (Laloux 2014, 135–136.)

Itseohjautuvuutta tukevassa organisaatiossa on avoin keskustelukulttuuri, joka mahdollistaa yhteisten tavoitteiden asettamisen. Organisaation jäsenillä on mahdollisuus esittää omia mielipiteitään ja vaikuttaa organisaation ja ryhmien sekä omien tavoitteiden asettamiseen. Tavoitteiden asettamiseen osallistuminen vaatii, että kaikki organisaation jäsenet ovat kokonaisvaltaisemmin tietoisia koko organisaation toiminnasta ja sen työprosesseista sekä toimintaan oleellisesti vaikuttavista taloudellisista luvuista. Organisaation jäsenten on myös ymmärrettävä oma roolinsa kokonaisuudessa ja oman työn vaikutukset kokonaisuuteen. (Salovaara 2020, 107–108.) Tavoitteiden asettaminen ei ole keskittynyt ainoastaan johdolle, vaan organisaation jäsenet voivat tasavertaisesti osallistuen yhdessä muodostaa tavoitteita (Laloux 2014, 135).

Itseohjautuvuutta tukevassa organisaatiossa strategia syntyy organisaation itseohjautuvien jäsenten muovaamana. Organisaation ylin johto ei vahvasti ohjaa strategista toimintatapaa itseohjautuvassa organisaatiossa, vaan strategia muotoutuu enemmän organisaation jäsenten yhteisöllisen ymmärryksen kautta. Organisaation jäsenillä on vahvasti sisäistetty käsitys organisaation olemassaolon tarkoituksesta, mikä ohjaa työskentelyä. (Laloux 2014, 207.) Organisaation olemassaolon tarkoitus kuvaa syyn, miksi organisaation toiminta on merkityksellistä ympäröivälle yhteiskunnalle ja miksi työntekijät haluavat työskennellä organisaatiossa. Organisaation olemassaolon tarkoitus muodostaa oikeutuksen organisaation olemassaololle, mutta samalla myös organisaation jäsenille syyn sitoutua organisaation toimintaan. (Huhta & Myllyntaus 2021, 166.) Itseohjautuvan organisaation strategiaprosessissa korostuu organisaation jäsenten osallistuvuus ja jatkuva dialogi yhteisen tietoisuuden kasvattamiseksi (Ala-Mutka 2019, 145–147).

Itseohjautuvuutta tukevassa organisaatiossa päätöksenteko pohjautuu neuvottelumenettelyyn, koska päätöksenteon valta on vahvasti hajautettu keskusjohdolta koko organisaatiolle. Neuvottelumenettelyssä ei pyritä täydelliseen konsensukseen tai kompromissiin, vaan päätöksen laajuuden ja vaikuttavuuden osalta tarpeelliseen ymmärryksen laajentamiseen ja mielipiteiden kuulemiseen. Neuvottelumenettelyä päätöksenteossa hyödynnettäessä on organisaation jäsenillä mahdollisuus tarttua nopeasti tilanteisiin ja ratkaista niitä, kun työssä tulee eteen ratkaisuja vaativia tilanteita. (Laloux 2014, 100–101.) Neuvottelumenettelyssä annetaan myös koko organisaation jäsenille mahdollisuus hyödyntää heidän asiantuntemustaan asioiden ratkaisemiseen ja toiminnan kehittämiseen. Tämä mahdollistaa myös uusien toimintatapoja joustavan kokeilemisen. (Martela & Ja-

renko 2017a, 17.) Päätöksenteko neuvottelumenettelyä hyödyntäen vaatii kuitenkin organisaatiolta vahvan tuen jäsenilleen ja ennalta pohdittuja toimintaprosesseja, miten päätöksenteon onnistumiset ja epäonnistumiset käsitellään (Salovaara 2020, 104).

Itseohjautuvuutta tukevassa organisaatiossa hyvän tiedonkulun prosessin kautta varmistetaan, että kaikilla organisaation jäsenillä on reaaliaikaisesti käytettävissä organisaatiota koskeva oleellinen tieto. Organisaatiota koskevan oleellisen tiedon jakaminen antaa organisaation jäsenille mahdollisuuden tehdä päätökset parhaalla mahdollisella tavalla. Mikäli jokin tieto ei ole kaikkien saatavilla, niin se herättää epäluottamusta ja vähentää organisaation jäsenten kokemaa turvallisuutta. Hyvän tiedonkulun mahdollistamisen kautta on jokaisen organisaation jäsenen mahdollista toteuttaa menestyksellisesti omaa tehtäväänsä organisaatiossa, mutta myös osallistua ja vaikuttaa päätöksentekoon sekä kehittää organisaation toimintaa. Hyvän tiedonkulun prosessi tarjoaa kokonaisvaltaista tietoa organisaation toiminnan suuntaamiseksi ja kehittämiseksi. (Laloux 2014, 110–111, 329; Paju 2017, 46–47.)

Itseohjautuvuutta tukevassa organisaatiossa asioiden puheeksi ottaminen on merkityksellistä useastakin syystä. Puheeksi ottamisen kulttuuri liittyy ensinnäkin palautteen antamiseen. Perinteisessä organisaatiossa palautetta antaa lähinnä esihenkilö, kun taas itseohjautuvuutta tukevassa organisaatiossa palautteen antaminen on monisuuntaisempaa. Jokaisella on mahdollisuus ottaa onnistuminen tai havaittu epäkohta puheeksi, mikä edistää yhteistä ymmärrystä asioista ja työprosesseista. Puheeksi ottamisen kulttuuri liittyy palautteenannon lisäksi myös ongelmien ratkaisuun. Ongelmien ja jännitteiden syntyminen on luonnollista työyhteisöissä. (Salovaara 2020, 104, 100–111.) Vastuullinen ongelmanratkaisu vaatii itseohjautuvuutta tukevassa organisaatiossa avointa ja turvallista keskusteluympäristöä, jossa voidaan ensin käydä kahdenvälinen keskustelu ongelmanratkaisemiseksi. Ellei tämä tuota tulosta voidaan pyytää avuksi luotettava vertaiskumppani, joka kuulee ja tukee ongelmanratkaisua. Viime kädessä on mahdollista turvautua kollegoiden muodostamaan paneeliin tai muuhun sovittuun tukeen. (Laloux 2014, 112–114.)

Itseohjautuvuutta tukevassa organisaatiossa on vähän tai ei ollenkaan hierarkkisia rakenteita, mutta sen sijaan paljon toiminnallisia rakenteita, jotka tukevat organisoitumista, tavoitteiden asettamista ja työn koordinoitua. Organisaation toiminnalliset rakenteet edistävät työyhteisön yhteistoimintaa ja tavoitteiden saavuttamista. Jokaisen organisaation on löydettävä omaan toimintaansa

sopiva tapa tukea itseohjautuvuutta. Organisaatiossa on tärkeintä käydä läpi, mitä toiminnalta odotetaan, miten yhteistyön tulisi sujua ja millaisia rakenteellisia toimia oma toiminta vaatii. Sopivien toiminnallisten rakenteiden hahmottamiseen vaikuttavat organisaation tarkoituksen lisäksi myös organisaation jäsenet. (Martela & Jarenko 2017b, 321.)

3.4 Itseohjautuvuus ja johtajuuden muutos

Työelämää koettelevien haasteiden myötä myös johtajuuden kohdistuu uudennlaisia odotuksia ja haasteita. Työelämän teknologisoitumisen on nähty muuttavan työtä enemmän asiantuntijuutta ja ongelmanratkaisua vaativaksi, ja samalla johtajuudelta vaaditaan työntekijöiden itseohjautuvuuden ja luovuuden mahdollistamista. (Lemmetty & Collin 2019b, 16.) Digitaalisen murroksen ja työn murroksen nähdään liittyvän saumattomasti johtajuuden murrokseen, mikä vaatii johtajuuden osalta uudenlaista ajattelutapaa, että voidaan saavuttaa todellinen muutos kohti parempaa organisaation johtajuutta (Hietala 2019, 23–24). Myös Pearce ja Manz (2005) näkevät erityisesti tietotyön johtamisen osalta olevan tarpeellista kehittää uudenlaista lähestymistapaa johtajuuteen, koska tietotyössä on tultu yhä enenevässä määrin riippuvaisiksi sekä yksin työskentelevien huomattavan osaamispääoman omaavista asiantuntijoista että tiimeistä, joissa useiden yksilöiden tietämystä hyödynnetään. Tällaisessa kontekstissa johtajuuteen kohdistuu uudennlaisia haasteita, joihin haetaan ratkaisua johtajakeskeisen lähestymistavan sijaan uudennlaisista johtajuuden lähestymistavoista, kuten itseohjautuvuudesta ja jaetusta johtajuudesta. (Pearce & Manz 2005, 130–133.)

Kun uudenlaista johtajuutta lähestytään itseohjautuvuuden näkökulmasta, joka korostaa jokaisen organisaation jäsenen kykyä johtaa itseään, niin samalla luodaan Pearcen ja Manzin (2005, 130–133) mukaan vaihtoehtoinen näkemys perinteiselle johtamiselle ja organisaationäkökulmalle. Perinteisessä johtamisessa korostuu muodolliseen hierarkiaan perustuva johtajuus, jolla pyritään vaikuttamaan työntekijöihin ja kontrolloimaan heitä. Kun työntekijöillä nähdään olevan valtaa tehdä päätöksiä ja työhön liittyviä ratkaisuja, niin siirrytään perinteisestä hierarkkiseen asemaan perustuvasta vallasta (*power-over*) kanssavaltaan (*power-with*). (Salovaara 2019, 101; ks. myös Salminen 2011, 28.) Kun organisaation johtajuus siirtyy monikollisen johtajuuden suuntaan, missä johtajuus jakaantuu organisaation jäsenille muodollisten johtajien sijaan, itseohjautuvuuden sijaan voitaisiin puhua yhteisö- tai joukko-ohjautumisesta. Yhteisö- ja joukko-ohjaistuminen käsitteenä korostaisi

yhteisöllä olevaa päätäntävaltaa, toimintaprosessien sopimista yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi ja reagoivuutta muutoksiin sekä organisaation verkostomaisuutta ja kykyä muovautua tarpeiden mukaan. (Salovaara 2019, 103–106.)

Itseohjautuvuuden näkeminen ideaalina asiantuntijaorganisaation ja tietotyön johtamisessa on liitetty usein juuri yksilöiden mahdollisuuteen tehdä päätöksiä ja ohjata työskentelyä ilman luvan hakemista hierarkian ylemmällä tasolla olevilta. Itseohjautuvuudella on nähty myös olevan oma nurja puolensa, jos itseohjautuvuus nähdään yksilöiden autonomisena toimintana, johon ei nähdä liittyvän tarvetta saada työskentelyä tukevaa ohjausta ja apua ongelmatilanteissa. (Lemmetty & Collin 2019a, 264–265.) Martela ja Jarenko (2017b) nostavatkin esiin näkökulman, että vaikka itseohjautuvissa organisaatioissa ei ole hierarkkisia rakenteita tai niitä on selkeästi vähemmän kuin perinteisissä organisaatioissa, niin silti organisaatioissa on paljon työntekijöiden työskentelyä tukevia toiminnallisia rakenteita, jotka ohjaavat organisoitumista, tavoitteiden asettamista ja työnjaon määrittelyä. Organisaatiolle sopivat toiminnalliset rakenteet ovat löydettävissä, kun pohditaan, mitä organisaatiossa pitäisi tapahtua, miten työntekijöiden pitäisi toimia ja mitä organisaation haluama toiminta vaatii. Kun työntekijöiden toimintaedellytyksien tukeminen mietitään uudella tavalla toiminnan mahdollistamisen näkökulmasta, niin itseohjautuvuus ei merkitse sitä, että työntekijät jätetään selviytymään itsenäisesti työstään, vaan yksilöiden ja tiimien itseohjautuvuuden kasvaessa johtajuus alkaa muistuttaa ennemminkin jaettua kuin johtajakeskeistä. (Martela & Jarenko 2017b, 314, 320–321.)

Itseohjautuvuuteen on nähty yksilötason lisäksi liittyvän myös haasteita tiimitasolla, kuten Barker (1993) esittää avatessaan itseohjautuvan tiimin toimintaa kontrollin näkökulmasta. Hän näkee, että itseohjautuvissa tiimeissä voi syntyä byrokraattisen kontrollin sijaan vuorovaikutussuhteisiin liittyvää kontrollia, joka voi olla jopa tiukempaa kuin aiempi muodolliseen johtajuuteen liittyvä kontrolli. Tiimin jäsenten luomasta yhteisöllisestä arvojärjestelmästä muodostuu perusta toimintaa ohjaaville säännöille, jotka alkavat kontrolloida tiimin jäseniä heidän keskinäisessä toiminnassaan ja vuorovaikutuksessaan. (Barker 1993, 433.) Tällöin muodollisen johtajan puuttuminen ei siis tarkoita kontrollin puuttumista, kuten Martela ja Jarenko (2017b) huomattavat, vaan näkevät kontrollin siirtyneen muodollisilta, asemaan perustuvilta johtajilta yhdessä työtä tekevien työntekijöiden keskuksi.

kijöiden välillä ilmeneväksi. He näkevät, että tällaisen keskinäiskontrollin esiintymistä pyritään välttämään tiimin ja organisaatiotason normeilla, jotka eivät kannusta ylisuorittamiseen. (Martela & Jarenko 2017b, 320.)

Aikaisemmin johtamista on voinut luonnehtia selkeämmillä johtaja-alaisuhteilla tai ylhäältä-alaspäin tapahtuvalla kontrollilla, mutta nykyään johtajuutta ei voi kuvata näin yksioikoisesti. Johtaminen on myös murroksessa, kun työ sisällöltään ja sen organisointi muuttuu. Salovaara (2011) nostaa esiin johtajuuden lähestymistapojen kolme vaihetta, jotka ovat teollinen paradigma, johtajakeskeiset lähestymistavat ja uudet johtajuuden lähestymistavat. Hän näkee, että johtajuuden lähestymistavat esiintyvät yhtä aikaa, eikä niitä voi selkeästi asettaa toistensa kanssa ajalliseksi jatkumoksi. Teolliseen paradigmaan liitetty tieteellinen liikkeenjohdon perinne elää edelleen jollain tapaa esimerkiksi tuotannossa, vaikkakin ehkä enemmän sanomattomina ennakkoluuloina tai yleisinä totuuksina. Johtajakeskeiseen lähestymistapa viittaa niihin moniin johtamisen oppeihin, jotka määrittelevät johtajuuden tietyn persoonan tai persoonaan liittyvien piirteiden tai taitojen kautta. Uudet johtajuuden tavat liittyvät niihin malleihin, joissa johtaminen ei liity tiettyyn persoonaan, vaan sosiaalsiin rakenteisiin, suhteisiin ja käytäntöihin. (Salovaara 2011, 84–92.)

4 Julkisen asiantuntijaorganisaation johtaminen

4.1 Julkisen johtamisen teorit

Julkisen hallinnon ja johtamisen kehittämisessä on nähtävissä erilaisia vaiheita ja johtamisen teorioita. Julkisen hallinnon ja johtamisen osalta voidaan erottaa perinteinen julkisen hallinnon, uuden julkisen johtamisen ja julkisen hallinnan malli (Osborne 2010, 1). Perinteinen julkisen hallinnon malli alkoi hahmottua jo 1900-luvun alussa. Perinteisen julkisen hallinnon malli perustui tiukkaan politiikan ja hallinnon erottamiseen. (Bourgon 2007, 9.) Perinteisen julkisen hallinnon mallin keskiössä on ollut vahvasti byrokratian periaatteet. Julkisen hallinnon tavoitteena on ollut toteuttaa poliittisia päämääriä mahdollisimman tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. (Virtanen & Stenvall 2019, 37.) Perinteisessä julkisen hallinnon mallissa on ollut pyrkimyksenä ylhäältä käsin keskiteytsti johdettu tuloksellinen julkinen hallinto, jonka ohjenuorina toimivat säännöt ja ohjeistukset (Hood 1991, 4–5). Virkamiehien toiminta perustui lainsäädännön noudattamiseen ja heidän odotettiin toiminnassaan käyttävän vähäistä harkintavaltaa tehtäviensä hoitamisessa (Bourgon 2007,

9). Julkinen hallinto näyttäytyi siis poliittista tahtoa ennustettavasti ja hallitusti toteuttavana koineistona (Virtanen & Stenvall 2019, 38).

Perinteisen julkisen hallinnon mallin näkökulmaan liittyy eräänlainen suljetun yhteiskunnan näkemys, missä poliittiset päätöksentekijät tekevät ratkaisuja ja linjauksia, joita julkinen hallinto toteuttaa. Toimintaa ohjaa julkisen hallinnon luonteesta ja toiminnasta kumpuava etiikka. (Osborne 2010, 10; Virtanen & Stenvall 2019, 37, 39.) Virkamies toteuttaa julkista intressiä ja on lojaali julkisen hallinnon toimintatavoille ja lainsäädännön noudattamiselle. Oikeudenmukaisuus ja laillisuus muodostavat arvopohjan perinteiselle julkisen hallinnon mallille. Oikeudenmukaisuuden takaamiseksi valvonta ja kontrolli kuuluvat oleellisina tekijöinä perinteiseen julkisen hallinnon malliin (Virtanen & Stenvall 2019, 39.) Valtarakenne perinteisessä julkisen hallinnon mallissa on hierarkkinen ja vertikaalinen (Bourgon 2007, 9; Osborne 2010, 8).

Perinteisen julkisen hallinnon mallin merkitys johtamisen kannalta liittyy sääntöjen noudattamisen periaatteeseen ja toiminnallisesti hallittuun julkiseen hallintoon, jossa virkamiesten tuli hoitaa tehtävät mahdollisimman rationaalisesti eli järkeen perustuen. Koska koulutuksen ja hankitun osaamisen on katsottu tuottavan tavan toimia järjen ja tosiasioiden perusteella, niin asiantuntemuksella on vahva asema tässä perinteisessä julkisen hallinnon mallissa. (Virtanen & Stenvall 2019, 38.) Perinteiseen julkisen hallinnon malliin liittyy myös vahvasti virkahierarkia, jonka kautta varmistetaan vastuullinen julkisten varojen käyttö ja julkisten palveluiden tuottaminen (Osborne 2010, 8). Virkamiehet palvelevat julkista intressiä, kuten Virtanen ja Stenvall (2019, 38) asian ilmaisevat.

Uuden julkisen johtamisen malli nousi vallitsevaksi näkemykseksi 1990-luvulla julkisen hallinnon ja johtamisen tarkastelussa (Bryson, Crosby & Bloomberg 2014, 445; Virtanen & Stenvall 2019, 41). Uuden julkisen johtamisen mallin myötä korostui tuotoksien, tuloksien ja vaikuttavuuden merkitys. Pyrkimyksenä on luoda julkinen hallinto, joka toimii kustannustehokkaammin ja pystyy rajallisilla resursseilla toimimalla saamaan aikaan tuloksia. Myös virkamiesten suhde poliittiseen päätöksentekoon liittyen on muuttunut perinteisen julkisen hallinnon mallin hierarkkisesta ja hallinnon ja politiikan dikotomiaa painottavasta yhteistyötä korostavaksi ja päätöksenteon valmisteluun osallistuvaksi. Julkisen johtamisen osalta on siirrytty ammattijohtajiin, jolloin toiminnan tuloksellisuuden vaikuttaa vahvasti ammatillisen johdon onnistuminen. Laaja-alainen johtamisosaaminen on

noussut johtamisen osalta keskiöön. Uuden julkisen johtamisen mallin osalta korostetaan tuloksellisuutta, vaikuttavuutta ja toiminnan aikaansaannoksia. (Virtanen & Stenvall 2019, 41–44.)

Julkisen hallinnan mallin mukaiset näkemykset vahvistuivat 2000-luvun alussa. Julkisen hallinnan malli sisältää monenlaisia näkökantoja, ja sen on katsottu liittyvän esimerkiksi hyvään hallintotapaan. Tällöin painottuu muun muassa julkisen hallinnon tehokas ja korruptoitumaton toimintatapa. Toisaalta on nostettu esiin laajentuneisiin julkisenhallinnon vaikutussuhteisiin liittyvä kansainvälinen yhteistyö, jonka tavoitteena on laaja-alaisten asioiden ratkaiseminen. Julkisen hallinnan mallilla on viitattu myös julkisen toimintapolitiikan hallinnointitapoihin ja koordinoituihin käytänteisiin. Tällöin julkisen hallinnon toiminnan toteuttamiseen osallistuu valtion ja kuntien organisaatioiden lisäksi yksityisen ja järjestösektorin toimijoita. Julkisen hallinnon toiminnan palveluiden järjestämistä ja kehittämistä tehdään laajassa yhteistyössä ja vuorovaikutteisesti toisten osaamista hyödyntäen. (Virtanen & Stenvall 2019, 46–47.) Julkisen hallinnan mallissa korostuu verkostojen ja niiden tulosten koordinointi. Verkostomaisen rakenteen kautta pyritään mahdollisimman tehokkaasti vastaamaan kansalaisten tarpeisiin. (Wiesel & Modell 2014, 178.)

4.2 Julkisen hallinnon verkostotyön johtaminen

Julkisen organisaation johtaminen ei nykyisin pelkisty enää oman organisaation johtamiseen. Kun julkisen organisaation asiantuntijatyö on muuttunut yhä vahvemmin verkostomaiseksi työskentelyksi, niin julkisen organisaation johtamisessa on huomioitava myös verkostotyön johtamiseen liittyviä näkökulmia. Verkostotyön johtamiseen liittyvien näkökulmien ymmärtämiseksi on hyvä ensin määritellä, mitä verkostotyöllä tarkoitetaan. Verkostotyötä on määritelty julkisen hallinnon verkostojohdamisen tutkimuksissa eri tavoin. Verkostotyötä on pidetty hallinnollisten ja muiden toimijoiden yhteistyönä, jonka myötä haetaan ratkaisua tilanteisiin ja ongelmiin, joita yksittäinen toimija ei pysty ratkaisemaan. Yhteistyö voi toteutua osallistumisena julkiseen päätöksentekoon ja julkisten palveluiden suunnitteluun ja tuottamiseen. (McGuire & Agranoff 2011, 266–267.) Verkostotyötä on määritelty myös autonomisten toimijoiden välisenä vastavuoroisena ja pitkään jatkuvana yhteistyönä, joka perustuu luottamukseen. Itsenäiset, omaehtoiset toimijat määrittävät vapaasti itse, mihin verkostoihin osallistuvat ja millainen heidän roolinsa verkoston toimijana on. Omaehtoisuuden osalta on kuitenkin hyvä ymmärtää, ettei kukaan ole täysin riippumaton. Vastavuoroinen yhteistyö perustuu ajatukseen, että antaessaan myös luottaa saavansa ja hyötyvänsä yhteistyöstä. (Järvensivu 2019, 37.)

Verkostotyöstä ja verkkorakenteiden hyödyntämisestä on tullut tärkeä osa nykyajan julkishallintoa (Cristofoli & Markovic 2016, 106; Flieger 2021, 716; Provan & Milward 2001, 414; Warsen, Greve, Klijn, Koppenjan & Siemiatycki 2019, 124). Verkostotyöstä haetaan vastausta myös julkisen sektorin kohtaamien vakavien, monimutkaisten ja viheliäisten ongelmien tuomiin haasteisiin. (Costumato 2021, 247; Hovik & Hanssen 2015, 506.) Verkostotyöhön liittyy myös verkostojen johtaminen, jota on tarkasteltu kahden verkostojohdamisen strategian kautta. Prosessin hallinnan strategia liittyy tavoitteiltaan verkoston toimijoiden vuorovaikutuksen hallintaan. Institutionaalisen suunnittelun strategia puolestaan liittyy verkostorakenteen hallintaan, kuten verkostorakenteen variointiin, verkostotoimijoiden roolien muuttamiseen tai verkostoon kuulumisen periaatteiden määrittelyyn. (Klijn, Steijn & Edelenbos 2010, 1065, ks. myös Virtanen & Stenvall 2019, 161.) Verkostojohdamisen strategiat ovat tärkeitä verkoston suorituskyvyn ja verkostojen yhteistyöprosessin toteuttamisen kannalta (Klijn, van Meerkerk & Edelenbos 2020, 149). McGuire ja Agranoff (2011) puolestaan korostavat verkostojohdamisen kannalta, että verkostot löytävät usein yhteistyössä kohtuullisia ratkaisutapoja, mutta kohtaavat sitten toiminnallisia, poliittisia, taloudellisia tai oikeudellisia esteitä, jotka estävät seuraavan toimintavaiheen toteuttamista. Verkostojohdamisen näkökulmasta on hyvä ymmärtää, ettei verkoston jäsenillä aina ole tasa-arvoista valta-asemaa verkostossa, mikä vaikuttaa verkoston päätöksentekoon ja toimintaan. Verkostojen ohjelmalliset tavoitteet ja toimintatavat nousevat usein merkittävimmiksi esteiksi yhteistyön tuloksille. Verkostossa voi myös olla liikaa toimintaa tai prosesseja, mikä voi johtaa sekä epäoptimaalisiin yhteistyötuloksiin että yhteistyön vastahakoisuuteen. (McGuire & Agranoff 2011, 265, 267–269.)

Julkisen organisaation johtamiseen liittyy yhä vahvemmin kysymys siitä, miten julkinen organisaatio voi koordinoida ja tukea julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin välistä yhteistyötä (Järvenivu 2019, 29). Cristofoli, Trivellato, Sancino, Maccio' ja Markovic (2020b) näkevät, että verkostojen rakenne vaikuttaa siihen, millaista johtamista tarvitaan. Jos verkoston jäsenet ovat löyhästi toisiinsa sidoksissa ja hajallaan, niin verkostossa yksittäisen johtajan tulee pyrkiä sopimuksien ja kumppaneiden ohjaamisen myötä mahdollistamaan ihmisten ja organisaatioiden yhteen saattamista ja tehokasta työskentelyä. Jos verkoston jäsenet muodostavat jo tiiviin verkoston, niin verkostositeet näyttävät muodostavan tarvittavan verkostoa ohjaavan voiman, eikä verkoston johtajalle ole samalla lailla tarvetta. Vaikka nämä tiiviit verkostot vaikuttavat johtajattomilta, niin silti niissä voi olla sosiaalisten suhteiden myötä hyvinkin vahvaa johtajuutta. (Cristofoli ym. 2020b, 266–267.)

Julkisen hallinnon verkostojen johtamisen näkemykset painottavat yhä enemmän yksittäisen johtajan sijaan kollektiivisuutta ja toimintaprosessien merkitystä. Huxham ja Vangen (2000) näkevät sekä verkoston jäsenten käyttäytymisen että yhteistyön myötä syntyvien rakenteiden ja prosessien vaikuttavan yhteistoiminnallisen johtajuuden syntymiseen. Rakenteisiin ja prosesseihin kiinnostuessaan johtajuuden voi ymmärtää myös kontekstuaalisena johtajuutena, joka vaikuttaa siihen, miten verkoston jäsenet voivat toimia. (Huxham & Vangen 2000, 1168–1171.) Järvensivu (2019, 47–49) puolestaan hahmottaa verkostojen johtamisen yhteistyön edellytysten luomisena ja mahdollistamisena, mikä edellyttää fasilitointia ja koordinoitua. Verkostojen johtamisessa on kyse myös niistä kaikista toimista, joilla luodaan verkoston jäsenten välistä yhteyttä, luottamusta ja sitoutumista toimintaan. Verkoston johtajuus voi vaihdella ja muuttua tilanteen mukaan, mutta tärkeintä on, että verkostossa on riittävästi vastuunottajia. (Järvensivu 2019, 115–117.)

4.3 Julkisen asiantuntijaorganisaation johtamishaasteet

Julkisen hallinnon ja julkisen asiantuntijaorganisaation johtamiseen on vaikea löytää yhtä soveltuvaa mallia, vaan mallien soveltaminen riippuu erityisesti kulttuurista, johon on vaikuttanut eri maiden ainutlaatuinen poliittinen ja hallinnollinen historia sekä toimintaympäristö. Koska julkisen hallinnon ja julkisten organisaatioiden toimintaympäristön on nähty pikemminkin monimutkaistuvan ja olevan yhä vaikeammin ennustettava, niin ratkaisua on lähdetty hakemaan yhteistyön tiivistämisestä eri organisaatioiden välillä, koska tätä kautta on ajateltu parhaiten saavutettavan ratkaisuja ja menestystä. (Virtanen ja Stenvall 2019, 50, 160.) Monimutkaisessa toimintaympäristössä ja jaetun vallan olosuhteissa julkisten johtajien on yhä enemmän osallistuttava organisaatioiden väliseen yhteistyöhön voidakseen tehokkaasti saavuttaa asetetut julkiset tavoitteet. Verkoston yhteistyö on käytännössä aina jaetun vallan järjestely, joissa organisaatiot yrittävät yhdessä saavuttaa sen, mitä he eivät voi saavuttaa erikseen. (Bryson, Crosby & Seo 2020, 167, 169.)

Julkisen hallinnon toimintakulttuurissa on monia tekijöitä, jotka erottavat sen yksityisestä sektorista. Virtanen ja Stenvall (2019) nostavat esiin, että julkisen hallinnon johtajien toimivaltuudet eroavat yksityisen sektorin johtajan toimivaltuuksista. Julkisen hallinnon johtajien toimivaltuuksia pidetään rajatumpina, koska rakenteet ja poliittinen päätöksenteko vaikuttavat johtamisedellytyksiin. Julkiset organisaatiot saavat oikeutuksensa siitä, miten hyvin ne onnistuvat tuottamaan yhteiskunnallista hyvää ja toteuttamaan lainsäädännössä säädetyn tehtävänsä. Julkisten johtajien

toimintaan vaikuttaa myös työntekijöiden melko turvattu asema, mikä luo työntekijöille riippumattomuutta suhteessa johtamiseen ja muovaa johtamista luonteeltaan suostuttelevammaksi. (Virtanen & Stenvall 2019, 34–35.)

Julkiseen johtamiseen liittyy myös omia erityispiirteitä, kun organisaation tehtävä liittyy yhteiskunnallisesti näkyvän ja merkittävän tehtävän toteuttamiseen, eikä niinkään selkeästi ensisijaisesti voiton maksimoimiseen tai taloudellisen hyödyn tavoitteluun. Julkiset organisaatiot käyttävät myös toiminnassaan julkista valtaa. Julkisen organisaation päätöksentekojärjestelmä on myös erityinen, moniulotteinen ja jopa kompleksinen verrattuna yksityiseen sektoriin, koska julkisessa organisaatiossa päätöksentekoon liittyy sekä poliittinen johtaminen että virkamiesten toteuttama johtaminen. Julkiseen johtamiseen liittyy omalla tavallaan myös tilivelvollisuuden luonne. Julkisen organisaation johtajat ovat vastuussa organisaation tuloksellisesta ja yhteiskunnallisesti vaikuttavasta toiminnasta. Julkisten organisaatioiden johtajien vastatessa virkavastuullaan organisaatioiden toiminnan tehokkuudesta ja tuottavuudesta, niin samalla julkisten organisaatioiden myös tulee saavuttaa toiminnalliset tavoitteensa, jotka on kirjattu valtionhallinnossa tulossopimuksiin. (Virtanen & Stenvall 2019, 35.)

4.4 Julkisen asiantuntijaorganisaation johtamisen uudistaminen

Julkisen asiantuntijaorganisaation johtamisen uudistaminen vaatii niin kohteena olevan organisaation kuin julkisen toiminnan erityispiirteiden huomioon ottamista, kuten Virtanen ja Stenvall (2019, 97) osuvasti kiteyttävät. Julkisen asiantuntijaorganisaation johtamisessa on huomioitava organisaation tavoitteena oleva julkisen hyvän tuottaminen. Julkisen organisaation toimintaan vaikuttaa vahvasti poliittinen päätöksenteko ja poliittinen ohjaus toisin kuin yksityisen organisaation johtamiseen. Julkisen organisaation johtamisen uudistamisen kannalta on huomioitava päätöksenteko- ja toimintaympäristön monimutkaisuus. Julkiset johtajat eivät ole vastuussa organisaation tavoitteiden toteutumisesta, toiminnan taloudellisuudesta ja vaikuttavuudesta ainoastaan ohjaukselle tahoille, vaan myös palvelujen käyttäjille. Johtajien tilivelvollisuus on nykyisin yhä vahvemmin vertikaalisen tilivelvollisuuden sijaan myös horisontaalista. (Virtanen & Stenvall 2019, 203–204.)

Julkisen asiantuntijaorganisaation johtamisessa on hyvä huomioida yhä vahvistuva verkostoituminen, mikä vaikuttaa osaltaan myös johtamiseen. Johtaminen on syytä nähdä yhä vahvemmin sys-

teemijattelun näkökulmasta. Johtaminen vaatii erilaisten muuttujien huomioimista ja niiden välisten vuorovaikutussuhteiden huomioimista. Organisaatio on avoin systeemi, joka muuntautuu ja mukautuu jatkuvasti toimintaympäristön tarpeiden mukaan. (Sydänmaanlakka 2015, 66.) Julkisen asiantuntijaorganisaation johtamisessa vahvistuu verkostojohtamiseen liitetyt tekijät. Verkostoa tulee pystyä ohjaamaan kohti asetettuja tavoitteita. On luotava verkoston toimintaa tukevia järjestelyjä, jotka auttavat verkoston toimijoiden yhteistyötä. Myös verkoston toimijoiden yhdistäminen ja vuorovaikutuksen tukeminen on olennaista. Verkoston toimintaan vaikuttaa myös vahvasti tiedonkulkuun liittyvien järjestelyiden toimivuus. (Cristofoli, Martini, Trivellato & Cavenago 2020a, 381.)

Julkisen verkostomaista asiantuntijatyötä tekevän organisaation johtamisessa on huomioitava yhä vahvemmin verkostotyötä mahdollistavien yhteistyöareenojen järjestäminen ja fasilitoiminen. Verkoston toimivuuden ja suorituskykyisyyden takaamiseksi on tuettava verkoston toimijoiden sitoutumista verkoston toimintaan. Toimijoiden sitoutumisen lisäksi verkoston kulttuurin vaaliminen edistää yhteistyön onnistumista ja verkostomaisen työskentelyn tuloksellisuutta. Verkostomaisen työn onnistuminen edellyttää myös sopivan joustavien ja luontevien toimintaa koskevien sääntöjen luomista. (Cristofoli ym. 2020a, 396.)

Julkisen verkostomaisen asiantuntijatyön tukeminen edellyttää monipuolista johtamisen kehittämistä. Kehittämisessä on huomioitava niin asiantuntijatyön tukeminen, mutta myös työtä mahdollistavien rakenteiden toimivuus unohtamatta julkisen toiminnan mukanaan tuomia erityispiirteitä. Julkisen johtajuuden kehittämisessä on hyvä huomioida niin työyhteisön, organisaation kuin myös johtajuuden näkökulma. Julkisen johtajuuden kehittämistä on hyvä lähestyä periaatteiden ja käytäntöjen näkökulmasta. On tärkeää löytää vastaus kysymyksiin, että millaisia johtajuuden käytäntöjä halutaan vahvistaa ja kuinka ne voidaan implementoida organisaation toimintaan. (Virtanen & Stenvall 2019, 208–209).

Julkisen verkostomaisen asiantuntijatyön tukeminen vaatii johtamiselta perinteisen johtajuuden sijaan uudenlaisia piirteitä. Johtaminen on yhä enenevässä määrin asiantuntijan toimivallan ja työskentelyvapauden tukemista, mutta myös osaamisen kehittymisen vahvistamista kohti asetettuja tavoitteita. Johtajuudessa korostuvat yhä vahvemmin sekä voimaannuttavan johtajuuden että fa-

silitoivan johtajuuden opit. Voimaannuttavassa johtamisessa esihenkilöt kannustavat asiantuntijoita ottamaan vastuuta työnsä tavoitteiden asettamisesta ja toteutuksesta sekä vahvistamaan heidän haluaan ja kykyään itsensä johtamiseen. Fasilitoivan johtamisen päämääränä on mahdollistaa asiantuntijoiden toimintaa ja tukea oppimista ja kehittymistä. Kun johtamisessa korostuu tämän kaltainen palvelutehtävä, niin johtajan vuorovaikutus-, rohkaisu- ja motivointitaidot nousevat yhä vahvemmin keskiöön. (Ellinger, Watkins & Bostrom 1999, 105-106; Huhta & Myllyntaus 2021, 175–176.)

Julkisen johtajuuden uudistaminen on saanut vaikutteita valmentavasta johtamisesta. Valmentava johtajuus on mahdollisimman laajasti organisaatiossa jaettava, kollektiivista johtajuutta, joka perustuu organisaation jäsenten yhteisvastuullisuuteen ja yhteiseen ohjautumiseen kohti yhteisesti päätettyjä tavoitteita. Valmentava johtajuus vaatii toteutuakseen pitkäjänteistä paneutumista organisaation vuorovaikutuskulttuurin ja keskinäisen luottamuksen rakentamiseen. (Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas & Ristikangas 2021, 15, 334.) Valmentava johtajuus pohjautuu arvostavaan, osallistavaan ja tavoitteelliseen yhteistoimintaan, jossa yksilöiden potentiaali pyritään vapauttamaan ryhmän ja organisaation käyttöön (Ristikangas & Ristikangas 2013, 12). Julkisten organisaatioiden tarve saada koko organisaation asiantuntemus käyttöön pohjautuu jatkuviin ja nopeisiin muospaineisiin sekä kompleksiseen toimintaympäristöön. Julkisen organisaation johtamisen kehittyessä ammattijohtamisen suuntaan johtaja ei voi enää olla substanssiasioiden paras asiantuntija, vaan kehittämistyöhön tarvitaan koko organisaation ja laajemmin verkoston asiantuntemusta. (Virtanen & Tammeaid 2020, 109–110.)

Julkisen johtamisen uudistamisen osalta korostetaan vuorovaikutteista johtajuuden lähestymistapaa. Johtaminen tulisi nähdä dialogisena prosessina ja organisaatio vuorovaikutusverkostona sen sijaan, että painotettaisiin julkisen johtamisen perinteenä pitkään ollutta illuusiota hallinnasta ja kontrollista tehokkaina ja laajasti sovellettavina koordinoinnin muotoina. Julkinen johtaminen on ihmisten johtamista, jossa johtajaan kohdistuu monenlaisia vaatimuksia. Moninaisen asiantuntijoiden joukon luotsaaminen vaatii johtajalta dialogisia kykyjä, kuten yhteisluomisen prosessien helpottamista, eri osapuolten äänten kuulemistä ja erilaisten vahvuuksien hyödyntämistä. On myös tärkeää pystyä luomaan organisaatioon kulttuuri, jossa avoimelle dialogille on aidosti tilaa. (Virtanen & Tammeaid 2020, 97–99, 101.)

Julkisen johtamisen uudistamisessa nousee esiin myös organisaation oppimiskulttuuriin liittyvä piirre. Julkisen organisaation käytännössä laaja-alainen oppiminen ei kuitenkaan ole toistaiseksi oikeuttanut paikkaansa hyvänä pitkän tähtäimen sijoituksena, hyvinvoinnin ja hyvän suorituskyvyn lähteenä. Organisaation oppiminen ajatellaan aivan liian usein lyhyen aikavälin näkökulmasta tekniisiin taitoihin ja valmiuksiin, joiden avulla yksittäiset johtajat ja työntekijät voivat suorittaa paremmin käsillä olevia tehtäviä. Kapeat suoritustavoitteet ovat tehokkaita tulevaisuuden näkökulman ja oppivan asenteen tuhoajia. Osaamisen kehittäminen edellyttää arjen kysynnän yläpuolelle nousemista, pidemmän aikajänteen näkemistä ja työajan ja energian käytön päättämistä siitä näkökulmasta. Se edellyttää myös inhimillisten kykyjen moninaisuuden havaitsemista ja arvostamista sekä kokonaisvaltaisen ihmisen kasvun edistämistä standardointiin ja yhtenäisyyteen pyrkimisen sijaan. (Virtanen & Tammeaid 2020, 110.)



Kuvio 3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Julkisen johtamisen uudistamiseen vaikuttavat johtamisen opit, jotka korostavat organisaation verkostomaisen toiminnan tukemista, vuorovaikutusverkoston toimivuuden ja oppimisen edistämistä sekä johtajuuden osallistavuutta, kollektiivisuutta ja dialogisuutta. Julkisen johtamisen uudistamiseen liittyvät näkemykset muodostavat yhdessä julkisen johtamisen teorioiden ja julkisen hallinnon verkostotyön johtamisen teorian kanssa kontekstin, jossa itseohjautuvuuden ilmiötä voidaan tarkastella julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa (ks. kuvio 3). Itseohjautuvuuden ilmiötä tarkastellaan huomioiden erityisesti itseohjautuvuuteen vahvasti vaikuttaneet itseohjautuvuusteoria ja itsejohtamisen teoretisoinnit.

5 Tutkimuksen toteutus

5.1 Tutkimuksen kohdeorganisaation toimintaympäristö

Tämän tutkimuksen empiirinen osuus kohdistui julkiseen asiantuntijaorganisaatioon, jonka toiminnan tavoitteena on tarjota julkisia työvoima- ja yrityspalveluita niin henkilö- kuin työnantaja-asiakkaille. Kohdeorganisaation tavoitteena on edistää julkisten työvoima- ja yrityspalveluiden avulla työmarkkinoiden toimivuutta ja osaavan työvoiman saatavuutta. Organisaatio tukee työtä hakevien mahdollisuuksia saada työtä, uuden yritystoiminnan syntymistä ja kehittää yritysten toimintaedellytyksiä ja työelämän laatua (L 916/2012, 2§). Kohdeorganisaation toimintaa haastavat niin teknologinen kehitys, digitalisaatio kuin myös työmarkkinoiden ja työn muutos sekä osaamisen muutostarpeet ja elinkeinorakenteen muuttuminen. Kohdeorganisaation toimintaympäristöä koskeviin muutoksiin pyritään vastaamaan TE-palvelustrategian kautta, jossa korostuvat strateginen kumppanuus, digitaalisuus ja yksilöllinen asiakaspalvelu. (TE-palvelustrategia 2020, 11–12.)

Tutkimuksen kohdeorganisaation toimintaympäristöä voi kuvata verkostona tai ekosysteeminä (ks. kuvio 4), jonka kautta yhteistyössä tarjotaan palveluita niin henkilö- kuin myös työnantaja-asiakkaille. Kohdeorganisaation verkosto koostuu erilaisista julkisista, yksityisistä ja kolmannen sektorin toimijoista. Lisäksi verkostoon kuuluu monialaista yhteistyötä sisältäviä toimintoja ja erilaisia palvelualustoja. Julkiset toimijat ovat kohdeorganisaatiota ohjaavien tahojen lisäksi erilaisia julkisia virastoja ja kuntia, joiden kanssa tehdään yhteistyötä asiakkaan palvelutarpeen mukaisen palvelutarjoaman mahdollistamiseksi. Yksityisiltä palveluntuottajilta hankitaan myös erilaisia palveluita asiakkaille.

Tutkimuksen kohdeorganisaation toimintaympäristön kuvauksessa on tuotu esiin ensisijaisesti erilaisten toimijoiden moninaisuutta. Toimintaympäristön eri toimijoiden välisiä suhteita tai niiden muotoa ei tässä yhteydessä ole pyritty erittelemään. Toimijoiden väliset suhteet voivat perustua erilaisille sopimuksille ja määrittelyille. Kuvausta on myös pelkistetty niputtamalla eri organisaatioita yhteen, että toimintaympäristö kokonaisuutena olisi selkeämmin esitettävissä. Toimintaympäristön kannalta oleellista on hahmottaa eri toimijoiden tarve tehdä vastavuoroista ja luottamukseen perustuvaa yhteistyötä palvelutarjooman mahdollistamiseksi.



Kuvio 4. Tutkimuksen kohdeorganisaation toimintaympäristö

5.2 Tutkimuksen metodologinen lähestymistapa

Tiedolla on merkitystä yhteiskunnallisten käytänteiden kannalta. Ihmisen elämismaailman kokemukset organisoituvat yhteiskunnalliseksi tiedoksi. Näitä yhteiskunnallisen tiedon intressejä Habermas (1976) kuvaa teknisen, praktisen ja kriittis-emansipatorisen tiedonintressin kautta. Tutkijan tiedonintressi ohjaa tutkimusprosessia ja vaikuttaa siihen, millaista tietoa tutkimuksen kautta syntyy. Tiedonintressien tunnistaminen ei vapauta tutkijaa tiedon subjektiivisuudesta, mutta tekee tutkimuksesta läpinäkyvämpää avaamalla yhteyden tutkijalle itselleen ja myös tutkimuksen yleisölle. Praktinen tiedonintressi liittyy hermeneuttiseen lähestymistapaan. Sen tavoitteena on inhimillisten merkitysten avaaminen ja niiden tulkitseminen. (Habermas 1976, 129–132.)

Tämän tutkimuksen osalta tutkimuksellinen mielenkiintoni, intressini heräsi tarpeesta selvittää, millaisena henkilöstö kokee vahvasti työelämää ja johtamista koskevissa keskusteluissa esiin nousseen itseohjautuvuuden julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa ja miten sen nähdään vaikuttavan organisaation johtajuuteen. Tämän käytännöllisen mielenkiinnon, intressin lisäksi halusin syventää ymmärrystä tästä ajankohtaisesta työelämäkeskustelun aihepiiristä ja sen teoreettisesta taustasta, joka tuo esiin monenlaisia näkökulmia niin henkilöstön hyvinvoinnin, työn imun kuin myös organisaation organisoitumisen, hierarkian, vallan ja johtajuuden osalta.

Tutkijan oman metodologisen lähestymistavan hahmottaminen ja avaaminen on tärkeää niin tutkimukseen ja tuloksiin vaikuttavien ennakko-oletusten kannalta kuin tutkimuksen objektiivisuuden ja luotettavuuden kannalta (Puusa & Juuti 2020b, 27). Näiden omien ennakko-oletusten hahmottaminen on tärkeää ajatellen, ”kuinka ratkaisevissa kohdin tutkijan suhtautuminen vaikuttaa tapaan, jolla tieteellinen elämä todellistuu”, kuten Varto (1992, 16) osuvasti toteaa. Omaa metodologista lähestymistapaani lähden hahmottamaan lähinnä kahden merkityksellisen käsitteen eli ontologian ja epistemologian kautta. Vaikka metodologinen lähestymistapa ei varmasti ole pelkistettävissä näihin kahteen käsitteeseen, kuten Tuomi ja Sarajärvi (2013, 13) toteavat, niin niiden kautta on jo avattavissa joitain puolia ja näkemyksiä tutkimukseen sisältyneistä valinnoista ja maailmankatsomuksesta. Metodologia heijastelee niitä näkemyksiä tieteellisen tutkimuksen tekemisestä ja tieteellisen tiedon rakentamisesta, joiden varassa tutkimusta tehdään. Metodologia muodostaa kehyksen tutkimukselliselle toiminnalle, joka auttaa tekemään valintoja tutkimuksen tekemisessä ja pohdittaessa, kuinka tutkimuskohdetta tulisi lähestyä. (Klenke 2008, 18.)

Ontologiaan eli näkemykseen olemisen tavasta liittyy tutkijan näkemys todellisuudesta ja todellisuutta koskevan tiedon lähtökohdista. Laadullisessa tutkimuksessa jaetaan yleisesti ajatus ontologisesta relativismista eli oleva on riippuvaista havaittajasta ja havainnosta. Ontologiseen relativismiin liittyy intersubjektivisuus, todellisuuden sosiaalinen rakentuminen ja muovautuminen kontekstin mukaan. (Klenke 2008, 15–16; Klenke 2016, 15.) Tutkittava arkipäiväinen todellisuus esittäytyy intersubjektiviisena maailmana, jonka jaamme toisten kanssa. Arkipäivän jaetussa todellisuudessa on olemassa jaettuja, yhteisiä merkityksiä todellisuudesta, joita tutkija voi tavoittaa kielen avulla sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Kielen avulla on mahdollista objektivoida kokemusten ja merkitysten kertymiä, jotka eivät ole muutoin fyysisesti, ajallisesti tai sosiaalisesti havaittavissa juuri tällä hetkellä. Kielen avulla tämä kokonainen kokemusten maailma on tavoitettavissa ja kategorisoitavissa. (Berger & Luckmann 1991, 37, 52–54.)

Epistemologiaan eli näkemykseen tietämisen mahdollisuudesta liittyy monia tutkimuksen kannalta oleellisia näkemyksiä tiedosta, tiedon luonteesta ja alkuperästä sekä käsitysten sekä teorioiden oikeutuksesta (Klenke 2008, 16). Tieteellisen tiedon osalta korostetaan usein tarkkuutta, varmuutta ja johdonmukaisuutta. Tieteellinen tieto arvotetaan arkitietoa pätevämmäksi, koska tieteellinen tieto on tiettyä praksista tai hyvää tieteellistä tutkimustapaa noudattavan prosessin tuloksena syntyvää. (Aaltola, 2018, 18.) Tiedon luonteen ja alkuperän lisäksi tutkija tuo aina tutkimusprosessiin tiedostaen tai tiedostamattaan myös epistemologisia oletuksia, jotka vaikuttavat tutkimusaineiston tulkitsemiseen ja ymmärtämiseen. (Klenke 2008, 16.)

Fenomenologisessa ihmiskäsityksessä ihmisen ajatellaan rakentuvan suhteessa elämämaailmaansa, jota he myös itse rakentavat. Fenomenologiassa tarkastelu kohdentuu siihen, mikä ilmenee meille omina kokemuksina ja elettyinä elämänä. Tähän kokemukselliseen suhteeseen ympäröivään maailmaan liittyy intentionaalisuus eli kaikella kokemallamme on oma merkityksensä. Kun tutkitaan kokemuksia, niin tutkimus kohdentuu merkitysisältöihin ja niiden rakenteisiin. Ymmärtämämme merkitykset ovat luonteeltaan yhteisöllisesti jaettavissa olevia, mutta on myös kokemuksellisia yksilöllisiä elementtejä, joita on vaikea välittää. Fenomenologiassa korostuu yksilön perspektiivi. Jokainen yksilö kokee itse maailmansa, mutta samanlaisessa kulttuuriympäristössä elävät ovat kuitenkin hyvin samanlaisia suhteessa maailmaansa. Hermeneuttisessa tutkimuksessa huomio kohdistuu erityisesti ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja ilmaisuun. Nämä ihmisten

kielelliset ja keholliset ilmaisut sisältävät merkityksiä, joita voidaan lähestyä vain ymmärtämällä ja tulkitsemalla. (Laine 2018, 29–33.)

Jotta on mahdollista tavoittaa tutkittavan kokemus mahdollisimman alkuperäisenä, niin tutkijan on harkittava omaa metodologista lähestymistapaansa. Laadullinen lähestymistapa korostaa tiedon subjektiivista luonnetta ja siinä on keskeistä tavoittaa ihmisten kokemukset tavalla, johon kvantitatiiviset menetelmät eivät taivu. Laadullinen lähestymistapa pitää sisällään myös ajatuksen pyrkimyksestä tavoittaa ja tarkastella tutkittavien ilmiölle antamia merkityksiä. (Puusa & Juuti 2020c, 71.) Koska tässä tutkimuksessa on tavoitteena muodostaa näkemys organisaation henkilöstön kokemuksista, niin koen laadullisen lähestymistavan soveltuvan parhaiten tutkimusongelman ratkaisemiseen. Laadullinen lähestymistapa antaa myös mahdollisuuden tarkastella elämistodellisuutta ja siihen liittyviä merkityksiä huomioiden niiden subjektiivisen luonteen. Jos elämistodellisuuden ilmiöitä tarkasteltaisiin vain objektiivisina kohteina, niin niiden kontekstista irrottaminen hävittäisi niiden merkityksen ja yhteyden historiaan. Esimerkiksi organisaation sisällä muodostuu konteksti, jonka sisällä henkilöstö jakaa yhteisen historian ja rakentaa sekä jakaa ominaisia tapoja ja käytänteitä, mikä tuottaa ilmiön tarkastelulle tietynlaisen kehyksen. Organisaation ulkopuolella tehtävän tarkastelun myötä häviää hermeneuttisessa ajattelutavassa korostettu yhteyksissä ymmärtäminen. (Puusa & Juuti 2020a, 76–77.)

5.3 Tutkimuksen kvalitatiivinen tutkimusote

Kvalitatiivista tutkimusotetta on usein kuvattu suhteessa kvantitatiiviseen tutkimusotteeseen. Kvalitatiivinen tutkimusote on määritelty tuomalla esiin, mitä se ei ole ja miten se vertautuu kvantitatiiviseen tutkimusotteeseen. Näiden dikotomioiden kautta ei kuitenkaan saavuteta vielä erityisen hyvää ja tyhjentävää käsitystä kvalitatiivisen tai kvantitatiivisen tutkimuksen luonteesta. (Eskola & Suoranta 1998, 13.) Kvalitatiivista tutkimusotetta on myös kuvattu tutkimusprosessina, joka pyrkii syvempään sosiaalisen ilmiön ymmärtämiseen sen luontaisessa viitekehyksessä (Klenke 2016, 7). Varto näkee (1992, 14–15), että ihmistieteisiin ja erityisesti heidän kokemusmaailmaansa liittyvien tutkimusongelmien osalta voi hyödyntää ainoastaan kvalitatiivista tutkimusotetta, koska tutkimuksen kohteena olevat merkitykset ja tutkijan ja tutkittavan kietoutuneisuus merkitysten todellisuuden hahmottuvat laatuina, jotka ovat tyypillisiä ihmisille ja heidän tekemisilleen ja erilaisille kulttuurin ilmiöille. Näiden laatuojen muuttaminen määrälliseksi ilman, että niiden ainutkertainen merkityksellisyys katoaa, ei ole mahdollista. (Varto 1992, 14–15.) Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen

tutkimusotteen käyttökelpoisuutta ei kuitenkaan ole syytä jakaa tai erotella näin jyrkästi, vaan on tärkeää ymmärtää kaksi tutkimuksen tekemistä tulkitsevaa ideaalimallia. Näiden kahden mallin osalta ei ole tarpeellista hahmottaa niitä vastakkaisina, vaan enemmänkin jatkumona. Molemmilla malleilla, tutkimusotteilla on myös paljon yhteisiä ohjaavia ajatuksia, kuten pyrkimys johdonmukaiseen perusteluun ja objektiivisuuteen. Tutkija perustaa tuloksensa havaintoaineistoonsa, eikä omiin subjektiivisiin mieltymyksiin tai arvolähtökohtiinsa. (Alasuutari 2011, 32.)

Tämän tutkimuksen tutkimusongelma kohdistuu henkilöstön itseohjautuvuuteen liittyvien kokemusten näkyväksi tekemiseen ja organisaation johtajuuden ja siihen kohdistuvien kehittämisodotusten hahmottamiseen, joten lähestyn tutkimusongelmaa kvalitatiivisen tutkimusotteen kautta. Kvalitatiivinen tutkimusotteen kautta koen pääseväni paremmin kiinni siihen henkilöstön sosiaalisesta jakamaan todellisuuteen, jonka kautta on hahmotettavissa yhteisesti jaettuja käytäntöjä, jotka ovat itseohjautuvuuden ja johtajuuden kannalta olennaisia. Kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmin on mahdollista pureutua tutkittavan ilmiön ymmärtävään selittämiseen, kuten Alasuutari (2011, 51) asiaa kuvaa. Kvalitatiivisen tutkimusotteen on nähty soveltuvan myös erityisesti silloin, kun halutaan saada tietoa tiettyyn toimintaan liittyvien yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista (Metsämuuronen 2001, 14). Kvalitatiivisen tutkimusotteen nähdään liittyvän ymmärtävän tietämisen tapaan. Tutkittavan ilmiön osalta sitä voi joko ymmärtää tai selittää. Tavallisessa kielenkäytössä on vaikeaa tehdä näiden välille selkeää eroa, vaan voidaan ajatella selityksien lisäävän ymmärrystä. Ymmärtämiseen on kuitenkin liitetty kaksi näkemystä, jotka erottavat sen selittämisestä. Ymmärtäminen ihmistieteiden tutkimusmetodin liittyä tutkimuskohteiden maailmaan, ajatuksiin, motiiveihin ja tunteisiin samaistumiseen ja eläytymiseen. Toisaalta ymmärtämiseen on liitetty aikomuksellisuus (intentionaalisuus) eli ymmärrämme jonkin merkityksen. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 28.)

Ymmärtävän tietämisen tavan lähtökohtana on ollut erottaa luonnontieteet ja hengentieteet toisistaan metodologisen kahtiajaon perusteella, mitä on kuvattu ymmärtää ja selittää -käsitteiden avulla. Tämän kahtiajaon taustalla on metodologinen perusero, että luonnontieteet keskittyvät selittämään tutkimusilmiötä ja hengentieteet puolestaan ymmärtävät ilmiötä ja siihen liittyviä merkityksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 28.) Ymmärtävä selittäminen on sekä laadullisessa tutkimuksessa että kulttuuritutkimuksessa jaettavissa oleva ilmiöiden selittämistapa. Ymmärtävän selittämisen

avulla pyritään saavuttamaan mahdollisimman syvällinen näkemys ja ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä sekä uusien juonteiden ja ratkaisujen löytäminen vanhoihin ”totuuksiin” nojaamisen sijaan (Alasuutari 2011, 25, 55). Kvalitatiivisen tutkimusotteen kautta pyrin tuomaan esiin henkilöstön yhteisesti jakaman kokemuksen itseohjautuvuudesta ja organisaation johtajuudesta ja johtajuuteen kohdistuvista muutospaineteista. Koska tässä tutkimuksessa on tavoitteena lisätä ymmärrystä henkilöstön kokemuksista ja siitä sosiaalisesti jaetusta todellisuudesta, joka kyseisessä kohdeorganisaatiossa vallitsee, niin kvalitatiivisella tutkimusotteella on mahdollista päästä tuottamaan havaintoja ja ratkaisemaan arvoitusta, kuten Alasuutari (2011, 32–33) kuvaa laadullisen tutkimuksen ominaislaatuja.

5.4 Tutkimusaineiston keruu

Tutkimuksen aineisto kuvaa tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä (Tuomi & Sarajärvi 2013, 108). Tämän tutkimuksen kohteena on itseohjautuvuus julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa. Erityisesti on tarkoituksena selvittää kohdeorganisaation henkilöstön kokemuksia itseohjautuvuudesta johtajuuden näkökulmasta. Itseohjautuvuutta lähestytään tässä tutkimuksessa erityisesti kohdistamalla tarkastelua niin henkilöstön kokemaan itseohjautuvuuteen kuin myös kokemuksiin kohdeorganisaation vallitsevista käytännöistä ja johtajuudesta. Koska tutkimuksen tarkoituksena on selvittää henkilöstön kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä, niin tutkimusasetelma on paremminkin vapaa kuin tiukasti strukturoitu. Kun tutkimusasetelma on vapaampi, niin on luontevampaa käyttää esimerkiksi keskustelua aineiston hankinnan menetelmänä (Tuomi & Sarajärvi 2013, 71).

Tutkimuksen aineiston hankinnassa kiinnitetään huomiota siihen, millaisin tavoin saadaan mahdollisimman hyvin tavoitettua tutkittaviin kysymyksiin liittyvä ilmiö. Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on tuoda esiin henkilöstön ääntä ja kokemusmaailmaa tutkimusilmiöön liittyen. Kun tarkoituksena on selvittää, miten ihmiset kokevat tutkimuksen kohteena olevan ilmiön, niin kerättävän ”aineiston tulee tehdä oikeutta kokemusten ominaislaadulle”, kuten Moilanen ja Räihä (2018, 58) asian tiivistävät. Ihmisten kokemusten tavoittamisen kannalta on hyvä huomioida niiden erityislaatu. Kokemukset ovat kohtaamamme todellisuuden myötä muodostuneita sisältöjä, jotka muuttavat muotoaan, korvautuvat uusilla tai häipyvät hiljalleen. Tämän ihmisen kokemuksen hetkellisen tietoisuuden vangitseminen on haasteellista. (Moilanen & Räihä 2018, 58.)

Kvalitatiivisen aineiston keräämisen toteuttamisessa tutkijaa pidetään ensisijaisena tiedonkeruutyökaluna, koska ihminen on ainoa tarpeeksi joustava väline tavoittamaan inhimillisen todellisuuden jatkuvasti muuntautuvia kokemuksia (Klenke 2008, 136). Toisaalta kokemusten hienovaraisuus, monimutkaisuus ja vivahteikkaus tekevät niiden täydellisestä ja kokonaisvaltaisesta tavoittamisesta ja selittämisestä vaativaa. Kokemusten tutkimisessa on huomioitava myös, että kokemusten tavoittaminen pelkästään kielellisen ilmaisun kautta on haastavaa, koska kokemukset voivat olla myös ei-kielellisiä. Kokemukset voivat jäsentyä myös ilman kielellistä ilmaisua, jolloin niiden tavoittaminen kielen avulla onnistuu vain osittain. (Moilanen & Räihä 2018, 58.) Tämä liittyy Giddensin (1984, 4, 7, 374–376) ajatukseen tietoisuuden kolmijaosta diskursiiviseen tietoisuuteen, praktiseen tietoisuuteen ja tiedostamattomaan. Ihmisten toimintaan vaikuttavia tekijöitä ei siis pystytä aina tiedostamaan eikä sanallisesti ilmaisemaan, vaan on havaittavissa ihmisen toimintaan tiedostamattomastikin vaikuttavia tekijöitä, kuten muun muassa säännöt, normit ja myytit (Moilanen & Räihä 2018, 59).

Tutkimusaineiston keräämisen kohdistuessa kokemuksiin ja niihin sisältyviin merkityksiin on hyvä huomioida, että ihmisten elämistodellisuus on sosiaalisesti konstruoitunut. Se esittäytyy maailmana, jonka jaamme toistemme kanssa, ja jossa omat ja muiden merkitykset ovat vuorovaikutuksessa keskenään. (Berger ja Luckmann (1991, 37.) Todellisuus on rakentunut merkitystulkintoista ja tulkintasäännöistä, joiden avulla orientoidumme arkipäivän elämässä. Jaetut merkitykset ovat tärkeitä ihmisten kokeman sosiaalisen todellisuuden tavoittamisessa. Todellisuus on olemassa meille merkitysvälitteisesti. (Alasuutari 2011, 60.) Tätä yhteisesti jakamaamme todellisuutta uusinnamme käymämme vuorovaikutuksen kautta (Berger & Luckmann 1991, 172). Varto (1992, 107) korostaakin, että kvalitatiivista tutkimusta koskevat edellytykset muotoutuvat ihmisen erityisyydestä ja sen huomioimisesta, että tutkija jakaa tutkittavansa kanssa yhteisen, samankaltaisen merkityskokonaisuuden, johon he ovat kietoutuneita. Tämä yhteiseen merkityskokonaisuuteen kietoutuneisuus on olennainen osa ihmisenä olemista, toimimista ja asioiden hahmottamista, joten se näyttäytyy kaikissa tutkimuksellisissa vaiheissa ja ratkaisuisissa. (Varto 1992, 107.)

Tämän tutkimuksen aineisto koostuu kohdeorganisaation henkilöstön haastatteluiden kautta saadusta litteroidusta tekstimateriaalista. Tutkimusta varten kerätty kvalitatiivinen aineisto on rajattu ”pala tutkittavaa maailmaa”, kuten Alasuutari (2011, 87) toteaa. Kvalitatiivinen aineisto on harkin-

nanvarainen näyte, joka edustaa tutkittavaa joukkoa. Harkinnanvarainen näyte viittaa tutkimusjoukon valinnassa käytettyyn tietoiseen harkintaan ja kohdennukseen erotuksena tilastollisiin otantamenetelmiin. (Eskola & Suoranta 1998, 18.) Tutkimukseen kerätty aineisto on myös toisaalta ”näyte tutkimuksen kohteena olevasta kielestä ja kulttuurista”, kuten Alasuutari (2011, 88) asiaa tarkentaa. Tutkijan on hyvä ymmärtää aineiston yhteys kulttuuriseen paikkaan ja hahmottaa, mitä juuri tämän aineiston osalta on pääteltävissä, kun aineistossa puhutaan näin. Kulttuurisen paikan määrittäminen on osa aineiston analysointia ja ymmärtämistä, että tämä tutkimukseen kerätty aineisto liittyy tutkittavaan ilmiöön tietyllä tapaa. Aineisto tulkinnassa on hyvä huomioida se, millaisen näkökulman aineisto tuo tähän laajempaan tutkittavaan maailmaan tai ilmiöön. (Alasuutari 2011, 88.)

Tämän tutkimuksen aineiston keruumenetelmäksi valitsin haastattelun, koska se soveltuu menetelmäksi, kun halutaan tavoittaa tietoisuuden ja ajattelun sisältöjä (Puusa 2020, 103). Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, koska tavoitteena oli pureutua yksilöiden kokemuksiin ja mahdollistaa mahdollisimman laajan kokemusten moninaisuuden tavoittaminen. Ryhmähaastatteluissa keskustelu olisi voinut kääntyä enemmän sen ympärille, miten yksilöt kokisivat ryhmänä tutkittavan ilmiön (Alasuutari 2011, 151–152). Haastattelun kautta oli myös mahdollista saada tutkimusilmistä mahdollisimman moninainen kuva. Haastattelu oli myös joustava menetelmä, koska tutkijalla on mahdollisuus tehdä tarkentavia kysymyksiä. (Puusa 2020, 107.)

Haastattelut eroavat toisistaan lähinnä sen mukaan, kuinka strukturoituja ne ovat. Haastattelutavaksi valikoitui teemahaastattelu, koska se mahdollistaa tutkittavien elämismaailman ja subjektiivisten kokemusten huomioimisen. Teemahaastattelu toteutettiin ennalta hahmotettujen teemojen kautta. Teemat ohjasivat haastateltavien kanssa käytävää keskustelua, ja auttoivat purkamaan tutkimusilmien osa-alueisiin, joiden sisältöön ja merkityksiin liittyvien kysymysten kautta haastattelu eteni. Teemahaastattelut voivat edetä keskenään eri lailla, mutta kaikkien haastateltavien kanssa käydään läpi kaikki valitut teemat. (Puusa 2020, 112–113., ks. myös Eskola & Suoranta 1998, 87.)

Haastateltavat henkilöt valittiin harkinnanvaraista otantaa hyödyntäen. Haastateltavien valinnassa huomioitiin, että haastateltavia on kaikista kohdeorganisaation toimipaikoista ja erilaisista tehtävistä pois lukien johto- ja esihenkilöasemassa toimivat. Haastateltavien valinnassa ei tehty muuta

painotusta, vaan tärkeintä oli tavoittaa moninainen kokemusten ja merkitysten kirjo tutkimusilmioista. Kaikkien kokemukset olivat yhtä tärkeitä ja merkittäviä. Haastateltaville lähetettiin haastattelukutsu sähköpostitse, ja siinä yhteydessä kerrottiin tutkimuksen taustasta ja tavoitteista sekä haastatteluiden toteuttamisesta. Haastattelukutsu sisälsi tutkimusaiheen lisäksi haastatteluteemat. Haastattelukutsussa tuotiin myös esiin, miten tutkimusaineistoa hallinnoidaan ja käytetään sekä miten tutkimusaineistoa hyödynnetään. Jo haastattelukutsu sisälsi monipuolisesti tietoa, että haastatteluun kutsuttu henkilö voisi antaa tietoon perustuvan eettisen suostumuksen tutkimukseen osallistumisesta, mutta haastattelun alussa asia varmistettiin vielä suullisesti.

Haastattelut toteutettiin marras- ja joulukuussa 2021. Haastattelut tehtiin Teams-sovellusta hyödyntäen henkilöstön jäsenten mahdollisimman laajan tavoitettavuuden, vaivattoman osallistumisen ja vallitsevan Covid19 epidemiatilanteen vuoksi. Teams-sovelluksen hyödyntäminen ei mielestäni vaikuttanut haastatteluiden vuorovaikutukseen, koska kyseisen sovelluksen hyödyntäminen on arkipäiväistä ja tuttua haastateltaville henkilöille ja luottamuksellinen keskusteluilmapiiri muodostui helposti. Haastatteluita tehtiin yhteensä yhdeksän. Haastatteluiden kesto vaihteli 26 minuutista 77 minuuttiin. Haastatteluiden määrää pohdin ennen aineiston keräämistä ja myös aineiston keräämisen edistyessä. Haastatteluiden määrää arvioidessani halusin tarkastella aineiston riittävyyttä myös aineiston kylläntymisen näkökulmasta. Vaikka aineiston kylläntymispistettä eli tilannetta, jossa lisäaineisto ei enää luo tutkimusongelman kannalta uusia näkökulmia, voi olla haasteellista määrittää (Eskola ja Suoranta 1998, 62–63). Aineiston rajausta lähestyin myös teoreettisen kattavuuden näkökulmasta, milloin huomio kiinnittyy tapauskohtaiseen analyysiin tilastollisten kriteerien sijaan. Aineiston keruulla pyritään tavoittamaan tietyn tutkimusjoukon sosiaalisen todellisuuden sisäinen näkemys, ja tutkittavien henkilöiden tutkimusilmiölle antamat merkitykset. (Kiviniemi 2018, 79.) Tekemieni haastatteluiden kautta pyrin tavoittamaan tutkimuksen kohdeorganisaation eri toimipaikoissa ja erilaisissa tehtävissä toimivien henkilöiden kokemuksia itseohjautuvuudesta, organisaation nykyisistä toimintakäytännöistä ja johtajuudesta sekä itseohjautuvuutta tukevaan johtajuuteen kohdistuvista kehittämistoiveista.

Haastatteluaineiston litterointi toteutettiin nopeasti haastatteluiden jälkeen, koska tavoitteena oli saattaa aineisto anonymisoituun muotoon mahdollisimman pian. Tällä turvattiin, että säilytettävässä aineistossa ei ole tunnistamista mahdollistavia tietoja, ja aineiston säilyttäminen toteutuu

tietoturvallisesti ja haastateltavien tietosuojaa kunnioittaen valituissa tallennuskohteissa. Haastateluaineiston keräysvaiheessa anonymisointiin kiinnitettiin jo huomiota pohtimalla, millaisia taustatietoja on tarpeen kerätä, ja millä tarkkuudella tietoja kerätään. Taustatiedot kerättiin kategorisoituna, ja myös tutkimuksen kannalta turhien tietojen keräämistä vältettiin. Haastateltavat myös oma-aloitteisesti välttivät käyttämästä erisnimiä viitatessaan henkilöihin, joten aineistossa ei ollut muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta anonymisoinnin tarvetta. Näissä muutamissa tapauksissa käytettiin lyhyttä merkkijonoa, koska peitenimien käytölle ei ollut aineiston ymmärrettävyyden kannalta tarvetta. Haastattelut litteroitiin lähes sanatarkasti. Ainoastaan haastateltavien kaikkia äännähdyksiä ei litteroitu, koska tutkimuksen kannalta oleellista oli asiasisältö, eikä tarkoituksena ollut analysoinnissa käyttää esimerkiksi keskustelu- tai diskurssianalyysin menetelmiä. Haastatteluaineistoa kertyi litteroituna 66 sivua.

5.5 Tutkimusaineiston analysointi

Tutkimusaineiston analysoinnin tavoitteena oli tuottaa informatiivinen, selkeä ja tiivis kuvaus tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2013, 108). Tämän tutkimuksen laadullisen aineiston analysointi on aineistolähtöistä siinä mielessä, että tarkoituksena on tavoittaa haastateltujen henkilöstön jäsenien kokemuksia tutkimusilmiöstä ja muodostaa aineistosta nousevien hahmotusten perusteella käsitteellistyksiä, jotka eivät suoraan nojaa mihinkään ennakkoon sovittuun teoreettiseen malliin. Hankittua aineistoa lähdettiin analysoimaan aineistoon tutustumalla ja nostamalla esiin tutkimuskysymysten kannalta olennaista tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2013, 109). Tässä vaiheessa asetetut tutkimuskysymykset toimivat analysointia suuntaavina tekijöinä, mutta eivät pois sulje vielä tutkittavaa ilmiötä laajasti koskevien olennaisten asioiden huomioimista. Tässä on kuitenkin hyvä huomioida, että kaikki kerätystä aineistosta löytyvä mielenkiintoinen materiaali ei kuitenkaan ole lopulta tämän tutkimuksen osalta oleellista, vaan on osattava myös tehdä rajaus omaan tutkimukseen, sen tarkoitukseen ja tutkimusongelmaan liittyvän materiaalin osalta (Tuomi & Sarajärvi 2013, 92).

Vaikka tämän tutkimuksen aineiston analysointi oli pääosin aineistolähtöistä, niin siinä on myös aineksia dialogisesta tematisoinnista. Dialoginen tematisointi liittyy analysoinnin tapaan, jossa tutkimusilmiöön liittyvä teoreettinen ja metodologinen viitekehys, aiempi tutkimuksellinen tieto, muu ilmiöön liittyvä kontekstuaalinen tieto, kerätty aineisto ja tutkijan oma ajattelu asettuu dialogiseen suhteeseen analysoinnin ja tulkinnan vaiheissa (Koski 2020, 157). Teoreettinen ajattelu ei

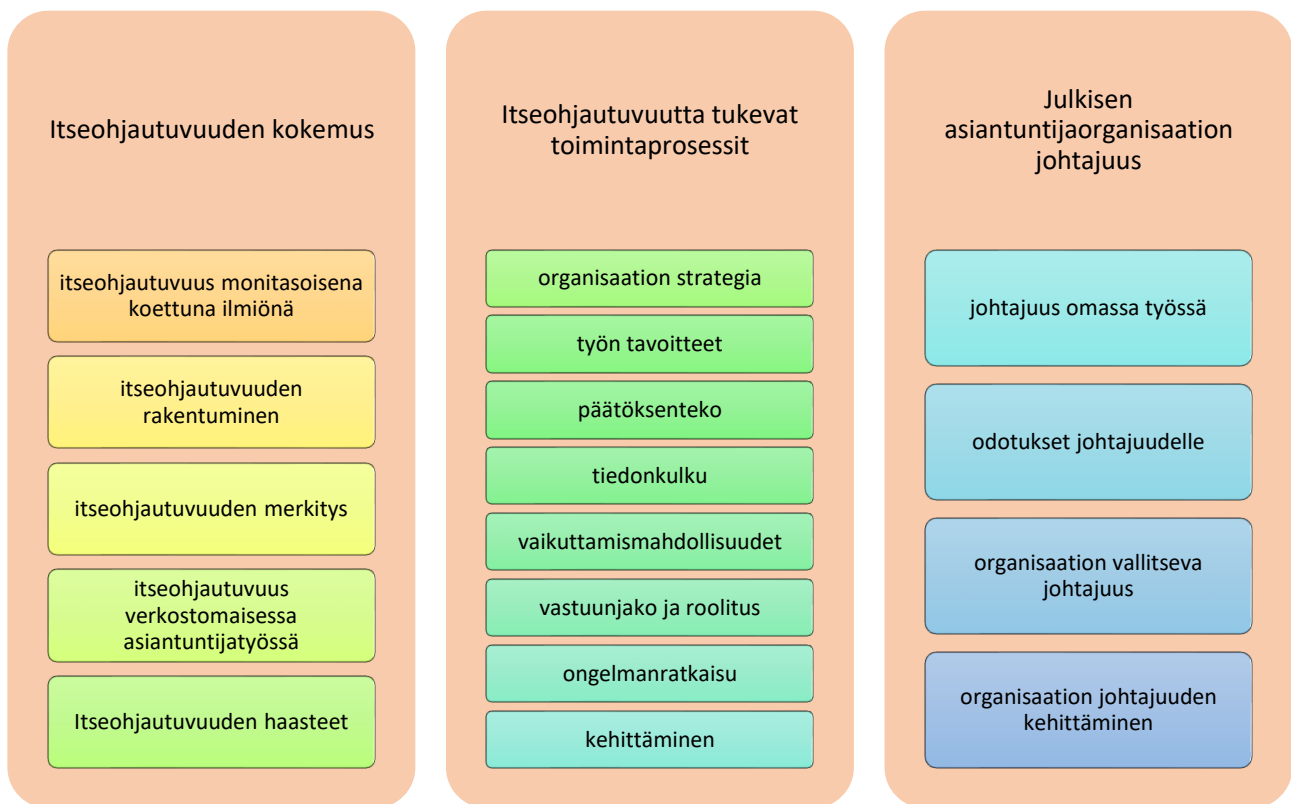
siten ole täysin häivyttävissä aineiston analysoinnin aikana, vaikka aineistolle annetaankin tilaa ja se nostetaan pääosaan. Alasuutari (2011, 40) toteaaakin, että aineistoa tarkastellaan tietystä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta, että aineistosta voidaan erottaa kyseisen tutkimuksen kannalta oleelliset havainnot.

Tutkimuksen aineiston analysointimenetelmänä hyödynsin teemoittelua, jonka avulla on pyritään hahmottamaan tutkimuskysymysten kannalta olennaiset aineiston osat (Eskola & Suoranta 1998, 175-176). Teemoittelun tarkoituksena oli järjestää ja selkiyttää aineistoa niin, että siitä oli hahmotettavissa kokonaisuuksia, joiden pohjalta omaa tulkintaa voitiin tehdä (Eskola 2018, 219–220). Teema on abstrakti kokonaisuus, joka tuo merkityksen toistuvaan kokemukseen ja sen muunnelmiin. Sellaisenaan teema vangitsee ja yhdistää kokemuksen luonteen tai perustan merkitykselliseksi kokonaisuudeksi. Teemat tunnistetaan kokoamalla yhteen komponentteja tai fragmentteja ideoista tai kokemuksista. (Nowell, Norris, White & Moules 2017, 8.) Muodostuneiden teemojen tulkintojen pohjalta lähdetään tekemään teoreettista kytkentää ja jatkopohdintaa (Eskola 2018, 221).

Teemahaastatteluin kerätyn aineiston analysointi aloitettiin lukemalla litteroitu tekstiaineisto, ja nostamalla aineistosta tutkimusongelman kannalta oleellisia haastattelukatkelmia. Haastattelukatkelmat olivat pituudeltaan eri mittaisia. Yksittäinen haastattelukatkelma oli joko lauseen osa tai pidempi kokonaisuus, joka kattoi tietyn tutkimusilmiöön liittyvän asiakokonaisuuden. Tutkimusilmiön kannalta oleelliset haastattelukatkelmat merkittiin tutkimusaineistoon, että ne olivat helposti poimittavissa myöhemmin aineistosta, ja niistä voitiin laatia kokoavia aineistokategorioita. Haastattelukatkelmista muodostui aluksi 30 aineistokategoriaa tai havaintokokonaisuutta, joiden pohjalta muodostui teemoja. Teemojen muodostumista aineistokategorioista on havainnollistettu esimerkin omaisesti yhden teeman osalta (ks. liite 2).

Muodostuneet teemat sisälsivät itseohjautuvuuden kokemiseen, toimintaprosesseihin ja niiden kehittämiseen sekä omassa työssä esiintyvään johtajuuteen, johtajuuteen kohdistuviin odotuksiin, nykyiseen johtajuuteen ja johtajuuden kehittämiseen liittyviä haastattelukatkelmia. Muodostuneita teemoja läpikäymällä muodostui kolme pääteemaa, joita alateemat tarkentavat ja selittävät (kuvio 5). Itseohjautuvuuden kokemuksen pääteema koostuu 5 alateemasta, jotka avaavat itseohjautuvuutta monitasoisena koettuna ilmiönä, itseohjautuvuuden rakentumista ja sen merkitystä

sekä itseohjautuvuutta verkostomaisen asiantuntijatyön kannalta ja itseohjautuvuuden haasteellisuutta. Itseohjautuvuutta tukevien toimintaprosessien pääteema koostuu 8 alateemasta, jotka kuvaavat organisaation strategian, työn tavoitteiden, päätöksenteon, tiedonkulun, vastuunjaon ja roolituksen, ongelmanratkaisun, vaikuttamis- ja kehittämismahdollisuuksien muodostumista ja toteutumista. Julkisen asiantuntijaorganisaation johtajuuden pääteema koostuu 4 alateemasta, jotka tuovat esiin näkemyksiä asiantuntijoiden kokemasta johtajuudesta omassa työssä, johtajuuteen kohdistuvista odotuksista ja organisaation vallitsevasta johtajuudesta sekä johtajuuden kehittämisestä.



Kuvio 5. Tutkimuksen aineistosta muodostuneet teemat

Tutkimuksen aineistolähtöinen analysointi perustui prosessiin (kuvio 6), jossa aineistoa aluksi redusoidaan eli pelkistetään ja sen jälkeen aineistoa pyritään klusteroimaan eli ryhmittelemään ja lopuksi siirrytään abstrahoimaan eli tuottamaan teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä (Tuomi & Sarajärvi 2013, 108). Tutkimuksen aineistosta havainnoidaan aluksi tutkimusilmiön kannalta olennaisia raakahavaintoja, joita yhdistämällä saavutetaan metahavaintoja. Tämän prosessin myötä

saadaan rakennettua tutkimusilmiötä selittäviä kokonaisuuksia, ja siirrytään yksittäistapauksia yleisemmälle tasolle. (Alasuutari 2011, 237.) Tutkimusaineistosta pyritään siis eri vaiheiden myötä muodostamaan johtopäätöksiä, jotka ovat siirrettävissä yleiselle käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle (Metsämuuronen 2001, 51).



Kuvio 6. Tutkimuksen aineiston analysointi

5.6 Tutkimuksen eettisyys

Kvalitatiivisen tutkimuksen perinteissä suhtaudutaan tutkimuksen etiikkaan hyvinkin eri tavoin. Perinteiden toisessa ääripäässä tutkimusetiikkaa lähestytään lähinnä teknisluonteisena normina, joka määrittää tutkijalle oikeutettuja tutkimuksellisia ratkaisuja. Näin määritellen tutkimusetiikan kysymykset liittyvät pääasiassa itse tutkimusprosessiin. Tutkijan on kiinnitettävä huomiota lähinnä tutkimukseen osallistuvien informoimiseen, aineiston keruu- ja analyysivaiheessa käytettävien menetelmien luotettavuuteen, tutkimusaineistoon liittyviin anonymisoinnin ratkaisuihin ja tutkimustulosten raportoinnin tapaan. Toisaalta tutkimusetiikka voidaan nähdä metodologisena asiana. Tällöin tutkimuksen eettisyys näyttäytyy kaikkien tutkimuksen aikana tehtyjen moraalisten valintojen ratkaisuna. Tutkimusetiikka kietoutuu koskemaan tutkimuksen taustalla olevaa tiedekäsitystä ja tutkimukseen sisältyvien metodisten valintojen arvosidonnaisuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 128.)

Tässä tutkimuksessa eettisyys on pohdintaa juuri kaikkien tutkimuksellisten valintojen osalta, mutta myös osa omaa metodologista lähestymistapaa. Eettisyys näyttäytyy tutkimusprosessissa jo aina aiheen valinnasta alkaen tutkimusraportin laatimiseen saakka. Tutkimusaiheen valinnan vaiheessa on hyvä selkiyttää, kenen lähtökohdista ja ehdoilla tutkimusaihe valitaan ja miksi tutkimus on tarkoitus toteuttaa. Tutkijan eettinen lähestymistapa tulee esille tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimusongelman tai -tehtävän muotoilussa – halusipa tutkija tätä tai ei. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 129.) Tämän tutkimuksen aiheen valintaa on ohjannut oma mielenkiinto aiheilmioon. Tutkimuksen aiheen valintaan tai tutkimusongelman muotoiluun eivät ole vaikuttaneet muut tahot, eikä myöskään kohdeorganisaatio ole vaikuttanut tutkimuksellisiin valintoihin. Tutkimuksen toteuttamista ei ole myöskään rahoittanut mikään taho. Tutkimuksen aiheen valinnassa ja tutkimusongelman muotoilussa on pyritty lähestymään aihetta ja asetettua tutkimusongelmaa ilman ennako-oletuksia, ja tunnistamaan tutkimuksen kohdeorganisaatioon olevan oman sidonnaisuuden vaikutus tutkimuksellisiin valintoihin.

Tutkimuseettiset normit ohjaavat tutkimusprosessia ja auttavat tutkijaa huomioimaan tutkimusprosessin osalta erilaisia eettistä arviointia vaativia ratkaisuja. Tutkijan on tärkeää esimerkiksi aineistoa hankkiessaan kunnioittaa tutkittavien itsemääräämisoikeutta, yksityisyyttä ja tietosuojaa. Tutkittaville on annettava riittävästi tietoa tutkimuksesta ja kerättävien tietojen käyttötarkoituksesta, että he voivat vapaaehtoisesti päättää osallistumisestaan tutkimukseen. Tutkittavia on hyvä informoida myös siltä osin, että miten tutkimuksen kohderyhmä valitaan, miten kauan aineistoa säilytetään ja kuinka sitä käytetään. Tutkittavilta saatavan luottamuksellisen aineiston käsittelystä on myös hyvä kertoa tutkittaville, että he tietävät, miten aineistoa säilytetään ja miten sitä muokataan sekä kenellä on käyttöoikeus aineistoon. Tutkittavia tulee myös informoida tutkimuksen suorittamisen tavasta ja kestosta. (Kuula 2011, 60–64.)

Tämän tutkimuksen aineiston hankintaan liittyvissä toimenpiteissä pyrin takaamaan tutkittaville päätösvapauden ja kunnioittamaan mahdollisimman hyvin heidän yksityisyytensä suojaa. Haastattelukutsussa toin esiin tutkimuksen osallistumisen vapaaehtoisuuden ja varmistin vielä ennen haastattelun aloittamista suullisesti suostumuksen tutkimukseen osallistumiseen. Samalla myös tarjosin mahdollisuuden kysyä lisätietoa tutkimuksesta ja sen toteuttamisesta. Päätösvapauden toteutuminen on mahdollista vain, jos tutkimukseen osallistujilla on riittävästi tietoa tekemänsä

päätöksen tueksi (Clarkeburn & Mustajoki 2007, 66). Tutkimukseen osallistujille lähetettiin haastattelukutsun yhteydessä tietoa tutkimuksen tavoitteesta, aineiston keräämisen toteutuksesta ja aineiston käsittelystä. Samalla tuotiin esiin myös tutkimuksen julkisuus ja aineiston hyödyntämisen tapa, jolla turvataan tutkimukseen osallistuneiden yksityisyyttä. Tutkimukseen osallistujien yksityisyydensuojaa varmistin myös erilaisin haastattelun järjestämiseen ja aineiston käsittelyyn sekä hävittämiseen liittyvien teknisten ratkaisujen avulla.

Tutkimuksen aineiston keräämisessä hyödynnettiin virtuaalista haastattelua, koska sitä kautta voitiin turvata osallistujien terveysturvallisuus, ja toisaalta myös tavoittaa tutkimukseen osallistujat joustavasti eri paikkakunnilta. Virtuaalisten ja kasvokkain tapahtuvien haastattelujen osalta ei ole havaittu eroavaisuuksia eettisten menettelyjen osalta, vaan samat eettiset menettelyt liittyen tietoisuuden saamiseen ja anonymiteetin, yksityisyyden ja luottamuksellisuuden varmistamiseen liittyvät molempiin haastattelujen toteuttamistapoihin. On havaittu, että virtuaalinen haastattelu voi jopa tarjota osallistujille ja tutkijalle enemmän yksityisyyttä samalla kun säilytetään fyysinen turvallisuus. Virtuaaliset menetelmät voivat kuitenkin aiheuttaa myös uusia tietosuojongelmia, sillä tutkijat voivat tunkeutua osallistujien henkilökohtaiseen tilaan, varsinkin jos osallistujat ovat omassa kodissaan, eivätkä käytä virtuaalista taustaa tai kuulokkeita. (Roberts, Pavlakis & Richards 2021, 3.)

Tutkimusaineiston käsittelyssä noudatettiin huolellisuutta ja tarkkuutta. Tutkimusaineiston keräämisen jälkeen aineisto litteroitiin mahdollisimman pian. Aineiston litteroinnin yhteydessä aineistosta myös poistettiin tunnistetiedot. Ennen aineiston keräämistä pohdin myös tarkasti, mitä taustatietoja on tarpeen kerätä. Taustatietojen keräämisessä hyödynsin ikävuosiin ja kokemusvuosiin perustuvia luokituksia, mikä oli riittävä taso kerätä tietoa tämän tutkimuksen kannalta. Aineiston keräämisen vaiheessa halusin myös välttää turhien tunnistetietojen keräämistä. Aineiston anonymisoinnilla turvataan tutkimukseen osallistuvien yksityisyyden suojaa (Kuula 2011, 207). Aineiston anonymisoinnin lisäksi aineiston säilyttämisessä kiinnitettiin huomiota aineiston eheyteen ja tietoturvasäilytyksiin teknisiin ratkaisuihin aineiston säilyttämisessä. Aineiston asianmukaista keräämisen, käytön ja säilyttämisen prosessia turvattiin myös laatimalla etukäteen aineiston hallintasuunnitelma, joka tuki systemaattisista toimintaa aineiston hallintaan liittyen.

Tutkimuseettisten näkökulmien huomioiminen ja hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen edesauttaa luotettavan, uskottavan ja vertaisarvostusta nauttivan tutkimuksen tekemistä (Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2012, 6). Tutkimusprosessissa tutkimuseettisyys näyttäytyy kaikissa niissä eettisissä kysymyksissä ja valinnoissa, jotka liittyvät tutkimuksen eri vaiheisiin aina tutkimuksen aiheen valinnasta tutkimustulosten julkaisuun. Koska eettiset kysymykset seuraavat läpi koko tutkimusprosessin ja kaikkiin esiin nouseviin, ehkä yllättäviinkin kysymyksiin ei ole olemassa valmiita vastauksia, niin tutkija joutuu hakemaan näihin ratkaisuja nojautuen tutkimuseettisiin periaatteisiin, lainsäädännön muodostamiin reunaehtoihin ja tieteen avoimuuteen, testattavuuteen ja koeteltavuuteen pohjautuvaan eetokseen (Kuula 2015).

Tutkimusprosessin aikana pyrin hyvän tieteellisen käytännön noudattamiseen kaikissa tutkimuksen aikana esiin nousseissa kysymyksissä ja valinnoissa aina huolellisesta ja tarkasta viittaustekniikasta tutkimuksen julkaisuun ja tutkimusaineiston hävittämiseen saakka. Tutkimusprosessin aikana huomioin, että omat toimintatavat kunnioittavat muiden tutkijoiden työtä tuomalla esiin heidän näkemyksensä erotettuna omista näkemyksistäni, jota tukee huolellinen viittaus- ja lähde-tekniikka sekä huolellinen ja tarkka raportointi. Tutkimukseen osallistuneiden itsemääräämiskeutta ja yksityisyyden suojaa turvasin huolellisella aineiston hallinnalla ja tietosuojan toteutuksesta tukevilla ratkaisuilla sekä luottamuksellisuutta kunnioittavilla toimilla. Pyrin raportoinnissa ja tutkimuksen kirjoitustavassa myös huomioimaan tunnistettavuuden riskitekijät ja turvaamaan tutkittavien asemaa. Tutkimuksen julkaisun jälkeen olen sitoutunut myös hävittämään tutkimusaineiston, koska aineisto oli kerätty vain tätä tutkimusta varten.

5.7 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa monia erilaisia luotettavuuden kriteerejä. Kvantitatiivisen tutkimuksen osalta luotettavuutta tarkastellaan lähinnä reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla, kun taas kvalitatiivisen tutkimuksen osalta näiden käsitteiden lisäksi on nostettu esiin muitakin näkökulmia. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta on lähestytty useissa lähteissä neljän käsitteen kautta, joiden taustalla on Lincolnin ja Guban teoksessa *Naturalistic Inquiry* (1985) esitetty luokitus (Eskola & Suoranta 1998, 212–213; Rose & Johnson 2020, 436; Sinkovics, Penz & Ghauri 2008, 699; Tuomi & Sarajärvi 2013, 137-139). Eskola ja

Suoranta (1998, 212–213) nimeävät nämä käsitteet uskottavuudeksi, siirrettävyydeksi, varmuudeksi ja vahvistuvuudeksi. Uskottavuudella viitataan siihen, että vastaavatko tutkijan tekemät käsitteellistykset ja tulkinnat tutkittavien käsityksiä. Siirrettävyydellä kuvataan tutkimustulosten siirrettävyyden mahdollisuutta toiseen kontekstiin. Varmuudella tarkoitetaan tutkimukseen mahdollisesti vaikuttavien ennakoimattomien tekijöiden huomioimista. Vahvistuvuus merkitsee puolestaan tutkimuksen tulosten tulkintojen vahvistumista toisten ilmiötä tarkastelleiden tutkimusten kautta. (Eskola & Suoranta 1998, 212–213.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellessa arvioidaan koko tutkimusprosessia (Eskola & Suoranta 1998, 211; Tuomi & Sarajärvi 2013, 140). Luotettavuutta arvioidaan suhteessa valittuihin tutkimuksellisiin menetelmiin ja tapoihin, ja miten näitä menetelmiä on sovellettu ja toteutettu kvalitatiivisessa tutkimuksessa (Rose & Johnson 2020, 435). Luotettavuus muodostuu käytetyn tutkimuslogiikan eli tutkimuskäytänteiden ja sitä kuvaavan tutkimustekstin eli tutkimusraportin yhdessä muodostamana rakennelmana. Tutkimusteksti kuvaa tutkimuskäytänteitä mahdollisimman realistisesti ja ilmentää tutkimuksen kohdetta ja tehtyjä valintoja. (Eskola & Suoranta 1998, 213–214.) Tutkija kuvaa ja perustelee tutkimustekstissä, miten on päätynyt valittuihin ratkaisuihin ja arvioi niiden sopivuutta ja tarkoituksenmukaisuutta tutkimuksen tarkoituksen kannalta (Vilka 2015, 197).

Luotettavuus koskee myös tutkimuksen varsinaiseen suorittamiseen liittyvää johdonmukaisuutta ja selkeyttä (Rose & Johnson 2020, 435). Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus muodostuu tutkijan oman toiminnan reflektiivisellä arvioinnilla ja läpinäkyvällä tutkimusprosessin raportoinnilla (Eskola 2018, 231). Kvalitatiivisen tutkimuksen raportoinnin haasteena on juuri se, miten hyvin ja tarkasti pystyy omaa tutkimustyötään seuraamaan ja raportoimaan myös ne oikaisemansa virheratkaisut tai huonot käsite- tai menetelmäratkaisut. Lisäksi on huomioitava kvalitatiivisen tutkimuksen erityisyys, koska se on niin vahvasti kietoutunut elämismailmaan, ja asettaa tutkimuksen raportoinnille myös omat vaateensa. Tutkimuksen raportoinnissa on pyrittävä mahdollisimman seikkaperäiseen ja perusteelliseen kuvailuun. (Varto 1992, 112.)

6 Tutkimustulokset

Tämän tutkimuksen aineistosta muodostuneet pääteemat toimivat kehyksenä, joiden kautta tutkimuksen tuloksia tarkastellaan. Pääteemat ovat itseohjautuvuuden kokemus, itseohjautuvuutta tukevat organisaation toimintaprosessit ja julkisen asiantuntijaorganisaation johtajuus. Pääteemojen alle muodostui alateemoja, jotka tarkentavat ja avaavat eri näkökulmia pääteemaan.

6.1 Itseohjautuvuuden kokemus

Itseohjautuvuuden kokemuksen pääteema avaa itseohjautuvuuden monitasoista kokemusta, rakentumista ja merkitystä sekä itseohjautuvuuden hahmottumista julkisessa verkostomaisessa asiantuntijatyössä. Lisäksi itseohjautuvuuden pääteema avaa näkökulman itseohjautuvuuden osalta esiin nouseviin haasteisiin. Itseohjautuvuuden kokemus tutkimuksen kohteena olleessa julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa kuvautui vahvasti yksilötason ilmiönä. Haastateltavat kuvaavat itseohjautuvuutta omaehtoisena mahdollisuutena tehdä työtä itse aikatauluttaen, rytmittäen ja työtehtäviä priorisoiden. Itseohjautuvuuteen liittyy vahvasti oma liikkumavapaus työn toteuttamisen osalta. Itseohjautuvuus voi olla myös niin sisäistetty ja omaksuttu tapa toimia, että sen havaitseminen voi olla itselle vaikeaa. Itseohjautuvuuteen liitetään mahdollisuus itse ohjata ja johtaa omaa työskentelyään tiettyjen julkista toimintaa ohjaavien lainsäädännöllisten reunaehtojen sisällä.

Itseohjautuvuus varmaan sitä sellaista, että itse ottaa kopin ja itse hoitaa työn, että tulee tavallaan tietyt reunaehdot, mutta sitten on vapaus tehdä sitä itse sitten aikatauluttamalla ja itse tekemällä (Haastattelu 8).

Itseohjautuvuus on sitä, että toimii oma-aloitteisesti tai omaehtoisesti ilman sitä ulkopuolisen ohjausta. - - elikkä osaa itsenäisesti toimia ja ilman ulkopuolisen ohjausta ja tosiaan on itsejohtamisen taitoa, kykyä säädellä omaa toimintaa ja ne tavoitteet huomioiden pyrkiä siihen tavoitteeseen sillä tavalla, että pääsisi tavoitteisiin. (Haastattelu 6.)

Itseohjautuvuus on varmaan sellaista oman työnsä johtamista (Haastattelu 2).

Se itseohjautuvuus on aika semmoista tiedostamatonta, huomaamatonta, näkymättöntä parhaimmillaan eli sitä ei edes ajattele olevansa itseohjautuva. Eli se työtehtävän sisältö, tavoitteet ja esimiehen tuki on sellaisia, että ne mahdollistaa sen itseohjautuvuuden täysin itsestään. (Haastattelu 1.)

Itseohjautuvaan työskentelyyn haastateltavat kokevat olevan valtuutuksen, jolloin omaa työtä voi ohjata itsenäisesti. Työskentely tapahtuu omatoimisesti, eikä siihen odoteta ulkopuolista ohjausta, vaan enemmänkin esihenkilöiden mahdollistavaa tukea. Oman työn tekemiseen ja johtamiseen liittyy vahvasti myös ammatillinen osaaminen ja oman työn hahmottaminen sekä työn hallinta. Itseohjautuvuus vaatii riittävää osaamista ja oman työskentelyn hahmottamista kokonaisuuden kannalta. Itseohjautuvuus on uskoa ja luottamusta omaan kyvykkyyteen hoitaa työtään tavoitteiden mukaisesti. Itseohjautuvuus on myös taitoa omatoimisesti hakea ratkaisuja ja hallita laajaakin kokonaisuutta.

Toisaalta siihen on se mahdollisuus, mutta sitten myös, että on usko ja luottamus siihen, että itse myöskin sitten osaa itseään ohjata eli ei tarvitse ulkopuolelta niin vahvasti ohjeita, ratkaisuja, että mitä tehdä, vaan kykenee siihen itseohjautuvasti (Haastattelu 4).

Näkisin sen sellaisena työskentelytapana, semmoinen itsenäinen työote, että johdolta ei tarvitse joka työtehtävään tulla käskyä (Haastattelu 3).

Mun mielestä hyvä itseohjautuvuus on sitä, että mä hallitsen sen kokonaisuuden (Haastattelu 5).

Itseohjautuvuuden haastateltavat kokevat rakentuvan omasta kyvykkyydestä toimia ja tehdä asioita. Itseohjautuvuus perustuu omaan taitoon ohjata omaa käyttäytymistään ja pyrkiä saamaan aikaan toivottuja tuloksia. Itseohjautuvuus on omaehtoista suunnitelmallista toimintaa kohti asetettuja tavoitteita. Haastateltavat kokevat itseohjautuvuuden kuitenkin mahdollistuvan yksilön autonomian ja esihenkilöiden ja organisaation tuen kautta. Itseohjautuvuus mahdollistetaan esihenkilöiden toimesta, kun työskentelyyn ja sen ohjaukseen annetaan vapautta sekä luotetaan asiantuntijoiden tekemiin ratkaisuihin. Itseohjautuvuutta tukee myös osaltaan työyhteisö ja vallitseva työkuulttuuri sekä organisaation johtajuus.

Varmaan ihan vaan itsestään, siitä kyvystä lähteä tekemään (Haastattelu 9).

Itseohjautuvuudessa tosiaan on myös tärkeätä, että jokainen tietää sen oman työtehtävän ja mitä edellytetään (Haastattelu 3).

- - siellä on ne tavoitteet, mitä kohti ollaan menossa, ja sitten on se työtehtävän sisältö. Ja tavallaan niissä työtehtävän sisällöissä, kun ne tavoitteet liittyy siihen

omaan työhön, niin pyritään saavuttamaan ne annetut tavoitteet ja sitten siellä ympäröstössä on se esimiehen tuki tai ohjeistus tai kaikki se, mikä siellä on plus isompana kokonaisuutena koko työyhteisö. (Haastattelu 1.)

-- työyhteisössä minulle on annettu lupa olla itseohjautuva. Se tulee sieltä esimiestasolta tavallaan (Haastattelu 8).

Itseohjautuvuuden merkitys nousee haastateltavien kokemuksissa vahvasti esiin. Itseohjautuvuuden merkitys kiteytyy niin motivaatioon kuin myös luottamuksen ja työn ilon sekä työhyvinvoinnin kokemiseen. Itseohjautuvuuden kokemus luo todella selvästi ja vahvasti mielekkyyttä työhön. Itseohjautuva työskentely antaa tunteen oman työn määrittämisestä ja ohjaamisesta. Itseohjautuvuuden merkityksellisyys liittyy haastateltavien kokemuksissa myös vastuun ottamiseen ja ratkaisujen sekä päätösten tekemiseen. Itseohjautuvuuden osalta merkityksellisiä ovat lisäksi kehittämiseen ja kehittymiseen liittyvät näkökulmat. Oman työn ja laajemminkin organisaation toiminnan kehittämiseen sekä oman itsensä kehittymiseen liittyvät mahdollisuudet luovat mielekkyyttä työskentelelyyn.

Se on hirveen hyvä, että työntekijät saa olla itseohjautuvia. Sehän on nykypäivää ja sillähän tavallaan motivoidaan. Sillä mä itekin tykkään tästä työstä, että mä saan itseohjautua. (Haastattelu 8.)

-- saa esimerkiksi päättää tavasta työskennellä, onko etätyössä tai muuta, tai miten tekee omalla tavalla, niin se toki luo sitä hyvinvointia, työhyvinvointia lisää sitä kautta, että saa itse suunnitella ja tehdä omalla tavallaan sitä työtänsä,-- (Haastattelu 6).

Mun mielestä sillä on tosi iso merkitys, koska mulla on semmoinen tunne, että minä määritän sitä omaa työtä (Haastattelu 5).

Itseohjautuvuus julkisessa asiantuntijatyössä on haastateltavien mukaan omaehtoista vapautta suunnitella omaa työtään ja ajankäyttöään, rytmittää työntekoa, toteuttaa omaa työtapa ja kehittää työtapaansa. Itseohjautuvuus liittyy myös oman työn tavoitteiden määrittämiseen ja työskentelyn ohjaamiseen kohti tavoitteita sekä vastuun ottamiseen oman työn oikeanlaisesta järjestämisestä, että asetettujen tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista. Itseohjautuvuus on haastateltavien mukaan itsenäistä päätöksentekoa ja erilaisten työtilanteiden omatoimista ratkaisemista sekä oman osaamisen kehittämistä. Itseohjautuvuus julkisessa asiantuntijatyössä on kykyä

suunnata omaa työskentelyään tarkoituksenmukaisella tavalla ja vastata omasta vastuualueestaan.

Esihenkilöt mahdollistavat haastateltavien kokemuksen mukaan itseohjautuvuuden toteutumista tutkimuksen kohteena olevassa julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa. Itseohjautuvuus mahdollistuu hyvin, koska esihenkilöt antavat vapautta tehdä asiantuntijatyötä niin, että omaa työtapaansa voi itse määrittää ja suunnitella. Asiantuntijatyössä jää vapautta tehdä työtä omalla persoonallisella tavalla. Itseohjautuvuutta rajaa työhön vaikuttavat lainsäädännölliset reunaehdot, jotka määrittävät joiltain osin työn tekemistä. Tätä ei kuitenkaan koeta itseohjautuvuutta poissulkevana tekijänä, vaan se koetaan työtä ohjaavana tekijänä, joka jättää kuitenkin mahdollisuuden oman näköiselle työskentelytavalle.

Itseohjautuvuus verkostomaisessa asiantuntijatyössä nostaa esiin verkostotyön haasteina pidettyjä asioita, jotka vaikuttavat osaltaan myös itseohjautuvuuden kokemukseen. Verkostotyössä itseohjautuvuutta haastavat yleiset verkostotyössä koetut haasteet eli yhteisen tavoitteen hahmottaminen, vastuunjaon ja roolitusten riittävä selkeys sekä jaetun vallankäytön ja päätöksenteon toteutuminen. Itseohjautuvuuden kokeminen verkostomaisessa asiantuntijatyössä on haastavampaa, koska erilaisista taustaorganisaatioista tulevien henkilöiden tunteminen, keskinäisen luottamuksen syntyminen ja sitoutuminen yhteisen tavoitteen edistämiseen vaativat yhteistyötä, vastavuoroisuutta ja avoimuutta sekä verkostotyöskentelyn osaamista. Itseohjautuvuus verkostomaisessa asiantuntijatyössä vaatii työskentelykontekstin hahmottamista ja ymmärtämistä, mutta samalla myös kykyä ohjata omaa toimintaansa ehkä omasta taustaorganisaatiosta poikkeavien ja erilaisten prosessien kautta.

Sitten toki niitä reunaehtoja sanelee ehkä se verkostokin osittain. Ei olla enää niin itseohjautuvia. Mä saan toki itse toimia sen verkoston kanssa niinku haluan ja pyytää verkostoon, ketä koen tarpeelliseksi. - - Jos puhutaan meidän organisaatiosta, niin tosi itseohjautuvasti, mutta verkoston näkökulmasta sitten pitää ehkä jo mennä muitten ehdoilla. (Haastattelu 8.)

Sit kun tehdään verkostotyötä, niin sitten pitää kuitenkin löytää se yhteinen todellisuus, ja sitten välttää kuitenkin mitään ristiriitoja, koska asiakas on keskiössä, että se olisi kuitenkin hedelmällistä (Haastattelu 5).

- - siinä verkostossa tekemisessä sitten on vielä haasteena sitten se, että jos ollaan saman organisaation sisällä niin tietysti sillä tavalla ehkä yleensä tunnetaan paremmin sitä toisten työtä ja niitä reunaehtoja, että mikä on mahdollista tai mitä pitää huomioida. Mutta sitten kun mennään yli organisaatorajojen ja ollaan eri tyyppisistä organisaatioista tulevia, ja tavallaan ne erilaiset kulttuurierot siinä voi olla ja se tietämys siitä toisten työstä erilaista, niin se kyllä ehkä sitä varsinkin, jotenkin sitä luottamusta siinä varmaan haastaa eri tavalla vielä. - - Että tuntee sitä toisten tehtävää ja sillä tavalla niitä mahdollisuuksia, niin se vielä jotenkin vaikuttaa siihen itseohjautuvasti toimimiseen, ja voi olla niin jotenkin eri tyyppistä se eri organisaatioilla, että se varmaan siinä on semmonen. (Haastattelu 4.)

Itseohjautuvuus kuvautui tutkimuksen kohdeorganisaatiossa selvimmin yksilötasoisena ilmiönä. Itseohjautuvuus tiimityön tai organisaation tasolla ei noussut yhtä lailla esiin. Tiimejä ei koettu selkeästi autonomisina ja päätösvaltaisina toimijoina, jotka voivat itsenäisesti päättää tavoitteistaan ja toimintatavoistaan, vaan ennemminkin itsenäistä, omaehtoista asiantuntijatyötä tukevina ryhminä, joissa on mahdollista peilata omaa työtapaansa, hakea tukea haastaviin tilanteisiin ja kokea yhteenkuuluvuutta. Tiimeissä myös jaettiin työhön liittyviä näkemyksiä ja kehitettiin työn tekemisen tapoja. Itseohjautuvuuden ilmenemiseen tiimitasolla vaikuttaa osaltaan kohdeorganisaation asiantuntijoiden työnkuva, joka korostaa henkilökohtaista vastuuta. Tiimitasolla tavoitteiden määrittely ei ohjaa toimintaa yhtä selkeästi, että se kokoaisi organisaation työntekijät toimimaan tiimeissä, ja että itseohjautuvuus näyttäytyisi vahvasti tiimitasolla.

- - paljonhan kysellään just mielipiteitä ja tiimin keskenkin jaetaan näkemyksiä, että miten pitäisi toimia jossain tilanteessa (Haastattelu 9).

Meillä on aika semmoinen tiivis porukka siinä ja yhdessä ratkotaan, mitä nyt ongelmia kenelläkin on. Niin yleensä lähdetään tuolleen meidän tiimin kesken sitä ratkomaan, ja sitten siitä, jos ei keksitä, niin keksitään sitten se, kuka tähän osaa jotakin sanoa, ja lähdetään sitä kautta sitten aina sitä vyyhtiä purkamaan niin sanotusti. (Haastattelu 7.)

Mutta on sellainen tiimi, jossa on yhtenäiset ajatukset ja niinku käsitellään asioita samalla tavalla ja tulkitaan niitä hyvin samalla tavalla ja rakennetaan sellaista yhteistä todellisuutta. - - Mun mielestä se on juuri sitä, että voi peilata niitä omia näkemyksiä ja sitten kehittää niitä tai sitten todeta, että mä ajattelen tästä vähän eri tavalla, jolloin se toinen voi muuttaa sitä omaa toimintaansa tai sitten vaan todetaan, että voi-han näin molemmilla tavoilla tehdä. - - Joskus sekin auttaa, että on ihmisiä, jotka ymmärtää, mitä minä teen ja minkä asioitten kanssa. Ja sitku niitä saa pallotella ilmassa, niin sekin voi auttaa itseään. (Haastattelu 5.)

Organisaation tasolla tarkasteltuna itseohjautuvuus jäi puolestaan enemmän pohdinnan tasolle. Organisaatiotasoisena ilmiönä itseohjautuvuus vaikutti myös vaikeimmin hahmotettavana. Organisaatiota ei myöskään kuvattu itseohjautuvana tai itseorganisoituvana, vaan organisaation toimintaa kuvataan ylhäältä päin ohjattuna valtion viraston toimintana ja asiantuntijaorganisaationa. Itseohjautuvuus monitasoisena ilmiönä ei noussut kohdeorganisaatiossa esiin, vaan ilmiön tarkastelu keskittyi yksilötasoiseen kokemukseen ja pohdintaan. Itseohjautuvuus kuvautuu vahvimmin omaan asiantuntijatyöhön liittyvänä ilmiönä, jossa koettuja työn teon valtuuksia pystyy hyödyntämään.

Ehkä sitä pitäisi vähän semmoistakin, ehkä käsitteenä itseohjautuvuutta niin, että mitä se tässä organisaatiossa yleensäkin tarkoittaa. Et mitä se odotetaan siltä itseohjautuvuudelta. Mitkä on ne itseohjautuvuuden tasot sitten, että mitä toin tässä esille, että mihin voit vaikuttaa. (Haastattelu 6.)

Jos organisaatiossa, niin kenen itseohjautuvuutta siinä sitten mietitään. - - No ku mä mietin, että voidaanko sitten ajatella, että miten se kokonaisuudessaan se organisaatio, että onko se itseohjautuva tai jos on, niin millä tavalla. (Haastattelu 5.)

- - jotenkin ajattelin, että se on kuitenkin semmonen teema, joka sitten tietyiltä osin sitten siilautuu kyllä sitten tai heijastuu tasolta toiselle. Että jos se organisaatiotason ajatus on siihen, että on ne itseohjautuvuuden mahdollisuudet, niin se sitten toki vaaluu sinne tiimeihin ja sitten taas niinku myös sinne yksilötekemiseen. Mutta tokihan siinä silti on sellaisia eroja, että vaikka organisaatio sallisi vahvasti ja mahdollistaisikin sitä itseohjautuvuutta, niin silti joku tiimi tai joku yksilö voi olla hyvinkin vähäisesti itseohjautuva, et ehkä se siinä jotenkin tulee mieleen, että ne ei ole sillä lailla yksi yhteen suoraan. (Haastattelu 4.)

Itseohjautuvuuden tarkastelu organisaatio-, tiimi- ja yksilötason ilmiönä tuottaa havainnon, joka liittyy organisaatioiden itseohjautumisen asteeseen. Vaikka organisaatio ei luonnostaan tukisikaan itseohjautuvuutta, niin se ei estä itseohjautuvuuden esiintymistä esimerkiksi yksilötasoisena ilmiönä, mutta vaikuttaa itseohjautuvuuden kokemukseen. Organisaatio voi tarjota samanaikaisesti erilaisia itseohjautuvuuden vapauksia yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Organisaatiot muodostavat rakenteellisiin liikkumavapauksiin pohjautuvan jatkumon, joka ilmentää sitä, millaisia valtuuksia ja vapauksia työntekijöillä on organisaatiossa. Organisaatiotason itseohjautuvuuden ei voida aina suoranaisesti nähdä johtavan itseohjautuvuuteen myös tiimin tai yksilön tasolla tai päinvastoin. Itseohjautuvuuden ilmenemistä edistävät organisaatioissa eniten itseohjautuvuutta tukevat toimintaprosessit ja johtajuus. Tämä tosin ei poista sitä, että yksilölläkin täytyy olla kiinnostus ja

kyvykkyys vastuunottoon ja oman työnsä ohjaukseen ja johtamiseen, että itseohjautuvuus voi toteutua.

Itseohjautuvuuden haasteellisuus kuvautuu joidenkin haastateltavien erilaisiin näkökulmiin liittyvissä nostoissa. Itseohjautuvuus koetaan pääsääntöisesti erityisen merkityksellisenä ja tärkeänä, mutta sillä nähdään joissakin tilanteissa olevan myös kääntöpuolensa. Itseohjautuvuuden haasteellisuuden nähdään liittyvän esimerkiksi yhteisiin toimintatapoihin liittyvänä sitoutumisen puutteena tai epätasapuolisena vastuiden jakamisena. Itseohjautuvuuden kääntöpuolena tuotiin esiin myös työssä kuormittuminen, jos itseohjautuvuus johtaa siihen, että henkilö ei osaa priorisoida tekemistään tai kaikki tuntuu tärkeältä. Itseohjautuvuuden haasteeksi nostettiin myös organisaatioon tulevan uuden henkilön riittävästä kyvykkyydestä ja osaamisesta sekä organisaation tavoitteiden riittävästä kirkastamisesta huolehtiminen, että henkilö voi itseohjautua oikealla tavalla ja oikeaan suuntaan.

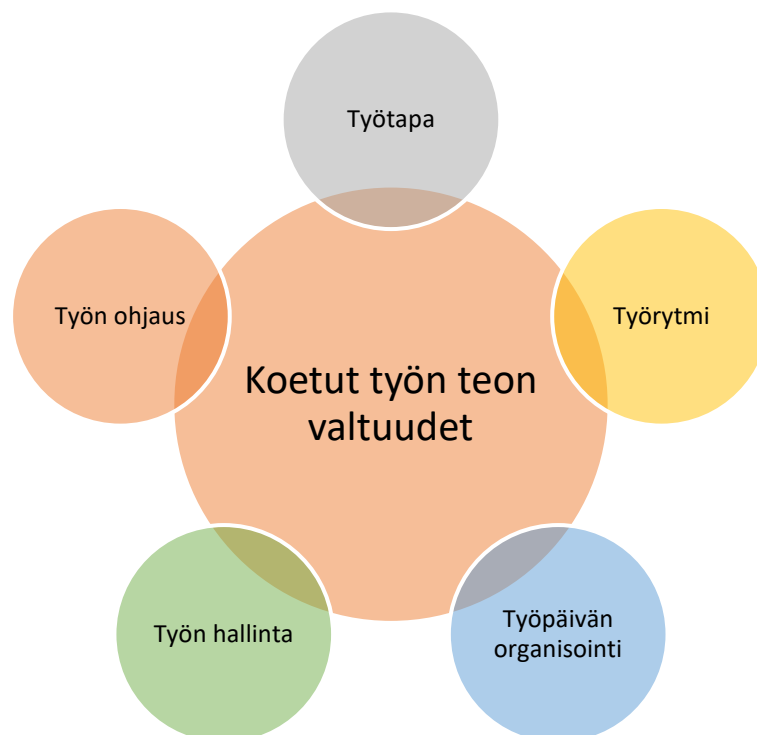
Olen tässä hirveen vahvasti puhunut tän itseohjautuvuuden ja itsensä johtamisen puolesta, mutta sitten toisaalta välillä aina tuntuu, että onko tässä sitä, että sitä käytetään jotenkin väärällä tavalla hyväksi, että ei sitten tarttekaan semmoseen yhteisiin toimintatapoihin tai -linjoihin jollain lailla sitten sitoutua. Sitten sitä herkästi voi tulla semmoista, että jotenkin se sellainen tasapuolisuuden tunne kärsii. - - Sit se semmoinen henki, että ne jotka sitten tekee ja on tehokkaita, niin niille herkästi myös koko ajan lisää annetaan, että kun tuntuu sujuvan. (Haastattelu 4.)

Jos joku henkilö on itse hyvin itseohjautuva, se ei välttämättä tarkoita, että hänellä olisi parempi työssäjaksaminen kuin jollain toisella, joka on vähemmän itseohjautuva (Haastattelu 3).

Mun mielestä tässä itseohjautuvuudessa on tosi tärkeitä, että se alkuperähdytys olisi kunnossa. Koska sit se johtaja ei ehkä niin vahvasti ole läsnä siinä arkityöskentelyssä, joten olisi tärkeitä, että siihen perehdyttämiseen panostettaisiin. Olis ne kaikki tarvittavat, niinku se osaaminen sitten siitä työstä suoriutumiseen. (Haastattelu 3.)

Itseohjautuvuuden kokeminen julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa on kiteytettävissä organisaation jäsenilleen tarjoamien valtuuksien tarkastelun kautta. Itseohjautuvuuden kokemus julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa muodostuu työn teon valtuuksien kautta (ks. kuvio 7), jotka ilmentävät eri tasoisia vapauksia päättää omaan työhön liittyvistä ratkaisuista. Julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa itseohjautuvuuden kokemisessa korostuvat ensinnäkin mahdollisuus päättää omasta

työtavasta, työrytmistä ja työpäivän organisoinnista. Oma yksilöllinen työskentelytapa on itse päättävissä, ja asiantuntijatyötä tehdään omalla persoonalla. Omaa työtapaa on mahdollisuus itse myös kehittää. Oman työrytmin päättäminen liittyy työtehtävien aikatauluttamisen vapauteen ja tehtävien organisointiin ja priorisointiin. Oman työpäivän organisoinnissa on kyse oman työn tavoitteiden hahmottamisesta ja oman työn suuntaamisesta tavoitteiden saavuttamiseksi. Itseohjautuvuuden kokemisessa myös valtuudet oman työn hallintaan ja työn ohjaukseen nousivat esiin. Valtuudet oman työn hallintaan pitävät sisällään oman työkokonaisuuden hallitsemisen lisäksi oman ammatillisen osaamisen, kyvykkyyden ylläpidon ja näiden kehittämisen. Valtuudet oman työn ohjaamiseen liittyvät puolestaan oman työn ohjaamiseen ja johtamiseen sekä työhön liittyvään verkostoitumiseen ja yhteistyöhön.



Kuvio 7. Itseohjautuvuus koettuina työn teon valtuuksina

6.2 Itseohjautuvuutta tukevat organisaation toimintaprosessit

Itseohjautuvuutta tukevien organisaation toimintaprosessien pääteema kuvaa organisaation strategian, työn tavoitteiden, päätöksenteon, tiedonkulun, vastuunjaon ja roolituksen, ongelmanrat-

kaisun, vaikuttamis- ja kehittämismahdollisuuksien muodostumista ja toteutumista organisaatiossa. Itseohjautuvuutta tukevien organisaation toimintaprosessien kautta tavoitetaan sekä organisaation rakenteeseen, organisaation toimintaprosesseihin että organisaation päivittäiseen toimintaan kytkeytyviä tekijöitä, joita tarkastellaan itseohjautuvuuden mahdollistamisen, tukemisen ja kehittämisen näkökulmista.

Organisaation strategian laatiminen antaa viitteen organisaation toiminnan itseohjautuvuuden asteesta. Mikäli organisaation strategian laatiminen tapahtuu ylimmän johdon toimesta, eikä niinkään yhteisenä koko työyhteisöä koskettavana organisaation tarkoituksen jakamisena ja ohjautumisena kohti yhteisesti jaettua tavoitetta, niin organisaatio ei näyttäydy täysimääräisesti ja kokonaisvaltaisesti itseohjautuvana organisaationa. Strategian laatimisen prosessi kuvaa muiden toimintaprosessien kanssa myös organisaation päätöksenteko- ja vaikuttamismahdollisuuksien jakautumisen astetta, mitä pidetään organisaation itseohjautuvuutta kuvaavana tekijänä.

Organisaation strategian laatiminen tapahtuu tutkimuksen kohteena olevassa julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa vahvasti organisaation ulkopuolelta tulevan ohjauksen ja organisaation oman johdon toimesta. Organisaation strategia muotoutuu pääosin niin, etteivät asiantuntijat pääse osallistumaan ja vaikuttamaan strategian laatimisprosessiin. Organisaation strategiaprosessi heijastaa organisaation rakennetta, joka ei tällä hetkellä vahvasta organisaation vallan hajauttamista kaikille organisaation jäsenille. Organisaation strategiaprosessia pidetään tärkeänä, että organisaation jäsenille muodostuu yhteinen ymmärrys päämääristä, jotka ohjaavat työskentelyä. Asiantuntijoiden työn toteuttamisen kannalta on tärkeää turvata osallistuminen kokonaisvaltaisesti toiminnan toteuttamisen suunnitteluun, mikä edistää asiantuntijoiden sitoutumisen vahvistumista toimintaan ja mikä mahdollistaa, että asiantuntijoiden näkemykset tulevat mahdollisimman hyvin hyödynnetyksi toiminnan vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden näkökulmasta.

Sehän on meillä sieltä ministeriöstä ohjattua eli päältä ohjattua toimintaa, ja me olemme toteuttava taho isommille päätöksille (Haastattelu 2).

Kyllä ne päätökset tulee hyvin paljon jostain tuolta ylemmältä portaalta, että ei tällainen tavallinen asiantuntija kyllä ihan hirveesti voi vaikuttaa, että mihin suuntaan lähdetään tai mitä tullaan jatkossa tekemään (Haastattelu 9).

Kyllä tietysti meillä jotenkin on, on sellaisia ehkä moneen muuhun verrattuna jotenkin ihan siellä organisaatiotasolla semmosia myös ulkopuolelta tulevia, että nyt hallitus päättää tällaisen jutun ja se tulee lakiin näin ja tätä rupeatte toteuttamaan näin. Että siinä ei kyllä ole itseohjautuvuudesta tietoaakaan - -. (Haastattelu 4.)

Työn tavoitteiden muodostumisen prosessi sisältää organisaatiotason tavoitteiden ja yksilötason tavoitteiden näkökulman, mitkä parhaassa tapauksessa ovat yhdistettävissä yhdeksi yhteensopivaksi ja samansuuntaiseksi näkemykseksi, mitä kohden organisaatiossa on tarkoitus pyrkiä. Organisaatiotasoisten ja yksilötasoisten työn tavoitteiden yhteensopivuus kertoo myös osaltaan toiminnan tarkoituksen taustalla olevien arvojen jakamisesta, mutta myös toiminnan tarkoituksen ymmärtämisestä. Itseohjautuvuuden näkökulmasta työn tavoitteiden muodostuminen kertoo työntekijöiden valtuuksista olla mukana tavoitteiden määrittelyssä. Itseohjautuvuus mahdollistaa oman sisäisen motivoitumisen ja sitoutumisen toteutumista sekä poikkeuksellisten tulosten aikaansaamista, mikäli yksilön ja organisaation tavoitteet vahvistavat toistensa toteutumista.

Organisaatiotason työn tavoitteet muodostuvat tutkimuksen kohteena olevassa julkisessa asian-tuntijaorganisaatiossa ylemmältä tasolta annettuina tavoitteina, mutta yksilötason tavoitteista sovitetaan kehityskeskusteluiden yhteydessä ja niitä myös itse asetetaan omaa työtä ohjaamaan. Työn tavoitteiden asettamisen toimintaprosessi tukee lähinnä yksilötason itseohjautuvuuden kokemista, koska organisaation toimintaprosessien ei koeta tukevan laajempaa yhteistä tavoitteen määrittelyä tai asettamista, mikä puolestaan edistäisi vahvempaa organisaation itseorganisoitumista. Yksilötason itseohjautuvuutta vahvistaa mahdollisuus oman työn sisällä asettaa tavoitteita ja suunnata sitä kautta omaa työtään. Omien tavoitteiden asettaminen liittyy sekä työn ohjaukseen ja johtamiseen, mutta myös oman ammatillisen kyvykkyyden ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Oman tavoiteasetannan kautta luodaan itselle mahdollisuuksia perehtyä uusiin asioihin, ottaa haltuun muuttuneita asioita ja osallistua omaa ammatillista osaamista kehittäviin koulutuksiin. Omien tavoitteiden asettamisen kautta rytmitetään ja aikataulutetaan työtä sekä mahdollistetaan työn mielekkyyttä ja omaa hyvinvointia.

Kyllähän meillä on kehityskeskustelut ja tämmöset, mut että ne isommat tavoitteet varmasti tulee johtamisesta. Mutta sitten kehityskeskusteluiden ja muiden kautta ne henkilökohtaiset tavoitteet sitten voidaan laatia. Mutta organisaatiotasolla olevat, - -, niin ne varmaan sieltä ylhäältä tulee sitten. (Haastattelu 6.)

Tavoitteet voi olla pidemmän aikavälin tavoitteita tai ne voi olla vaikka sen päivän tavoitteita. Et kyllä tavoitteita tulee, itsekin luodaan ja toki niitä esimiehiltä tulee väli-tavoitteina tai pitkin vuotta erilaisina hetkellisinä tavoitteina tai sitten muistellaan niitä ehkä niitä alkuvuodesta luotuja pidempiä tavoitteita. (Haastattelu 1.)

Mutta sitten ehkä sitä itseohjautuvuutta niin, mä itelle asetan tavoitteita tässä työssä aika paljon - - (Haastattelu 7).

Itseohjautuvuuden näkökulmasta työn tavoitteiden asettamisen prosessi kuvaa yksilön mahdollisuutta vaikuttaa työn tekemiseen ja sen mielekkyyteen. Omien tavoitteiden asettamisen mahdollisuus on tärkeää myös, koska se auttaa konkretisoimaan organisaatiotason tavoitteita ja seuraamaan tarkemmin oman työn edistymistä. Omien tavoitteiden asettaminen voi myös rytmittää omaa työskentelyä esimerkiksi päivä- tai viikkotasolla. Toisaalta omien tavoitteiden asettaminen auttaa myös saavuttamaan enemmän kuin ehkä muutoin edellyttäisi. Omien tavoitteiden asettaminen on keino tavoittaa omalle asiantuntijatyölle asetettu taso. Itseohjautuvuuden näkökulmasta on kyse positiivisesti henkilökohtaiseen tehokkuuteen vaikuttavista strategioista, joiden kautta omaa työskentelyä johdetaan.

Itseohjautuvuuden kokemusta vahvistavat erilaiset mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa organisaation vallitseviin käytänteisiin. Yksilöiden osallistumismahdollisuus työn tavoitteiden määrittämiseen vahvistaa organisaatiotason ja yksilötason tavoitteiden yhteensovittamista, ja sitä kautta oman työn päämäärien sitomista laajempaan organisaation tavoitteeseen. Työn tavoitteiden asettamisen prosessiin osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuus luo myös sitoutumista, ja vahvistaa halua toimia sovittujen tavoitteiden suuntaisesti, mikä myös edistää organisaation suorituskykyä ja toiminnan vaikuttavuutta.

Organisaation päätöksenteon prosessin tarkastelu on tärkeää, että voidaan hahmottaa, millaiset valtuudet asiantuntijalla on tehdä työhön liittyviä päätöksiä ja millaisiin asioihin valtuudet liittyvät. Itseohjautuvissa organisaatioissa päätöksenteon valta on vahvasti hajautettu keskusjohdolta koko organisaatiolle, ja yleensä päätökset tehdään neuvottelumenettelyn kautta. Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa johdon asema korostuu päätöksentekoprosessissa, mutta organisaation kaikilla jäsenillä on kuitenkin mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon. Päätöksentekoon vaikuttaminen tapahtuu tuomalla omia näkemyksiä esiin. Vahvimmat valtuudet on vaikuttaa

omaan työhön ja työn tekemiseen liittyviin asioihin, joista voi itse päättää. Laajempiin asiakokonaisuuksiin vaikuttaminen tapahtuu lähinnä kommentoimalla johdon valmistelema esityksiä. Osa päätöksistä ei koeta olevan erityisiä mahdollisuuksia vaikuttaa, vaan ne koetaan johdon ja esihenkilöiden päättävän.

Ajattelen, että ne aika pitkälti tulee niinku esimiehiltä. Mutta mä koen, että ne on semmoisia, että niihin voidaan kuitenkin vaikuttaa. Että voidaan tuoda omia näkemyksiä ilmi, ja että ne ei ole semmoisia, että tässä on, näin tehdään ja tätä ei sitten muuteta. Vaan että ne niinku esitellään ja sitten on kuitenkin mahdollisuus vaikuttaa. (Haastattelu 5.)

- -se päättäminen on jotenkin semmosta, että jos silleen laajemmin aattelee meidän organisaatiota, niin tietysti tulee muutoksia, joihin on vaan reagoitava. Ja sitten ehkä johto tekee jonkin tämmösen esityksen, että no niin näin, ja sit monesti tulee henkilöstöltä huomioita. - - ja sitten johto sen kuulee. No tämänhän pitääkin huomioida, ja sitten sitä säädetään. Et ehkä se on sellainen kuitenkin, tietyllä tavalla semmonen vuoropuheleva ainakin joiltain osin. Sitten varmaan on sellaista, mitä esimiehet tietyllä tavalla päättää keskenään, että nyt tähän meillä reagoidaan tällä tavalla. (Haastattelu 4.)

Oikeastaan jokaisella on kuitenkin itse vapaus sitten aika pitkälti päättää, miten sitä omaa työtäsi teet, miten sitä omaa osuuttasi siitä tavoitteesta teet (Haastattelu 1).

Organisaation päätöksenteon prosessissa on havaittavissa myös eri tasoja, jolla päätöksiä tehdään. Organisaatiotasolla tehdään päätökset laajoihin ja koko organisaatiota koskeviin asioihin. Yksilötasolla päätetään omaan työhön sisältyvistä asioista. Organisaatio- ja yksilötason lisäksi organisaatiossa tehdään tiimitasolla päätöksiä lähinnä tiimin toiminta- ja yhteydenpitotapoihin liittyen. Tiimiä ei pidetä erityisesti päätöksentekoaikana, vaan sen toiminta enemmänkin tukee ja edistää asiantuntijatyötä. Tiimissä jaetaan tietoa, etsitään ratkaisuja ongelmiin ja haetaan yhteistä näkemystä asioihin. Tiimi tarjoaa myös mahdollisuuden yhteiseen keskusteluun ja yhteenkuuluvuuden lisäämiseen.

Mun tiimissä ehkä tota käsitellään yleisiä asioita ja kuka tekee mitäkin, ja sitten sitä semmoista konsultaatioapua tulee sieltä (Haastattelu 9).

- - emmä tiiä, onko se päättävä elin varsinaisesti. Enemmän se on sitä tiedon jakamista ja toistemme jelpaamista (Haastattelu 7).

Organisaation päätöksentekoprosessi mahdollistaa organisaatioiden jäsenten osallistumisen päätöksentekoon. Vahvimmin organisaation jäsenillä on valtaa päättää oman työn tekemisen tavoista, mikä ilmenee koettuina työn teon valtuuksina. Laajempaan organisaatiotasoiseen päätöksentekoon liittyvä valta on organisaation johdolla. Organisaation päätöksentekoprosessi liittyy vahvasti myös organisaation tiedonkulkuun. Organisaation tiedonkulku hahmottaa osaltaan näkemystä sekä organisaation päätöksentekoon, mutta tarjoaa myös näkökulman vaikuttamismahdollisuuksien tarkasteluun.

Tiedonkulku toimii tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa pääsääntöisesti hyvin. Tiedonkulkua tukee useiden eri kanavien kautta välittyvä tieto. Tiedonkulun prosessiin vaikuttaa kuitenkin moninaisten kanavien seuraamisen vaativuus, tiedon määrän laajuus ja tiedon moninaisuus. Vaikka tietoa on paljon saatavilla, niin tiedon kokonaisvaltaisuutta ei koeta kaikissa tilanteissa ihan riittäväksi. Kokonaisvaltaisen kuvan hahmottaminen organisaation tilanteesta on välillä haastavaa. Organisaation kokonaisvaltaiseen strategiseen johtamiseen liittyvän tiedon välittämistä tapahtuu selkeästi harvemmin kuin lähemmin substanssiin liittyvän tiedon välittämistä. Kokonaisvaltaisen kuvan ja oman työn vaikuttavuuden välisen yhteyden hahmottamiseksi kaivataan lisätietoa. Myös oman työn johtamisen tueksi kaivataan myös lisätietoa esimerkiksi oman työn vaikuttavuudesta.

Nykyisin on ihan hyvät systeemit siihen, että et kun jaksaa ja muistaa aktiivisesti näitä erilaisia foorumeita seurata. Niin aika hyvin sen tiedon kyllä saa. (Haastattelu 4.)

-- tähän ite työhön liittyvistä konkreettisista asioista minusta tiedotetaan ihan hyvin täällä. -- Sitten se, täällä ei sillä tavalla ehkä niin paljon semmoisesta tuloksellisuudesta puhuta tai sitten minä en vaan koe. (Haastattelu 7.)

Alkuvuonna tulee yleensä aina nämä strategiat, mikä on meidän visio, arvo, strategia, millä pyritään, mutta onko ne aina sitten siihen käytännön työhön, käytännönläheisiä. Se ei välttämättä sitten oo. Kyllähän niitäkin tietoja sieltä tuodaan. Johtoryhmän kuulumisia, strategisia tavoitteita ja muita, mutta onko ne aina sitten siihen arkipäivään kytköksissä, niin se ei ehkä aina oo niin. (Haastattelu 6.)

Että ehkä enemmänkin joskus toivoo, että siitä omasta työstä saisikin joskus yksityiskohtaisemmin vähän semmoista -- mä ajattelen, että itseäni kohtaan sellaista, koska meillä on ne tietyt tavoitteet tai muut. Että olisi ihan mielenkiintoistakin nähdä sitä, että tuleeko siellä vaikka vuodenaikojen mukaan jotain heiluntaa tai miten jotkut isot muutokset vaikuttaa siihen, miten minä olen tuloksellisesti pärjännyt. (Haastattelu 5.)

Tiedonkulkuprosessi vaikuttaa itseohjautuvuuden mahdollisuuksiin monin tavoin. Mikäli tiedonkulkusujuu hyvin, niin organisaation kaikilla jäsenillä on enemmän mahdollisuuksia osallistua niin organisaatiotason toiminnan ohjaukseen kuin myös oman työn johtamiseen. Onnistunut tiedonkulkumahdollistaa tuloksellista toimintaa, mutta samalla myös vahvistaa itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuus vaatii mahdollisuutta itsenäiseen, omaehtoiseen toimintaan ja päätöksentekoon sekä ongelmien ratkaisemiseen, mikä ei ole mahdollista ilman riittävää ja kokonaisvaltaista tiedonsaantia. Tiedonkulkumahdollisuus vaikuttaa niin organisaation suunnan ja työn tavoitteiden hahmottamiseen kuin myös päätöksenteon, vaikuttamisen ja kehittämisen mahdollisuuksiin. Tiedonkulkuprosessi kuvaa osaltaan myös organisaation johtajuutta ja sen dialogisuutta.

Kyl se toimii, mutta just niinku sanoin, että välillä tulee se tunne, että nämä on päätetty, ja nää tuodaan vaan esiin. Että joskus toivoisi, että niistä keskusteltaisiin jo vähän aikaisemmin. Että olisi sitten mahdollista sanoa jotain. (Haastattelu 8.)

Vaikuttamismahdollisuuksien kannalta organisaation tiedonkulun prosessin kuvaus luo näkökulman, että päätöksentekoon vaikuttaminen ei aina ole mahdollista, koska organisaatiossa ei ole aina mahdollistettu oikea-aikaista dialogia. Vaikuttamismahdollisuuksia on eniten oman työn tekemiseen liittyen, mikä kuvastuu myös itseohjautuvuuden kokemisena yksilötasolla. Vaikuttaminen omaan työhön ja sen kehittämiseen kuvautuu käytännön työn suunnittelun mahdollisuutena. Vaikuttamismahdollisuuksia organisaatiotasolla ei koeta yhtä lailla mahdollisina. Vaikuttamista voidaan organisaation tasolla tehdä lähinnä nostamalla erilaisia asioita ja mielipiteitä esiin. Organisaatiotasolla on myös hyvin monenlaisia asiasisältöjä, joihin kaikkiin ei koeta olevan niin vahvasti annettavaa oman asiantuntijuuden ja osaamisen kautta, mikä myös vaikuttaa vaikuttamismahdollisuuksien kokemiseen. Tästä näkökulmasta tarkastellen vaikuttaminen on helpompaa juuri siihen oman asiantuntijuuden kentällä tapahtuvaan toimintaan, johon on vahvin osaaminen.

- - varmaankin siihen oman työn tekemiseen pystyy jollain muotoa vaikuttamaan, mutta organisaatiotasolla koen, että vaikutusmahdollisuudet on varmaan johtuen organisaation muodosta ja siitä kellekkä tässä tehdään töitä, ne vaikutusmahdollisuudet on aika pienet tai ne voi olla ihan kohtuullisetkin (Haastattelu 2).

Kyllä mä ite koen, että koko organisaatiotasolla ne on melko vähäisiä, mutta sitten omaan työtehtävään liittyen on vaikutusmahdollisuuksia (Haastattelu 3).

- - pitää vaan tuoda asioita esille. Vaikutusmahdollisuudet on siinä, että ottaa ne asiat esille, nostaa ne esille ja vie niitä eteenpäin. Että sitten se jää, miten se siitä etenee, se on oma lukunsa. (Haastattelu 6.)

Tutkimuksen kohteena olevan organisaation vastuunjako ja roolitus kuvastuu jo tietyllä tapaa aiempien toimintaprosessien kuvausten myötä. Organisaation itseohjautuvuutta tukevia toimintaprosesseja tarkastellen huomio kiinnittyy organisaation jäsenten valtuuksiin ja vastuisiin monen eri näkökulman kautta. Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa vastuunjako ja roolitus on vahvasti tehtäväsidonnaista. Organisaation jäsenillä on selkeä oma rooli ja tehtävä oman määritellyn tehtäväkuvansa kautta, ja sitä kautta myös määritetty tietty vastuu. Organisaation vastuunjako ja roolitus kuvautuvat hierarkkisena organisaation rakenteena, joka muodostuu määritettyjen tehtävänkuvien kautta. Tehtävänkuvat kuvaavat organisaation jäsenten asemaa, roolia ja vastuuta. Tältä osin organisaation vastuunjaon ja roolituksen muodostumista pidetään selkeänä, mutta kaikin osin sen ei kuitenkaan sitä koeta olevan. Epäselvyyttä tuottaa se, että tähän selkeään piirtävään rakenteeseen sisältyy kuitenkin vähemmän avattuja vastuunjaon ja roolituksen menettelyjä. Lisäksi epäselvyyttä tuo erilaisten asiakokonaisuuksien monimutkaisuus ja kompleksisuus, mikä vaikeuttaa selkeän ja yksinkertaisen vastuunjaon ja roolituksen määrittämistä. Monella organisaation jäsenellä on oma vastuunsa asiakokonaisuuteen liittyen, ja oma roolinsa asiakokonaisuuden edistämisessä.

Täällä kaikilla on ne nimetyt roolit, on asiantuntija, on palvelupäällikkö, palvelujohtaja, TE-toimiston johtaja. Ja kyl se varmaan kaikille, kyllä ne roolit on mun mielestä ihan selvät. - - Ja kyl ne sitten ne vastuutkin mun mielestä sen tehtävänimikkeen mukaan tulee. (Haastattelu 7.)

- - kun piirrettäs kaaviona tää organisaatio auki, niin siellä olis tosiaan laatikkona vaan ja ainoastaan johtaja, esimiehet ja sitten palvelualueet, mutta kun todellisuus on se, että siellä palvelualueen sisällä on vielä jotakin sellasia vastuunjakoja, joita ei sitten selkeästi tuoda esiin, eikä ehkä ole kirjoitettu auki niin selkeästi. (Haastattelu 1.)

Mutta et sitten varmaan se haaste tulee siinä, kun on asioita, jotka ei sitten vaan siihen rakenteeseen yksinkertaisesti solahda. - - että ne asiat on paljon monimutkaisempia kuin mitä ne tehtävänkuvat jotenkin sit suoraan on. (Haastattelu 4.)

Organisaation selkeä vastuunjako ja roolitus helpottavat päivittäisen toiminnan sujuvuutta ja mahdollistavat omaan vastuualueeseen keskittymistä. Asiantuntijoille muodostuu tehtävänkuvien ja

organisaation muuten määrittämien vastuunjakojen kautta omat vastualueet, joita he voivat omaehtoisesti hoitaa. Oman vastualueen työhön valtuutetaan ja vastuutetaan, mikä tuottaa työn mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä. Asiantuntijoilla on oma vastuu työn sujumisesta ja onnistumisesta, mutta heillä on kuitenkin johdon tuki työlleen. Itseohjautuvuutta tuetaan antamalla valtaa ja vastuuta, mutta tarvittaessa myös työskentelyä tuetaan ja autetaan. Asiantuntijoiden vastuun laajuus on myös erilainen kuin johdolla. Asiantuntijoiden vastuu keskittyy pääasiassa omaan vastualueeseen, mutta johdon vastuu kattaa koko organisaation toiminnan. Lisävastuun saamista pidetään toisaalta mahdollisuutena, mutta välillä se voi kuvautua myös taakkana. Uusien vastuiden saaminen antaa mahdollisuutta käyttää laajemmin omaa kyvykkyyttä ja kehittyä, mutta toisaalta vastuun lisääntyminen voi joissain tilanteissa olla kuormittavaa ja tuntua epätasa-arvoiselta.

- - organisaatiotasolla olemisesta riippuen on kaikilla vastuu siitä työn sujumisesta, onnistumisesta ja tietysti sitä vastuutetaan sitä omaa työtä, omaa tiimiä toimimaan, ja annetaan niitä edellytyksiäkin toimia, mutta sitten siellä on kuitenkin se esimiestaso (Haastattelu 6).

Että minä olen vastuussa tästä omasta, omista vastuusiakkaista ja näistä työtehtävistä, mitä hoidan, mutta sitten toimistonjohtaja vastaa kokonaisuudesta ja tavallaan kaikkien tekemisestä (Haastattelu 3).

Tutkimuksen kohteena olevan organisaation ongelmanratkaisu perustuu ongelmasta riippuen erilaisiin ratkaisutapoihin. Mikäli ongelma koskee substanssiasiaa, niin sitä pyritään ensisijaisesti ratkaisemaan kollegan kanssa. Jos tätä kautta ei saavuteta ratkaisua, niin sitten käännytään esihenkilön puoleen. Substanssiasioihin liittyvässä ongelmanratkaisussa korostuu vahvasti vertaisten hyödyntäminen ja avoin dialogi sekä vahva luottamuksellinen ilmapiiri. Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa kollegoilta on helppoa pyytää apua ongelmien ratkaisemiseen, ja yhteistä pohdintaa käydään ja ongelmanratkaisua tehdään laajasti kollegiaalisesti. Työyhteisö tukee myös konsultoinnin hyödyntämistä ja omatoimista ratkaisun hakua. Itseohjautuvuuden kannalta on tärkeää, että on valtuuksia oman työhön liittyvien ratkaisujen tekemiseen, mutta myös tarvittaessa on saatavissa tukea.

Näihin asiakkaisiin liittyvät lähtevät ehkä siitä sen varmaan kollegoilta konsultoimalla ekana, ja taas kun tiedetään, kuka mistäkin asiasta on ekspertti, niin sieltä lähtee sitä ensiksi selvittämään. Seuraavaksi se on se esimies, jonka kanssa sitä ongelmatilannetta ratkotaan. Sitten jos se ei ole suoraan työhön liittyvää, että on vaikka tähän

omaa henkilökohtaiseen tilanteeseen, niin silloinhan se toki on se esimies, kenenkä kanssa ekana lähdetään sitä vyyhtiä purkamaan. (Haastattelu 7.)

Organisaation ongelmanratkaisussa korostetaan vertaisten kanssa tapahtuvan ongelmanratkaisun lisäksi henkilökohtaisiin asioihin liittyvää ongelmanratkaisuprosessia. Henkilökohtaisiin asioihin liittyvä ongelmanratkaisu tuo esiin esihenkilöiden ja johdon käytänteitä, joilla pyritään toteuttamaan hyvää ja asioihin tarttuvaa ongelmanratkaisua. Ongelmanratkaisun liittyessä henkilökohtaiseen asiaan asiantuntijat kääntyvät ensisijaisesti esihenkilön puoleen. Organisaatiossa on ongelmanratkaisun osalta pyritty luomaan mahdollisimman matala kynnys asioiden puheeksi ottamiseen. Luottamuksellisen ja oikeudenmukaisen kohtelun kautta pyritään luomaan organisaation ilmapiiriä, jossa uskalletaan nostaa esiin ongelmia. Myös ongelmien ratkaisemiseen tarttuminen ja ongelmien käsittely koetaan tärkeänä, että on nähtävissä, miten prosessi etenee.

Luottamuksellisen ja oikeudenmukaisen kohtelun periaatteen kautta, että olisi se tunne, että luotetaan ja asioita käsitellään oikeudenmukaisesti. Että silleen uskaltaisi niitä ongelmia ottaa esille, ja tiedettäisiin, että niitä pyritään ratkaisemaan. (Haastattelu 6.)

Organisaation sisäinen ongelmanratkaisu toimii pääsääntöisesti hyvin, mutta verkostomaisen asiantuntijatyön näkökulmasta ongelmanratkaisussa koetaan olevan ajoittain haasteita. Verkostomaisessa asiantuntijatyössä ongelmanratkaisun haasteet liittyvät omaan työhön vaikuttaviin tekijöihin, jotka johtuvat toisen organisaation toiminnasta. Ongelmanratkaisun kannalta koetaan vaikeana tuoda epäkohtia esiin verkostossa, ja pohditaan, onko keinoja vaikuttaa kyseisiin asioihin. Myös oman organisaation rooli ja sen vaikutusmahdollisuudet verkostotyön ongelmanratkaisussa ovat epäselviä. Organisaatiossa ei ole valmista toimintatapaa tai -mallia, miten verkostotyön ongelmaa lähestytään ja pyritään ratkaisemaan.

Organisaation ongelmanratkaisukyky ja -prosessi kertovat myös osaltaan organisaation kehittymiskyvystä ja kehittämiseen liittyvistä käytänteistä. Organisaation käytänteiden kehittämisen mahdollisuudet näyttävät toteutuvan asiantuntijoiden valtuuksina osallistua kehittämistyöhön erilaisten osallistavien menettelyiden ja oman aktiivisuuden kautta. Asiantuntijoille tarjotaan mahdollisuus tuoda mielipiteitään ja ehdotuksiaan esiin erilaisissa kyselyissä, työpajoissa ja kehittämispäivissä sekä päivittäistoimintaan liittyvissä kokouksissa. Vaikka erilaisia mahdollisuuksia omien mielipiteiden ja ehdotusten esiin tuomiseen tarjotaan, niin kaikki eivät koe, että organisaatiossa olisi itselle

sopivia kanavia osallistua kehittämiseen. Oman mielipiteen tai ehdotuksen esittäminen saattaa jäädä tekemättä varsinkin isomman osallistujamäärän sisältävissä kokouksissa. Myös etätöiden ja vahvemman verkkovälitteisten viestintä- ja yhteistyöalustojen käyttämisen koetaan vaikuttavan kehittämismahdollisuuksiin. Kun vuorovaikutus tapahtuu verkkovälitteisesti, se kapeuttaa osallistumisaktiivisuutta, milloin pienempi joukko organisaation jäsenistä osallistuu aktiivisesti.

Et meillähän on erilaisia kanavia, missä pystyy omia mielipiteitä, ajatuksia tuomaan esiin (Haastattelu 5).

- - itehän sitä tavallaan arkikäytänteitä tässä pystyy paljonkin muokkaamaan. Mutta jos puhutaan laajemmista käytänteistä, niin kyllähän meillä on niitä työpajoja ja toiveita otetaan vastaan ja yhdessä tavallaan työstetään. Mut monesti siinäkin vähän on sit se, että ne jo ehkä päätetty etukäteen. (Haastattelu 8.)

Mä koen, että semmoseen ei kauheasti ole kanavaa.- - ,niinku lähtee kehittämään jotain toimintaa. Toki välillä, jos tulee jotain ajatuksia mieleen, niin välillä ne ehkä jää sanomatta ääneen. (Haastattelu 3.)

On erilaisia työpajoja, missä nyt sitten pohditaan, että ehkä siinä se haaste sitten vähän on, että helposti se tuppaa, varsinkin tämmöisenä Teams-aikana ja tietysti varmaan onhan me oltu joka tapauksessa näiden etäkokousten varassa jo vuosikaudet. Niin se on aika pieni joukko, joka yleensä siellä sitten osallistuu. (Haastattelu 4.)

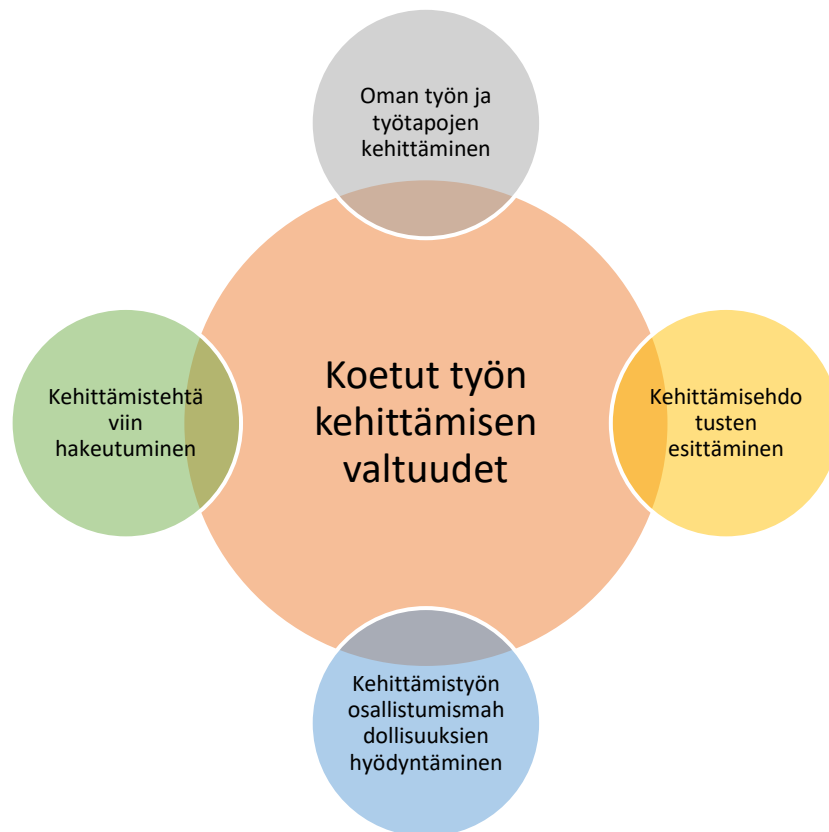
Asiantuntijoilta odotetaan kiinnostusta osallistua sekä oman työn kehittämiseen että myös laajempaan kehittämistyöhön. Organisaatiossa on myös mahdollisuus hakeutua kehittämistehtäviin. Asiantuntijoiden valtuudet kehittämisessä liittyvät vahvimmin omaan työhön ja siihen liittyviin toimintatapoihin. Kaikkein organisaation kehittämistyöhön ei koeta myöskään aina olevan niin vahvaa intressiä tai kyvykkyyttä. Omaan työhön vahvasti vaikuttavien asioiden kehittäminen voi olla vahvemmin oman mielenkiinnon kohteena, koska siihen on myös oman ammatillisen osaamisen kautta enemmän annettavaa. Oman ammatillisen osaamisen kautta voi olla myös vaikeampi ottaa joihinkin asiakokonaisuuksiin kantaa, mikäli ne eivät ole itselle tuttuja tai ne eivät omassa työssä näyttäytyä.

Tutkimuksen kohteena olevassa julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa itseohjautuvuutta tukevat organisaation toimintaprosessit mahdollistavat itseohjautuvuutta, mutta itseohjautuvuuden monitasoisen, täysimääräisen, kokonaisvaltaisen kokemisen näkökulmasta niissä on myös kehitettävää.

Organisaation toimintaprosessit mahdollistavat yksilötason itseohjautuvuuden kokemista, mutta laajempaa organisaation itseorganisoitumista vallitsevat toimintaprosessit eivät täysimääräisesti tue. Organisaation toimintaprosessit kuvaavat, että organisaation jäsenten välillä on vielä merkittäviä eroja vaikutusvaltaisuudessa, vaikka organisaation kulttuuri painottaa jo kollektiivisiakin käytänteitä. Organisaation toimintaprosessien välillä on eroja, millaisia valtuuksia niihin osallistumiseen ja vaikuttamiseen on. Organisaation toimintaprosessien osalta on kuitenkin havaittavissa pyrkimystä avoimuutta, vuorovaikutuksellisuutta korostavaan kulttuuriin.

Itseohjautuvuuden kannalta on merkityksellistä, että miten vahvasti organisaation jäsenet kokevat voivansa olla mukana päätöksenteossa ja vaikuttamassa organisaation toimintaan. Organisaation toimintaprosessit voivat tukea yksilötason itseohjautuvuutta, vaikka organisaation itseorganisoitumisen aste olisi vähäisempikin. Organisaation toimintaprosessit kuvaavat asiantuntijoiden päivitäsarjen toimintamahdollisuuksia ja -valtuuksia, mutta samalla hahmottavat myös näkymän organisationaalisiin prosesseihin. Organisationaaliset prosessit kuvaavat julkisen asiantuntijaorganisaation toimintavaltaa ja -vapauksia ja näiden valtuuksien jakautumista organisaatiossa. Organisationaaliset prosessit muodostavat myös näkemyksen organisoitumisen tavasta, joka tuo esiin ylhäältä annettujen valmiiden rakenteiden määrää ja laajuutta.

Itseohjautuvuutta voidaan entistä paremmin mahdollistaa selkiyttämällä itseohjautuvuutta tukevia organisaation toimintaprosesseja, organisaation jäsenten toimintavaltuuksia ja toimintamahdollisuuksia. Itseohjautuvuuden kokeminen vaatii aidon mahdollisuuden työn teon valtuuksien lisäksi työn johtamisen ja kehittämisen valtuuksien toteutumiseen. Itseohjautuvuutta tukevien organisaation toimintaprosessien tarkastelun myötä tutkimuksen kohteena olevan organisaation koetut työn kehittämisen valtuudet liittyvät oman työn ja työtapojen kehittämiseen, kehittämisedotusten esittämiseen eri yhteyksissä, kehittämistyön osallistumismahdollisuuksien hyödyntämiseen ja kehittämistehtäviin hakeutumiseen (ks. kuvio 8). Itseohjautuvuuden työn johtamisen valtuuksia tarkastellaan tarkemmin julkisen asiantuntijaorganisaation johtajuuden pääteeman kautta.



Kuvio 8. Itseohjautuvuus koettuina työn kehittämisen valtuuksina

6.3 Julkisen asiantuntijaorganisaation johtajuus

Julkisen asiantuntijaorganisaation johtajuuden pääteema tuo esiin näkemyksiä asiantuntijoiden kokemasta johtajuudesta omassa työssä, johtajuuteen kohdistuvista odotuksista ja organisaation vallitsevasta johtajuudesta sekä johtajuuden kehittämisestä itseohjautuvuuden tukemisen näkökulmasta. Itseohjautuvuutta tukevaan julkisen asiantuntijaorganisaation johtajuuteen liittyvät näkemykset työn johtamisen valtuuksien jakautumisesta ja johtajuuteen kohdistuvista uudistumisen ja kehittymisen tarpeista, mitkä rakentavat kuvaa julkisen organisaation johtajuuden monisäikeisyydestä ja monitahoisuudesta. Julkisen asiantuntijaorganisaation johtajuus ei ole kiteytettävissä yhden lähestymiskulman tai kuvauksen myötä, vaan siihen liittyy monia avattavia säikeitä ja näkökulmia, joihin vielä verkostotyö ja verkostomainen toimintaympäristö tuovat oman piirteensä.

Julkisen asiantuntijaorganisaation johtajuutta tarkastellaan aluksi johtajuuden jakautumisen näkökulmasta, mikä liittyy itseohjautuvuuteen sisältyvään ajatukseen vallan jakautumisesta ja johtajuus-

den kehittymisestä jaetun johtajuuden suuntaan. Asiantuntijoiden kokemukset oman työn johtajuudesta avaavat valtaa päättää työn päämääristä ja prioriteeteista, mikä on yksi taso tarkastella itseohjautuvuutta. Oman työn johtamisen kokemukset kuvaavat myös johtajuuden hajautumisen astetta organisaatiossa. Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa asiantuntijoiden oli vaikeampi hahmottaa johtajuutta omassa asiantuntijatyössä. Johtajuus helposti liitettiin organisaation hierarkkisen aseman kautta muodostuvaan johtajuuteen tai tehtävänkuvaaan liittyviin määrittelyihin. Johtajuus omassa työssä kuitenkin kuvastui myös haastateltavien omakohtaisina kokemuksina, joissa johtajuus liitettiin asiantuntijatyön itsenäiseen ohjaamiseen, omaehtoiseen työn edistämiseen tavoitteiden suuntaisesti ja työn priorisointiin. Johtajuus omassa työssä liittyi myös oman työn ohjaamiseen tarpeiden ja tilanteiden muuttuessa.

Toki kun on tällöinen asiantuntijatyö, onhan tämä tietysti tietyllä lailla itsensä johtamista. Että tosiaan tietää ne tavoitteet ja sitten suoriutuu työstä hyvin. Toki myös se, että tekee hyvää työn jälkeä ja ottaa vastuuta myös siitä, että ne yhteiset tavoitteet toteutuvat. (Haastattelu 3.)

Itsensä johtaminen sitten niin se on tuon itseohjautuvuuden edellytys oikeastaan, että pystyy itseään johtamaan, että pystyy päättämään niistä, että mitä tänään teen tai siinä yllättävässä tilanteessa osaa priorisoida sen tekemisen (Haastattelu 1).

Johtajuuteen omassa työssä liittyi myös vahvasti kokemus työn valtuuttamisesta. Asiantuntijoilla on tunne, että heidän tapaansa tehdä ja ohjata työtä luotetaan. Esihenkilön taholta on annettu valtuudet oman työtavan luomiseen, omaehtoiseen työn tekemiseen ja työn organisointiin sekä työtehtävien priorisointiin. Työn päämääristä on yhteinen ymmärrys ja oman työn tekemiselle on olemassa esihenkilön tuki. Itseohjautuvuuden näkökulmasta asiantuntijoilla on vahvat edellytykset johtaa omaa työtään yksilötasolla. Johtajuuden koetaan siirtyvän organisaation johdolle, kun on kyse laajemmista ja koko organisaatiota koskevista asiakokonaisuuksista ja ratkaisuista. Vastuu ja valta on vahvasti tällöin hierarkkisen organisaatorakenteen ylätasolla.

Mutta sitten tietenkin, mitä laajemmalle alueelle mennään, niin sitä enemmänhan se johtajuus tavallaan katoaa siitä omasta arjesta pois sinne kauemmas (Haastattelu 8).

-- mutta just sitten isommat kuviot, joihin pyritään vaikuttamaan, niin sitä johtajuutta tulee sieltä ylhäältä (Haastattelu 6).

Julkisen asiantuntijaorganisaation johtajuuteen kohdistuu monia erilaisia odotuksia. Julkisen asiantuntijaorganisaation johtajuuden osalta on odotuksia ensinnäkin itseohjautuvan työn mahdollistamisen näkökulmasta. Asiantuntijat kokevat itseohjautuvuuden tuovan mielekkyyttä työskentelyyn. Asiantuntijat toivovat kuitenkin, että organisaatiossa käydään entistä vahvemmin vuoropuhelua siitä, millaiset valtuudet ja vapaudet on itseohjautua. Asiantuntijat nostavat esiin myös tarvittavan tuen saamisen tärkeyden. Molemminpuolinen luottamus esihenkilöiden kanssa on tärkeää, että itseohjautuva työskentely on mahdollista. Itseorganisoitumisen kannalta on merkityksellistä, että organisaatiossa jaetaan myös yhteinen näkemys työskentelyn suunnasta.

- - johtajuus olisi sellaista, että se mahdollistaa työn sujumisen ja työn tekemisen siten, että oikeesti ihminen voi hyvin. Kun ihminen voi hyvin, niin se pystyy tekemään hyvin töitä. Elikkä annettais riittävästi sitä vastuuta, mutta myös selkeästi ilmaistaisiin, mitkä ne vastuut on ja mitkä on ne toimintavaltuudet, ja mitä pystyy tekemään. Ja sitten ne tavoitteet, ja sitten myös, että niistä keskusteltaisiin aina, onko ne realistiset ja mahdollistettaisiin se tekeminen sillä tavoin. (Haastattelu 6.)

- - on vapaus tehdä ja voi luottaa siihen, että on siellä se taustatuki. Ja että semmoinen, niinku molemmin puolin luottamus siihen (Haastattelu 5).

Antaa luottamusta sinne työntekijöilleen. Se on tukevaa, ohjaavaa, neuvovaa, ei käskevää, vaan nimenomaan semmosta ohjaavaa ja neuvovaa, ja mahdollistaa sen itse itsensä ohjaamisen ja oman työn tekemisen rytmittämisen ja sen että jokainen vastaa itse siitä, että ne yhteiset tavoitteet toteutuu omalla kohdallaan. (Haastattelu 1.)

Julkisen asiantuntijaorganisaation johtajuudelta odotetaan myös strategista pohdintaa ja keskustelua. Asiantuntijat näkevät, että on tärkeää käydä yhteistä keskustelua työn tavoitteista ja siitä, millaista tekemistä tavoitteiden saavuttaminen vaatii. Asiantuntijat odottavat organisaation pitkäjänteisempien tavoitteiden avoimempaa ja selkeämpää avaamista. Osaltaan toiveet liittyvät myös organisaation tuloksellisuuden vahvempaan julkittuomiseen. Tuloksellisuuden osalta kaivataan tietoa myös oman toiminnan vaikuttavuudesta, mikä helpottaa itseohjautuvan työskentelyn suuntaamista. Tavoitteisiin ja tuloksellisuuteen liittyvien odotusten lisäksi johtajuuteen kohdistetaan myös odotuksia hyvään henkilöjohtamiseen liittyen. Organisaatiossa toivotaan työntekijöiden kehittymisen suuntaamiseen paneuduttavan vielä tarkemmin. Tämä liittyy ajatukseen urasuunnittelusta, jossa käytäisiin tarkemmin läpi työntekijöiden ammatillisen kehittymisen tarpeita ja mahdollisuuksia sekä arvioitaisiin ja avattaisiin organisaation tarjoamia etenemismahdollisuuksia. Urasuunnitte-

lun kautta voitaisiin vaikuttaa sisäisen motivaation lisääntymiseen, oman kyvykkyyden ja sitoutumisen kasvuun. Lisäksi tämä ajatus työntekijöiden kehittymisen suuntaamisesta liittyy myös organisaation jäsenten työpanosten hyödyntämiseen mahdollisimman hyvin organisaation tuloksellisuuden näkökulmasta.

- - varmaan enemmän kaipaisin semmoista sitä hyvää paneutuvaa keskustelua siitä, että mitä nyt kannattaa tehdä ja mitä tavoitella (Haastattelu 4).

Täällä ei sillä tavalla ehkä niin paljo semmoisesta tuloksellisuudesta puhuta tai sitten minä en vaan koe, - - (Haastattelu 7).

Julkisen asiantuntijaorganisaation johtajuuteen kohdistuvat odotukset ovat osaltaan ihan yleisesti työntekijöiden kohteluun liittyviä arvopohjaisia odotuksia. Työntekijöiden kohtelun toivotaan olevan yhdenvertaista ja tasapuolista. Johtajuudelta odotetaan myös vuorovaikutteisuuutta ja läsnäoloa arjen asiantuntijatyössä. Asiantuntijoiden johtajuudelle kohdistamat odotukset eivät sisällä mitään erityispiirteitä ajatellen, että julkisen asiantuntijaorganisaation johtajuus voisi tuoda esiin jonkin julkisen toiminnan ominaispiirteen. Asiantuntijoiden odotukset johtajuudelle ovat siinä mielessä yleisluontoisia. Asiantuntijat eivät myöskään erityisesti esitä verkostotoimintaan liittyviä odotuksia johtajuudelle. Tosin johtajuuteen kohdistuvat odotukset ovat myös sinällään yhtä hyvin organisaation sisäistä kuin myös verkostoyhteistyötä tukevia.

Organisaation vallitsevan johtajuuden tarkastelussa hahmottuu sekä organisaation rakenteellinen että johtajuuden näkökulmaa, joiden kautta voidaan tarkastella itseohjautuvuutta. Organisaation vallitseva johtajuus hahmottuu perinteisen, hierarkkisen organisaatorakenteen kautta. Hierarkkinen pyramidirakenne muodostuu organisaation johtajasta, palvelujohtajista ja palvelupäälliköistä sekä organisaation erilaista asiantuntijatyötä tekevistä henkilöistä. Organisaation vallitseva johtajuus on rakenteellisesti selväpiirteinen, mikä näkyy myös asiantuntijoiden kokemuksena organisaation vastuunjaon ja roolituksen selkeydestä. Välillä työn koordinaatioon koetaan liittyvän kuitenkin epäselvyyttä tilanteissa, joissa asiakokonaisuuden hoitamiseen liittyy useita eri tekijöitä omasta tai myös toisestakin organisaatiosta. Työn koordinointi kuitenkin toimii pääosin hyvin.

Siellä on se ylin johto ja sitten on tätä alemmaa johtoa ja sitten tämä henkilöstö. Henkilöstöähän on määrällisesti eniten, tuota mutta selkeesti siinä nämä johtotasot on määritelty. Sitä kautta se johtajuus tulee sieltä. (Haastattelu 6.)

- - alkaa olla jo hirveä määrä ihmisiä, jotka periaatteessa voisivat siihen liittyä, mutta kuka hoitaa, kenenkä vastuulla ja millä porukalla, niin sen tyyppisissä varmaan se semmonen siinä koordinoinnissa on, on jonkinlaisia epäselvyyksiä (Haastattelu 4).

Organisaation vallitsevan johtajuuden osalta on pyritty kuitenkin rakenteellisesta näkökulmasta huolimatta vahvistamaan vuorovaikutteista johtamiskulttuuria. Organisaation vuorovaikutteisen johtamisen kulttuuri näkyy esimerkiksi tiedonkulun ja osallistamisen prosesseissa. Asiantuntijoilla on työn tekemisen kannalta olennainen ja tarpeellinen tieto käytettävissään. Asiantuntijoilla on myös osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia erilaisten kanavien kautta. Organisaation vallitsevaan johtajuuteen liittyy selkeyttä ja toimivuutta, mutta organisaation vallitsevan johtamisen kokemuksissa on kuitenkin havaittavissa myös jännitteitä. Organisaation johtajuus ei kuvaudu kaikkien asiantuntijoiden kokemuksissa yhtä suotuisana. Organisaation johtajuus tukee ja edistää vaihtelevasti asiantuntijoiden työskentelyä. Organisaation johtajuuden osalta arvostetaan kuitenkin monipuolista osaamista, näkemyksellisyyttä ja kykyä ratkaista asioita.

Kyllähän tässä on pyritty siihen varmaankin, että pyritty luomaan sitä avointa ja keskustelevaa ilmapiiriä ja - - semmoista ilmapiiriä, että se kokemus ei ois ihmisillä sitä, että johdetaan vaan ylhäältä ja annetaan käskyjä, miten toimitaan. Sitä pyritty vähentämään kylläkin. Pyritty saamaan sitä sellaista tunnetta ja semmoista yhteenkuuluvuutta ja yhdessä toimimisen kulttuuria. (Haastattelu 6.)

Organisaation vallitsevan johtajuuden kokemusten kautta hahmottuu näkemys julkisen asiantuntijaorganisaation johtajuudesta, joka näyttäytyy pääosin toimivana ja organisaation jäsenten työskentelyä edistävänä. Johtajuus näyttäytyy kuitenkin olevan tietynlaisessa taitekohdassa, jossa johtajuudessa esiintyy edelleen perinteiseen hierarkkiseen johtamiseen liittyviä aineksia, mutta samalla pyrkimystä uudenlaiseen vuorovaikutteisempaan, osallistavampaan johtamiseen. Johtajuudessa on havaittavissa vahva pyrkimys mahdollistaa ja tukea asiantuntijoiden itseohjautuvaa työskentelyä. Johtajuutta pyritään muuttamaan vahvemmin asiantuntijoiden yksilöllisiä tarpeita huomioivaksi ja tukevaksi. Johtajuudessa haetaan uudenlaista tapaa yhteensovittaa oman organisaation jäsenten johtajuuteen kohdistamia odotuksia ja julkisen toiminnan ominaispiirteitä sekä systeemisen ajattelun tarpeita.

Organisaation vallitsevan johtajuuden kautta muodostuu näkemys organisaation itseohjautuvuuden asteesta. Organisaation itseohjautuvuus ei näyttäydy organisaation täysimääräisenä itseorganisoitumisena, missä organisaation hierarkkisuuksi olisi vähennetty ja keskitettyä valtaa olisi

vahvasti hajautettu. Itseohjautuvuutta voi yksilöiden ja tiimien osalta kuitenkin esiintyä monenlaisissa organisaatorakenteissa. Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa itseohjautuvuus näyttäytyy yksilötasoisena kokemuksena. Yksilötasolla itseohjautuvuuden valtuuksista vahvimmin toteutuvat työn tekemisen ja työn kehittämisen valtuudet, jotka indikoivat työn johtamisen valtuuksien kanssa itseohjautuvuutta mahdollistavien valtuuksien olemassaoloa ja laajuutta. Työn johtamisen valtuudet eivät nouse yhtä lailla esiin tutkimuksen kohteena olevan organisaation asiantuntijoiden kokemuksissa. Työn johtamisen valtuuksien osalta valta on vahvemmin johdolla ja esihenkilöillä. Asiantuntijat toki voivat osallistua työn tavoitteiden asettamiseen erityisesti yksilötasolla, mutta organisaatiotason tavoitteisiin vaikuttamismahdollisuudet ovat vähäisiä. Asiantuntijoilla ei myöskään ole selkeää valtaa määrittää tehtäviä ja päättää onnistumisten ja palkitsemisten kriteereistä, joita pidetään työn johtamisen valtuuksia kuvaavina tekijöinä.

Organisaation johtajuuden kehittämisen näkökulmasta nousevat esiin tutkimuksen kohteena olevan organisaation asiantuntijoiden näkemykset siitä, miten organisaation toimintaa ja johtajuutta tulisi kehittää, että se tukisi entistä vahvemmin itseohjautuvuutta, mutta samalla myös mielekästä, tuloksellista ja sitoutunutta työskentelyä (ks. kuvio 9). Asiantuntijoiden näkemyksissä korostuvat vuorovaikutuksen vahvistaminen, vaikuttamisen mahdollistaminen, ammatillisen kyvykkyyden pitkäjänteinen ja laaja-alainen kehittäminen ja valtuuttavan toimintatavan vahvistaminen. Asiantuntijoiden näkemysten mukaan organisaatiossa on edelleen vahvistettava vuorovaikutusta niin organisaation osallistavan toiminnan kuin myös itseohjautuvuuden tukemiseksi. Vuorovaikutus liittyy niin organisaation toimintakulttuuriin ja toimintaprosesseihin kuin myös itseohjautuvuuden valtuuksien selkeään sanoittamiseen. Toimintakulttuurin ja toimintaprosessien osalta on tärkeää mahdollistaa avoin, aito keskustelu organisaation yhteisistä tavoitteista ja työskentelyn suunnasta. Vuorovaikutteisuus liittyy myös organisaation jäsenten työskentelyn tukemiseen ja yhteenkuuluvuuden vahvistamiseen sekä organisaation aktiivisen, avoimen ja kehittävän palautekulttuurin rakentamiseen.



Kuvio 9. Julkisen asiantuntijaorganisaation johtajuuden kehittämiskohteet

Vuorovaikutuksen vahvistaminen on merkityksellistä systeemisestä näkökulmasta, että organisaatiolla on kyvykkyys toimia suorituskkykyisesti ja hyödyntää moninaisesti koko henkilöstön osaamis- potentiaalia toiminnassaan. Vuorovaikutuksen vahvistaminen on myös edellytys toimivan ja onnistuneen verkostomaisen työskentelyn varmistamiseksi. Organisaation on tärkeää huomioida, että se tukee ja edistää organisaation jäsenten kohtaamisten ja tapaamisten fasilitointia. Vuorovaikutuksellisten kohtaamisten mahdollistaminen on erityisen merkittävää luottamuksen, arvostuksen ja avoimuuden sekä yhteenkuuluvuuden rakentamisessa. Kohtaamisten ja tapaamisten fasilitoinnin merkitys kasvaa vielä erityisesti, kun organisaation jäsenet työskentelevät hajautetussa työssä.

Vuorovaikutuksen vahvistaminen tukee niin hajautetussa työssä työskentelyä kuin myös itseohjautuvaa työskentelyä, kun organisaation jäsenet saavat riittävästi vuorovaikutuksellisen kohtaamisen paikkoja ja sosiaalista tukea esihenkilöiltä oman työnsä tueksi. Avoin keskustelukulttuuri rakentaa

organisaatiossa myös palautekulttuuria, jossa palautetta voidaan antaa monisuuntaisesti. Palaute ei ole pelkästään esihenkilön ja asiantuntijan välinen työsuoritukseen ja sen parantamiseen sekä kehittymiseen liittyvä tehtävä, vaan palautteen antamista voidaan tukea kaikkien organisaation jäsenten välisenä toimintana, mikä edistää organisaation yhdessä ohjautumista ja kehittymistä. Organisaation rakentuva arjen palautekulttuuri on toimiessaan hyvä kehittymistä ja työhyvinvointia sekä sitoutumista tukeva tekijä, mutta se ei synny itsestään, ja vaatii usein organisaation johdon esimerkkiä. Arjen palautekulttuurin vahvistuminen vaikuttaa positiivisesti yhteenkuuluvuuteen ja yhdessä tekemisen kulttuuriin, joten samalla se kiertyy myös itseohjautuvuutta tukevaksi tekijäksi niin sisäisen motivaation edistäjänä kuin laajemmin koko organisaation toiminnan ohjaajana.

Vuorovaikutuksen vahvistamiseen liittyy tarve myös kuulluksi tulemisesta sekä erilaisuuden arvostamisesta. Vuorovaikutuskulttuurin tulisi olla osallistava, ja tarjota vuorovaikutuksellisia kohtaamisia, joissa kaikki organisaation jäsenet voivat päästä tuomaan esiin ajatuksiaan ja näkemyksiään. Vuorovaikutuksellisten kohtaamisten fasilitoinnin tulisi turvata kaikille organisaation jäsenille sopivia keskustelumahdollisuuksia ja rohkeutta tuoda omia erilaisiakin näkökulmia esiin. Tämä liittyy myös siihen, että on psykologisesti turvallinen työyhteisö erilaisille ajatuksille ja erilaisille henkilöille. Organisaation jäsenet voivat olla kokonaisvaltaisesti täytenä itsenään esittäessään mielipiteitään ja toimiessaan yhteistyötilanteissa. Osallistavan vuorovaikutuskulttuurin vahvistaminen liittyy myös vaikutusmahdollisuuksien turvaamiseen. On luotava erilaisia areenoita, joilla erilaisen ihmisten on helppo olla mukana esittämässä ajatuksiaan, kehittämässä toimintaa. Vaikka areenoita on tarjolla, niin on lisäksi vielä huomioitava, että on aidosti mahdollista ja helppoa vaikuttaa. Kuulluksi tuleminen on tärkeää niin työn merkityksellisyyden kokemisen kuin myös oman sisäisen motivaation lisääntymisen kannalta.

Vaikuttamisen mahdollistamisen suurimpina haasteina koettiin se, että vaikka vaikuttamisen areenoita on tarjolla, niin oikea-aikaiseen vaikuttamiseen ei aina ole mahdollisuutta ja oman mielipiteen tai näkemyksen esittäminen jää kuitenkin tekemättä. Vaikuttamisen turvaamisen kehittämiseksi on hyvä tarkastella vuorovaikutusprosesseja ja kohtaamisten fasilitointia, että myös päätöksenteon läpinäkyvyyttä, että oikea-aikaisen vaikuttamisen mahdollisuudet paranevat. Oman mielipiteen tai näkemyksen esittäminen on noussut haasteelliseksi isoissa verkkovälitteisissä kokouksissa. Mielipiteiden ja näkemysten esiin tuominen koetaan usein helpommaksi pienemmässä

joukossa, joten erilaisten vaikuttamisen väylien tarjoaminen on tärkeää. Vaikuttamisen mahdollisuuksien turvaaminen on erityisen merkityksellistä myös itseohjautuvuuden tukemiseksi ja vahvistamiseksi.

Pitkäjänteisen ja laaja-alaisen ammatillisen kyvykkyyden kehittäminen on koettu tärkeäksi tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa useasta syystä. Ensinnäkin koetaan olevan mielekästä, että laaja-alainen oman osaaminen hyödyntäminen ja kehittäminen ei vaatisi aina uuteen tehtävään hakeutumista. Omaa ammatillista kyvykkyyttä hyödynnettäisiin mielellään laajemmin ilman jäykistäviä rakenteita. Toiseksi oman ammatillisen kyvykkyyden kehittämiseen toivotaan enemmän ja vahvemmin tulevaisuuteen suuntautuvaa näkemystä, mikä samalla myös kasvattaa sitoutumista työhön ja organisaatioon. Olisi hyvä käydä vahvemmin keskustelua, mitä työntekijä haluaa tavoitella työn sisällön ja vastuiden osalta sekä millaista kehittymistä tavoitellaan. Osaltaan myös työnantajan näkökulmasta toivotaan näkemystä, millaisia mahdollisuuksia urasuunnittelun osalta työnantaja voisi tarjota. Kolmanneksi odotetaan organisaation tarjoavan valmentavaa tukea ammatillisen kyvykkyyden kehittämiseen. Ammatillisen kyvykkyyden kehittäminen liittyy ammatillisen kyvykkyyden turvaamiseen, mikä on edellytys tehdä tuloksekasta itseohjautuvaa työtä, mutta toisaalta selkeästi esiin nousee valmentavan johtajuuden tarve työskentelyn tukemiseksi.

Valtuuttavan toimintatavan vahvistaminen sisältää näkemyksen siitä, että tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa on ensinnäkin tarvetta vieläkin tarkemmin selkiyttää, millaisia valtuuksia organisaation jäsenillä on toimia. Toisaalta tämä tuo esiin, millaista itseohjautuvuutta organisaatiossa odotetaan, mutta myös millaisen toimintaympäristön se työntekijöille tarjoaa. Valtuuttavan toimintatavan vahvistamisen koetaan tukevan mahdollisuuksia itseohjautuvaan työskentelyyn. Valtuuttavan toimintatavan vahvistaminen voi tukea myös itseohjautuvuuden kehittymistä esimerkiksi tiimitasolla. Vahvemman yhteisen ohjautumisen kannalta koetaan, että olisi tarpeen käydä yhteistä keskustelua organisaation tavoitteiden konkretisoinnista arjen toiminnan suuntaamiseksi ja yhteistä strategista keskustelua tavoitteiden saavuttamiseksi.

7 Pohdinta

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten itseohjautuvuus koetaan julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa, miten nykyiset organisaation toimintaprosessit tukevat itseohjautuvuutta ja miten julkisen asiantuntijaorganisaation johtaminen tukee itseohjautuvuutta sekä miten johtajuutta tulisi kehittää itseohjautuvuuden edistämiseksi.

7.1 Itseohjautuvuus koettuna ilmiönä julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa

Julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa itseohjautuvuus näyttäytyy vahvimmin yksilötasoisena kokemuksena. Itseohjautuvuuden valtuuksista vahvimmin toteutuvat työn tekemisen ja työn kehittämisen valtuudet, jotka indikoivat työn johtamisen valtuuksien kanssa itseohjautuvuutta mahdollistavien valtuuksien olemassaoloa ja laajuutta. Työn johtamisen valtuudet eivät nouse yhtä lailla esiin asiantuntijoiden kokemuksissa, vaan työn johtamisen valtuuksien osalta valta on vahvemmin johdolla ja esihenkilöillä.

Itseohjautuvuus kuvautuu merkityksellisenä ilmiönä julkisen asiantuntijaorganisaation toiminnassa. Itseohjautuvuus näyttäytyy vahvimmin yksilötason ilmiönä, mikä on asiantuntijatyössä tarvittavien edellytysten näkökulmasta helposti ymmärrettävissä, koska asiantuntijatyötä tehdään tyypillisesti korkeaan koulutustason, runsaan työkokemuksen, jatkuvan itsensä kehittämisen ja uuden oppimisen kautta. Asiantuntijatyö on tietotyötä, joka vaatii itsenäistä työskentelyotetta ja kykyä abstraktien työtehtävien tekemiseen, päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun. Itseohjautuvuus nivoutuu yksilötasoisesta asiantuntijatyön edellytyksiin näkyen asiantuntijan kykyinä omaehtoiseen työn tekemiseen, ohjaamiseen ja itsensä johtajuuteen. Itseohjautuvuus yksilötasoisena ilmiönä julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa ilmenee Martelan ja Jarengon (2017a, 12) esittämän itseohjautuvuuden määritelmän mukaisesti eli henkilöllä on sisäinen motivaatio omaehtoiseen työskentelyyn, selkeä käsitys työn päämäärästä ja riittävä osaaminen työn tekemiseen ja ohjaukseen tavoitteen saavuttamiseksi.

Julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa asiantuntijoiden itseohjautuvuus hahmottuu myös kontekstisidonnaisena opittavissa olevana taitona ja kehittyvänä prosessina, kuten Lemmetty ja Collin (2019a, 265) itseohjautuvuutta määrittävät. Julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa itseohjautuvuus

kehittyy ja vahvistuu, kun asiantuntija saavuttaa tarvittavan osaamisen tavoitteeseensa yltämiseksi. Esimerkiksi uuden asiantuntijan aloittaessa tehtävässään julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa hänen kykynsä itseohjautua ei ole vielä niin vahva tai laaja ennen kuin hän perehtyy työhön liittyvään substanssietoon ja työtä ohjaavaan lainsäädäntöön sekä omaksuu organisaation ja työnsä päämäärän. Itseohjautuvuus on vahvistettavissa oleva taito ja kypsä prosessi, johon voi itse vaikuttaa. Itseohjautuvuuden kehittymistä tukee asiantuntijan saama tuki ja ohjaus sekä organisaation kulttuuri, kuten myös Lemmetty ja Collin (2019a, 277–279) ovat aiemmin havainneet.

Itseohjautuvuuden kokemuksessa nousee esiin yksilö- ja organisaatiotason ristiriita. Organisaatio ei automaattisesti tue asiantuntijan itseohjautuvuuden kokemista, vaan organisaation rakenne, toimintaprosessit ja johtajuus voivat myös heikentää itseohjautuvuuden kokemista ja ilmenemistä. Organisaatiot ovat hyvin erilaisia siinä, kuinka vahvasti ne mahdollistavat työntekijöidensä ottaa valtuuksia työn tekemiseen ja muovata työnsä rakenteita (Martela & Jarenko 2017a, 13). Julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa itseohjautuvat yksilöt yhdistyvät perinteisiin organisaatiotason hierarkkisiin rakenteisiin, joiden puitteissa itseohjautuvaa toimintaa harjoitetaan. Itseohjautuvuutta tuetaan yksilötason ilmiönä, mutta itseorganisoituvan organisaation kehittymistä ei näytetä tällä hetkellä julkisen asiantuntijaorganisaation strategisissa linjauksissa tavoiteltavan.

Itseohjautuvuuden merkityksellisyys nousee esiin julkisen asiantuntijaorganisaation jäsenten kokemuksissa, mikä tukee aiempien tutkimusten tuloksia (ks. esim. Goldsby ym. 2021, 18; Martela ym. 2021, 5). Itseohjautuvuus on tärkeää niin motivaation ja luottamuksen kuin myös työn mielekkyyden ja työhyvinvoinnin kokemisen kannalta. Asiantuntijat arvostavat itseohjautuvan työskentelyn mahdollisuutta sekä työhön hakeutumiseen kiinnostusta lisäävänä tekijänä että työssä viihtymistä tukevana tekijänä. Itseohjautuva työskentely antaa tunteen oman työn määrittämisestä ja ohjaamisesta. Itseohjautuvuuden merkityksellisyys liittyy asiantuntijoiden kokemuksissa myös vastuun ottamiseen ja ratkaisujen sekä päätösten tekemiseen. Itseohjautuvuuden osalta merkityksellisiä ovat lisäksi kehittämiseen ja kehittymiseen liittyvät näkökulmat. Oman työn ja laajemminkin organisaation toiminnan kehittämiseen sekä oman itsensä kehittymiseen liittyvät mahdollisuudet luovat mielekkyyttä työskentelyyn.

Itseohjautuvuus koetaan pääosin erityisen merkityksellisenä ja tärkeänä, mutta sillä nähdään joissakin tilanteissa olevan myös kääntöpuolensa. Itseohjautuvuuden haasteellisuuden nähdään tutkimuksen kohteena olevassa julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa liittyvän esimerkiksi yhteisiin toimintatapoihin liittyvänä sitoutumisen puutteena tai epätasapuolisena vastuiden jakamisena. Tämä näkökulma liittyy osittain itseohjautuvuuden väärinymmärrykseen, jossa ajatellaan, että itseohjautuvuus antaa vapauden organisoitua ja toimia täysin omavaltaisesti ilman yhteiseen päämäärään sitoutumista (Martela & Jarenko 2017a, 14). Toisaalta tässä haaste liittyy vastuun jakamiseen ja työssä kuormittumisen uhkaan. Jaetun vastuunjaon kääntöpuolena on nähty tilanne, jossa jokainen huolehtii vain tiukasti omasta määritellystä roolistaan, ja toisille kuuluvien töiden tekemiseen ei osallistuta. Tämä näkemys korostaa yksilöllistä kulttuuria, jossa työtehtävät jaetaan ja jokainen hoitaa oman osuutensa. Itseorganisoituvassa tai yhteisöohjautuvassa organisaatiossa pyritään tämä haaste ylittämään korostamalla yhteisvastuullisuutta. Yhteisvastuu merkitsee sitä, että jokaisen organisaation jäsenen vastuualue laajenee koskemaan myös yhteisiä työtehtäviä ja tilanteita, joissa tarvitaan puuttumista ja ratkaisuja yhteisvastuullisen toiminnan toteuttamiseksi. (Ristikangas ym. 2021, 332–333.)

Itseohjautuvuuden kääntöpuolena tuotiin tutkimuksen kohdeorganisaatiossa esiin myös työssä kuormittumisen uhka tilanteessa, jossa itseohjautuvuus johtaa siihen, että henkilö ei osaa priorisoida tekemistään tai kaikki tuntuu tärkeältä. Itseohjautuvuuden haasteeksi nostettiin myös organisaation tulevan uuden henkilön riittävästä kyvykkyydestä ja osaamisesta sekä organisaation tavoitteiden riittävästä kirkastamisesta huolehtiminen, että henkilö voi itseohjautua oikealla tavalla ja oikeaan suuntaan. Savaspuro (2019, 68–69) näkee näiden haasteiden kohtaamisen kannalta olevan tärkeää, että organisaatiossa huolehditaan riittävän ammatillisen kehittymisen tukemisesta ja hyvän perehdytyksen järjestämisestä. Perehdyttämisen tulee tukea niin osaamisen kehittymistä kuin työyhteisön vuorovaikutus- ja toimintakulttuurin omaksumista. Organisaation jäsenten on tärkeää pystyä pyytämään apua mahdollisimman helposti, mutta toisaalta osattava tarkkailla ja tarvittaessa rajoittaa omaa työkuormaansa. (Savaspuro 2019, 68–69.)

Itseohjautuvuuden kokeminen mahdollistuu hyvin yksilötasolla julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa, koska esihenkilöt antavat vapautta tehdä asiantuntijatyötä niin, että omaa työtapaansa voi itse määrittää ja suunnitella. Julkisessa asiantuntijatyössä jää vapautta tehdä työtä omalla persoonallisella tavalla, vaikka työskentelyä ohjaavat lainsäädännölliset reunaehdot vaikuttavatkin

omalta osaltaan työn tekemiseen. Tätä ei kuitenkaan koeta itseohjautuvuutta poissulkevana tekijänä, vaan se koetaan työtä ohjaavana tekijänä, joka jättää kuitenkin mahdollisuuden oman näköiselle työskentelytavalle. Myöskään organisaation hierarkkisuus ei estä itseohjautuvuuden kokemista, vaan itseohjautuvien asiantuntijoiden työskentely yhdistyy hierarkkisiin ja byrokraattisiin rakenteisiin. Martela ja Jarenko (2017a, 13) kuvaavatkin organisaatioiden sijoittuvan rakenteen ja toimintavapauksien osalta jatkumolle, jonka toisena ääripäänä on tiukka kontrolloitu ympäristö ja toisessa vahvasti valtuuttava ja vapauksia tarjoava organisaatio. Julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa valtaa ja vapautta on pyritty joltain osin jakamaan organisaation sisällä, joten organisaatio sijoittuu ääripäiden välimaastoon.

Itseohjautuvuuden kokemiseen julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa liittyy myös verkostotyön näkökulma. Julkista asiantuntijatyötä ei tehdä ainoastaan oman organisaation jäsenistä muodostuvan työyhteisön kanssa, vaan yhteistyökumppaneiden muodostamassa verkostossa. Verkostomaisessa asiantuntijatyössä itseohjautuvuutta haastavat yleiset verkostotyössä koetut haasteet eli yhteisen tavoitteen hahmottaminen, vastuunjaon ja roolitusten riittävä selkeys sekä jaetun vallankäytön ja päätöksenteon toteutuminen. Itseohjautuvuus verkostomaisessa asiantuntijatyössä vaatii työskentelykontekstin hahmottamista ja ymmärtämistä, mutta samalla myös kykyä ohjata omaa toimintaansa ehkä omasta taustaorganisaatiosta poikkeavien ja erilaisten prosessien kautta. Itseohjautuvuuden kokeminen verkostomaisessa työskentelykontekstissa on haastavampaa, koska erilaisista taustaorganisaatioista tulevien henkilöiden toimintavaltuudet voivat vaihdella suuresti, mikä vaikuttaa yhteisesti suunnatun toimivan yhteistyön mahdollisuuksiin ja käytännön toteuttamiseen. Verkostomaisella yhteisöllä on oltava yhteisesti jaettua valtaa tehdä päätöksiä, sopia toimintaprosesseista yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi ja reagoida muutoksiin sekä muovautua tarpeiden mukaan (Salovaara 2019, 103–106).

7.2 Itseohjautuvuutta tukevien organisaation toimintaprosessien merkitys

Organisaation toimintaprosesseilla on organisaatiokulttuurin ohella isoin merkitys itseohjautuvuuden edistämässä. Organisaation toimintaprosessit voivat tukea yksilötason itseohjautuvuutta, vaikka organisaation itseorganisoitumisen aste olisi vähäisempikin. Organisaation toimintaprosessit kuvaavat organisaation jäsenten päivittäisarjen toimintamahdollisuuksia ja -valtuuksia, mutta samalla hahmottavat myös näkymän organisationaalisiin prosesseihin.

Organisaation toimintaprosessit ovat avainasemassa siinä, millaisena kokemuksena organisaatiossa työskentelevien itseohjautuvuus ilmenee. Mikäli organisaation toimintaprosessit tukevat vallan hajauttamista ja mahdollistavat organisaation jäsenten toimintavaltuuksien toteutumista, niin organisaation toimintaprosessit tukevat myös organisaation jäsenten itseohjautuvuutta (Martela & Jarenko 2017a, 13). Julkisen asiantuntijaorganisaation toimintaprosessit ilmentävät organisaation vallitsevia toimintatapoja ja organisaatiokulttuuria sekä avaavat niihin liittyvän vastuun jakautumista. Julkisen asiantuntijaorganisaation toimintaprosessit tuottavat näkemyksen organisaatiosta, jossa on perinteisiä organisoitumisen rakenteita, mutta samalla myös organisaation jäsenten omaehtoista työskentelyä tukevia toimintamahdollisuuksia ja -valtuuksia. Tämä vahvistaa näkemystä, että itseohjautuvuuden edistämässä ei ole niinkään merkitystä organisaation rakenteella, vaan on kyse enemmänkin vallitsevista toimintaprosesseista ja organisaatiokulttuurista, kuten Lemmetty ja Collin (2019a, 281) myös huomauttavat.

Julkisen asiantuntijaorganisaation itseohjautuvuutta tukevien toimintaprosessien merkitys on oleellinen, koska ne kertovat siitä, miten organisaatiossa on tapana toimia. Organisaatiokulttuuri erilaisine toimintaprosesseineen rakentuu organisaation jäsenten luomana. Julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa työtä ohjaavat tietyt reunaehdot ja raamit. Ne eivät nivoudu pelkästään työtä ohjaavaan lainsäädäntöön tai ohjeistuksiin, vaan niitä Bergerin ja Luckmannin (1991, 172) näkemystä lainaten aktiivisesti rakennetaan ja uusinnetaan organisaation vuorovaikutuksessa. Julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa rakentuu yhteisesti jaettu sosiaalinen todellisuus, joka luo viitekehyksen itseohjautuvuuden kokemukselle. Yhteisesti jaetun sosiaalisen todellisuuden luominen tapahtuu niissä vuorovaikutuksellisissa kohtaamisissa, jotka alkavat perehtymisvaiheessa ja jatkuvat työskentelyn edetessä kohti vahvempaa itsenäistä asiantuntijaroolia. Itseohjautuvuutta tukevat organisaation toimintaprosessit ovat osaltaan organisaatiokulttuurin ilmentymiä, jotka avaavat organisaation tapaa toimia itseohjautuvaa työskentelyä edistäen.

Julkisen asiantuntijaorganisaation toimintaprosessien ja organisaatiokulttuurin muuttumisen ja kehittymisen osalta on havaittavissa epäsynkronisuutta. Vaikka julkisen asiantuntijaorganisaation toimintaprosesseissa ja organisaatiokulttuurissa on havaittavissa muutoshakuisuutta ja kehittymistä Laloux (2014, 36) esittämien kehittymisen tasojen mukaisesti, niin kehittyminen ei ole kaikkien toimintaprosessien osalta yhdenaikaista tai kaikkien organisaation jäsenten yhdenmukaisesti kokemaa. Vahvimmin kehityspyrkimykset nousivat esiin vuorovaikutuksen ja vaikuttamisen

osalta. Organisaation kulttuuria pyritään rakentamaan ja kehittämään avointa vuorovaikutusta ja tiedonkulkua tukevaksi. Organisaatiossa pyritään myös mahdollistamaan organisaation jäsenille erilaisia vaikuttamisen keinoja. Vaikka julkisen organisaation toimintaprosessit eivät kaikilta osin vielä vahvasti ilmennä pyrkimystä itseorganisoitumiseen, niin se ei estä itseohjautuvuuden kokemuksen muodostumista. Itseohjautuvuutta tukevien toimintaprosessien hahmottaminen antaa organisaatiolle jatkossa paremmat mahdollisuudet tukea organisaation jäseniä työssään.

Itseohjautuvuutta tukevat organisaation toimintaprosessit parhaimmillaan tukevat organisaation jäseniä saavuttamaan mielekkään tavan työskentelyyn, mikä heijastuu tuloksekkaana ja vaikuttavana työskentelynä yhteisesti jaettujen tavoitteiden mukaisesti. Itseohjautuva työskentely antaa hyvin toimiessaan paljon. Se tuottaa hyvinvointia, motivoitumista, sitoutumista, tuloksellisuutta ja merkityksellisyyttä, kuten myös aiemmissa tutkimuksissa on todettu (ks. esim. Goldsby ym. 2021, 18). Esihenkilöiden tulee kuitenkin varmistaa, että työntekijät haluavat ottaa vastuuta, käyttää valtaa ja toimia itseohjautuvasti. Toiseksi esihenkilöiden on myös hyvä huomioida, että itseohjautuva työskentely vaatii kyvykkyyttä, joten esihenkilöiden on valmennettava ja tuettava työntekijöitä itseohjautuvaan työskentelyyn. Itseohjautuminen vaatii siis mahdollistamista mutta samalla myös tukemista, mikä tukee sekä Lemmetyn ja Collinin (2019a, 277) että Martelan ja Jarengon (2017b, 315) aiempia näkemyksiä.

Organisaation itseohjautuvuutta tukevien toimintaprosessien merkitys liittyy niin itseohjautuvuuteen kuin laajemminkin organisaation yhdessä ohjautuvuuden tukemiseen. Itseohjautuvuutta tukevilla toimintaprosesseilla pyritään tukemaan myös organisaation joustavaa ja ketterää toimintatapaa, joka tarjoaa hyötyä toimintaympäristön muutosten keskellä ja nopeaa reagointia vaativissa tilanteissa (Lee & Edmondson 2017, 37). Julkiset asiantuntijaorganisaatiot ovat erilaisten muutosten keskellä, ja asiantuntijatyö vaatii yhä vahvempaa vastuunottoa ja kykyä oman työn ohjaukseen. Viimeksi tätä asiaa koeteltiin Covid19 -epidemian myötä laajaan etätööhön siirryttäessä. Itseohjautuvan työskentelyn tukeminen on noussut yhä vahvemmin esiin myös julkisissa asiantuntijaorganisaatioissa, koska monipaikkainen työ lisääntyy ja työn vaatimukset muuttuvat. Tällöin myös tarvitaan organisaation toimintaprosessin tarkastelua ja uudelleen muotoilua. Vaikka itseohjautuvuuden kannalta on oleellista löytää sopivat toimintaprosessit ja tukea ihmislähtöisen organisaatiokulttuurin vahvistumista, niin on tärkeää myös kiinnittää huomiota, millaisen johtajuuden kautta tämän kulttuurin vahvistumista voidaan tukea (Collin & Lemmetty 2019, 332).

Itseohjautuvuutta tukevat toimintaprosessit vaativat uudenlaista tarkastelua myös verkostomaisen asiantuntijatyön näkökulmasta, koska tällöin verkoston toimintaprosessit ovat avainasemassa itseohjautuvuuden kokemisen osalta. Itseohjautuvuuden yksilötason tarkastelusta on myös luontevaa nousta yhteisöohjautuvuuden tasolle, jossa korostuvat yhteisötasoinen systeeminen toiminta ja sitä tukevat demokraattiset toimintaprosessit, kuten Salovaara (2020, 57) käsitettä kuvaa. Tällöin verkostomaisen asiantuntijatyön kontekstina voi hahmottaa verkoston systeeminä, jossa työskentely pohjautuu avoimeen, luottamukselliseen ja vastavuoroiseen yhteistyöhön, jolle on määritetty yhteinen suunta ja tavoitteet (Järvensivu 2019, 228). Verkostomaisen toiminnan määrittely hahmottaa verkoston toimintaprosessien perustuvan demokraattiseen toimintaan ja toiminnan ohjauksen ja koordinoinnin tapahtuvan hajautetusti. Verkostomaisessa toiminnassa asiantuntijoiden kokemukset omaehtoisesta työskentelystä ja yhdessä ohjautumisesta nostavat esiin haasteita, jotka ovat kiteytettävissä verkostajohtamiseen liittyvinä haasteina.

Julkisen asiantuntijaorganisaation osalta nämä verkostajohtamisen haasteet näyttävät liittyvän verkostotyön tavoitteiden ja toimintatapojen kirkastamiseen, verkostotyön toteutumiseen ja verkostotyön johtajuuteen. Näiden näkökulmien tarkemman avaamisen kannalta vaadittaisiin kuitenkin lisätutkimusta, että ilmiötä ja syy-seuraussuhteita voitaisiin hahmottaa tarkemmin. Verkostomaisen asiantuntijatyön kokemusten kautta kuitenkin avautui näkemyksiä, että verkostotyön toteutumista vaikeuttaa, mikäli verkoston toimijoilla ei ole riittävästi resursseja osallistua yhteistyöhön. Verkoston toimijuuden kannalta on tärkeää löytää riittävä aikaresurssi yhteistyöhön, että yhdessä tavoiteltavia hyötyjä voidaan saavuttaa. Verkoston toimintatapojen kirkastaminen liittyy myös näkemykseen, että on tärkeää luoda yhteisesti sovitut tavat päätöksenteolle ja yhteistyöhön liittyvien haasteiden ratkaisemiseksi. Tähän voi osaltaan vaikuttaa verkoston jäsenten taustaorganisaatioiden organisoitumisen tavat, jotka voivat vaikuttaa siihen, millaisia valtuuksia verkoston jäsenillä on toimia. Verkoston vastuunjaon ja roolituksen selkiyttäminen tukee verkoston toimintaa samoin kuin johtajuuden hahmottaminen. Tärkeimpänä on kuitenkin tukea verkoston toimintaprosessien ja yhteisen toimintakulttuurin muodostamista niin, että ne mahdollistavat joustavan toiminnan taustaorganisaatioiden rakenteista huolimatta. Toimintaprosessien merkityksestä saatujen tulosten mukaan voisi positiivisesti ajatella, että prosessien ja kulttuurin rakentamisen myötä voitaisiin ylittää organisaation rakenteisiin yhdistettyjä haasteita.

7.3 Itseohjautuvuutta tukeva julkisen asiantuntijaorganisaation johtajuus

Julkisen asiantuntijaorganisaation johtajuus on taitekohdassa, jossa johtajuudessa esiintyy edelleen perinteiseen hierarkkiseen johtamiseen liittyviä aineksia, mutta samalla pyrkimystä uudenlaisen vuorovaikutteisempaan, osallistavampaan johtamiseen. Johtajuudessa on havaittavissa vahva pyrkimys mahdollistaa ja tukea asiantuntijoiden itseohjautuvaa työskentelyä. Julkisen asiantuntijaorganisaation johtajuuden kehittyminen itseohjautuvuutta tukevaksi vaatii yhä vuorovaikutuksen vahvistamista, vaikuttamisen mahdollistamista, ammatillisen kyvykkyyden pitkäjänteistä ja laaja-alaista kehittämistä ja valtuuttavan toimintatavan vahvistamista. Kehityskohteet liittyvät myös julkisen johtajuuden uudistamispyrkimyksiin.

Itseohjautuvuutta tukevan johtajuuden kehittyminen julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa vaatii yhä johtajuuden jalostamista ja edelleen kehittämistä, vaikka julkisen asiantuntijaorganisaation johtajuudessa on pyrkimyksiä mahdollistaa asiantuntijoiden itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuutta tukevan johtajuuden on kuvattu olevan kollektiivisesti jaettua, mahdollistavaa ja valtuuttavaa (Lee & Edmondson 2017, 37; Martela & Jarenko 2017b, 314; Pearce & Manz 2005, 130–133; Salovaara 2019, 101). Julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa kuvailtiin itseohjautuvuutta tukevan julkisen johtamisen kehittämistarpeiden liittyvän mahdollistavaan, valtuuttavaan, vuorovaikutuksellisuutta ja kehittymistä tukevaan johtajuuteen, mikä vahvistavaa aiempien tutkimusten tuloksia itseohjautuvuutta tukevan johtajuuden luonteesta, mutta samalla vahvistaa näkemystä johtajuuden kehittämistarpeesta. Itseohjautuvuutta tukevassa julkisen asiantuntijaorganisaation johtajuudessa yhdistyy organisaation jäsenten toimivallan ja työskentelyvapauden tukeminen vuorovaikutuksellisten, kannustavien ja oppimista edistävien toimien kautta (Ellinger ym. 1999, 105–106; Huhta & Myllyntaus 2021, 175–176).

Itseohjautuvuutta tukevan julkisen johtajuuden vahvistuminen vaatii siirtymää perinteisestä julkisen hallinnon mallista kohti uutta julkista johtamista ja julkisen hallinnan mallia, mutta myös johtajuuden uudelleen ajattelua. Perinteisen julkisen hallinnon mallin tiukasta virkahierarkiasta tarkastelun siirtäminen verkostomaisempaan yhteistyötä ja vuorovaikutteisempaa kulttuuria painottaviin malleihin tuottaa näkemyksen, jossa johtajuudenkin rooli ja luonne muuntavat muotoaan (Virtanen & Stenvall 2019, 38–49). Johtajuus ei ole enää niin selkeästi tiettyyn persoonaan sidottua, vaan johtajuus liittyy yhä vahvemmin sosiaalisiin suhteisiin ja käytäntöihin (Salovaara

2011, 86–89). Johtajuutta voi olla jokaisella organisaation jäsenellä, ja johtajuutta voi tilannekohtaisesti käyttää organisaation yhteisesti muodostamien linjausten mukaisesti. Johtajuuden jakautuminen merkitsee lähinnä vallan ja vastuun uudelleenjakoa (Ristikangas ym. 2021, 77). Itseohjautuvuutta tukeva johtaminen mahdollistaa organisaation jäsenten vahvemman osallistumisen yhteisten tavoitteiden ja työn tekemisen tapojen määrittämiseen sekä päätöksentekoon.

Julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa johtajuus ei näyttäydy vahvasti kaikille organisaation jäsenille jaettuna, vaan organisaatioiden asiantuntijoiden on haastavaa hahmottaa johtajuutta omassa asiantuntijatyössä. Johtajuus helposti liitetään organisaation hierarkkisen aseman kautta muodostuvaan johtajuuteen tai tehtävänkuvaan liittyviin määrittelyihin. Johtajuus omassa asiantuntijatyössä kuitenkin kuvastuu asiantuntijoiden kokemuksen kautta. Johtajuus omassa työssä liitetään asiantuntijatyön itsenäiseen ohjaamiseen, omaehtoiseen työn edistämiseen tavoitteiden suuntaisesti ja työn priorisointiin. Johtajuus omassa työssä liittyy myös oman työn ohjaamiseen tarpeiden ja tilanteiden muuttuessa. Organisaation jäsenten jaetun johtajuuden tukemisen on nähty vahvistavan sitä, että itseohjautuvasti työskentelevät organisaation jäsenet tavoittavat parhaan tuloksen tuottavat toimintatavat (Paju 2017, 41–46).

Vaikka julkisen asiantuntijaorganisaation johtajuus näyttäytyy vahvasti asema- ja tehtäväsidonnaisena, mikä korostaa organisaation hierarkiaan perustuvaa johtamismallia, niin se ei suoranaisesti estä itseohjautuvuuden toteutumista organisaatiossa. Julkinen johtajuus koetaan edelleen osittain ylhäältä alaspäin tapahtuvana toimintana, mutta johtajuuteen liitetään kuitenkin myös näkemyksiä vuorovaikutuksen, osallistumisen ja yhdessä tekemisen arvostuksista, mitkä edistävät itseohjautuvuutta. Tulokset vahvistavat näkemystä, että itseohjautuvuutta voi esiintyä myös organisaatiossa, joka näyttäytyy perinteisenä byrokraattisena toimintaympäristönä (Martela & Jarenko 2017a, 13; Martela ym. 2021, 4). Organisaatiot voivat olla siis rakenteiltaan erilaisia, mutta voivat silti toimia organisaation jäseniään valtuuttavalla tavalla.

Itseohjautuvuutta tukeva julkisen asiantuntijaorganisaation johtajuus vaatii uudenlaista lähestymistapaa ja taitoja. Itseohjautuvuutta tukeva johtajuus pyrkii organisaation jäsenten toimintavaltuuksien vahvistamiseen ja toimintaedellytyksien luomiseen, että organisaation jäsenten moninaista asiantuntemusta ja näkemyksiä voidaan hyödyntää organisaation tavoitteiden saavuttamisessa ja toiminnan kehittämisessä. Johtajuudessa korostuu erityisesti aidon dialogin

merkitys, mikä toimii moniäänisyyden vahvistajana, osallistuvuuden ja sitoutumisen lisääjänä sekä arvostuksen ja merkityksellisyyden kasvattajana. Aidon vuorovaikutuksen rakentaminen vaatii luottamusta, mutta myös kykyä tavoite- ja tilannekohtaisesti sopeuttaa vuorovaikutustyyliä. Vuorovaikutuksen tukeminen vaatii myös kykyä luoda puitteita kohtaamiselle. Johtajuuden hahmottaminen vuorovaikutuksellisen prosessina tukee ajatusta johtajuuden kiinnittymisestä organisaation jäsenten sosiaalisiin suhteisiin yksilöiden sijaan (Salovaara 2011, 84–92), mutta samalla myös vahvistaa aiempaa näkemystä julkisen johtajuuden uudistamisen suunnasta (Virtanen & Tammeid 2020, 97).

Itseohjautuvuutta tukevan julkisen asiantuntijaorganisaation johtajuuden kehittämisessä nousevat esille vuorovaikutuksen vahvistaminen, vaikuttamisen mahdollistaminen ja pitkäjänteisen ja laaja-alaisen ammatillisen kyvykkyyden kehittäminen sekä valtuuttavan toimintatavan edistäminen. Vuorovaikutuksen vahvistamisella viitataan johtajuuspuheeseen, joka toimii välineenä muovata tulkintaa organisaation yhteisestä, jaetusta todellisuudesta ja sanoittaa organisaation arvoihin perustuvaa toimintakulttuuria. Vuorovaikutus liittyy vahvasti organisaation toimintaprosesseihin, missä osallisuus ja vaikuttaminen korostuvat. Vuorovaikutuksen vahvistaminen on merkityksellistä systeemisestä näkökulmasta, että organisaatiolla on kyvykkyys toimia suorituskykyisesti ja hyödyntää moninaisesti koko henkilöstön osaamispotentiaalia toiminnassaan. Vuorovaikutuksen vahvistaminen on myös edellytys toimivan ja onnistuneen verkostomaisen työskentelyn varmistamiseksi (Cristofoli ym. 2020a, 381).

Vaikuttamisen mahdollistaminen liittyy vuorovaikutuksellisten prosessien ja kohtaamisten järjestämiseen sekä päätöksenteon prosessien osallistumismahdollisuuksien tarjoamiseen niin, että organisaation jäsenten on helppoa tulla kuulluksi ja tuoda näkemyksiään esiin. Laaja-alaisen ammatillisen kyvykkyyden turvaaminen ja kehittäminen on edellytys itseohjautuvalle työskentelylle, mutta toisaalta se tarjoaa myös edellytyksiä organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiselle ja organisaation tuloksellisuudelle. Valtuuttavan toimintatavan edistäminen liittyy tarpeeseen selkiyttää organisaation jäsenten valtuuksia, mutta samalla se vahvistaa organisaation itseohjautuvuuden mahdollistumista esimerkiksi tiimitasolla. Itseohjautuvuutta tukevan johtajuuden edistäminen edellyttää organisaatiokulttuurin rakentamista, joka vahvistaa organisaation nykyistä

vuorovaikutus-, luottamus- ja valtuuttamiskulttuuria edelleen. Myös julkisen johtajuuden uudistaminen valmentavampaan ja mahdollistavampaan suuntaan on tärkeää, että organisaatio pystyy tukemaan itseohjautuvuuden vahvistumista.

Julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa johtajuuden kehittämiseen liittyvät haasteet olivat sekä systeemisiä että vuorovaikutteisuuden ja kollektiivisuuteen liittyviä. Julkisen organisaation johtajuuden kehittämisessä korostuvat vuorovaikutuksen, vaikuttamisen ja valtuuksien mahdollistamisen merkitys, mutta myös ammatillisen kyvykkyyden pitkäjänteisen kehittämisen arvostamisen ja tärkeyden ymmärtäminen. Nämä kaikki tekijät myös osaltaan tukevat organisaation jäsenten itseohjautuvuutta ja organisaation yhdessä ohjautuvuuden kehittymistä. Samalla kyseiset tekijät muodostavat yhtymäkohdan julkisen johtajuuden uudistamiseen liittyviin teorioihin, joissa painottuvat johtajuuden dialogisuus (Cristofoli ym. 2020a, 381; Virtanen & Tammeaid 2020, 97–101), valmentavuus (Ristikangas & Ristikangas 2013, 12; Ristikangas ym. 2021, 14-15), voimaannuttavuus (Ellinger ym. 1999, 105-106; Huhta & Myllyntaus 2021, 175–176), valtuuttavuus (Lee & Edmondson 2017, 39) ja verkostotyötä edistävien yhteistyömahdollisuuksien fasilitointi ja toimijoiden vuorovaikutuksen vahvistaminen (Cristofoli ym. 2020a, 396; Järvensivu 2019, 113, 138, 188).

Itseohjautuvuuden ja yhdessä ohjautumisen tukemisen lisäksi julkisen asiantuntijaorganisaation johtajuuteen liittyy erilaisia näkemyksiä, jotka rakentavat kuvaa julkisen organisaation johtajuuden monisäikeisyydestä ja monitahoisuudesta. Julkisen organisaation johtajuus on virastolle säädetyn tehtävän toteuttamisen koordinoinnin lisäksi julkisen intressin huomioimista, organisaation arvoihin pohjautuvan toiminnan edistämistä, verkostomaisen työskentelyn tukemista ja erilaisten muutosten keskellä luotsaamista. Julkisen asiantuntijaorganisaation johtajuudessa on kyse useiden erilaisten intressien tunnistamisesta, mutta samalla omaan organisaation sopivan johtajuuden rakentamisesta (Virtanen & Stenvall 2019, 2003–205). Julkisen asiantuntijaorganisaation johtajuus vaatii oman organisaation jäsenten kuuntelun, osallistamisen ja valtuuttamisen lisäksi verkoston toimijoiden huomioimista. Julkista johtajuutta rakennettaessa on siis systeemisen näkökulman lisäksi kyettävä tunnistamaan vuorovaikutteisen ja kollektiivisen näkökulman merkitys.

7.4 Julkisen asiantuntijaorganisaation itseohjautuvuuden jatkotutkimus

Julkisen asiantuntijaorganisaation itseohjautuvuuden kokemista olisi tärkeää jatkotutkimuksessa tarkastella psykologisen turvallisuuden ilmiön näkökulmasta. Miten psykologinen turvallisuus edistää itseohjautuvuutta kompleksisessa ja verkostomaisessa toimintaympäristössä? Jos itseohjautuvuutta tukeva johtajuus on luonteeltaan mahdollistavaa, valtuuttavaa, vuorovaikutuksellista ja tukevaa, niin toimivatko nämä samat tekijät myös psykologista turvallisuutta lisäävinä tekijöinä. Itseohjautuvuus on korostunut etätöiden lisääntyessä, mutta myös tuonut esiin haasteita. Etätöissä työyhteisön ja esihenkilöiden tuki on voinut vähentyä, jolloin itseohjautuvuuteen kykenevä henkilönkin on voinut kokea jääneensä liian yksin. Miten psykologisen turvallisuuden edistäminen työskentelyolosuhteiden muuttuessa vaikuttaisi itseohjautuvuuden kokemukseen?

Toisena jatkotutkimuksen näkökulmana mielenkiintoa herättää itseohjautuvuuden tarkastelu organisaatioiden verkostotoimijuuden näkökulmasta. Miten itseohjautuvuus tai yhdessä ohjautuvuus näyttäytyy verkostotoiminnan ilmiönä? Jos verkostotoimijuus on yhä vahvemmin tulevaisuuden suunta, mihin julkiset organisaatiot pyrkivät toiminnassaan siirtymään, niin millaista johtajuutta ja toiminnan orkestrointia tarvitaan, ja miten se tukee yhdessä ohjautuvuutta. Onko yhdessä ohjautuvuus mahdollista, vai törmätäänkö Salovaaran (2020, 153–154) esittämään tonttiajatteluun, joka viittaa työtehtävän tarkkarajaiseen määrittelyyn ja yhteiskunnalliseen uusintavaan järjestelmään, mikä tukee yksilökohtaista vastuun ottamista laajemman yhteisen vastuun ottamisen ja ohjautumisen sijaan.

Kolmantena jatkotutkimuksen näkökulmana olisi kiinnostavaa syventää näkemystä itseohjautuvuuden sidoksesta työn merkityksellisyyteen ja siihen liitettyihin paradokseihin (ks. Bailey, Lips-Wiersma, Madden, Yeoman, Thompson & Chalofsky, 2019, 489–495). Kun itseohjautuvuuden koetaan tuottavan merkityksellisyyttä ja työhyvinvointia, niin tarkastelussa olisi hyvä kääntää näkökulmaa myös työn merkityksellisyyteen liittyvien kriittisten puolien tarkasteluun. Onko itseohjautuvuudella myös tätä kautta kääntöpuolia, joita ei ole vielä tarpeeksi huomioitu? Mitä näiden työn merkityksellisyyteen liittyvien kääntöpuolien hallinnassa tulisi huomioida, ja mikä on niiden suhde itseohjautuvuuden edistämiseen?

7.5 Tutkimuksen luotettavuus ja soveltaminen

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida useista eri näkökulmista. Tutkimuksen uskottavuuteen on pyritty tuomalla kohderyhmän ääntä esiin aineiston analysoinnissa ja pohtimalla nousseiden kokemusten käsitteellistämistä siten, että se välittäisi mahdollisimman tarkasti kohderyhmän kokemusmaailmaa. Yksilöiden kokemuksia ja jaettua sosiaalista todellisuutta on pyritty tekemään näkyväksi tehtyjen tulkintojen kautta huomioiden, että kerätyn kielellisen ilmaisun avulla voidaan saavuttaa vain osa kokemuksesta, koska kokemuksen kokonaisvaltainen sanoittaminen voi olla tutkittaville haastavaa. Myös kokemusten monimutkaisuus ja vivahteikkaus vaikuttaa vahvasti siihen, että niiden täysimääräinen tavoittaminen kielellisessä vuorovaikutuksessa voi olla haastavaa. Aineiston keräämisen vaiheessa kokemuksen tavoittamista ja vääränlaista tulkintaa on pyritty vähentämään tarkentamalla tarvittaessa monitulkintaisia asioita tai ilmaisia haastateltavalta, mutta huolehtimalla siitä, että liiallista ohjausta tai johdattelua ei tapahtuisi. Kerättyä harkinnanvaraista näytettä analysoitaessa on pyritty myös ymmärtämään sen kulttuurinen paikka, ja ymmärtämään sen luoma kehys kerätylle aineistolle ja tulkitsemaan aineistoa sen antamissa puitteissa.

Tutkimustulosten siirrettävyyden näkökulmasta tutkimusilmiö on melko ainutlaatuinen, koska tavoitteena on ollut tavoittaa kohderyhmän kokemuksia ja heidän kielellisesti tuottamia näkemyksiään, jotka on tuotettu tietyn sosiaalisesti jaetun todellisuuden kautta. Tutkimuksen tulosten siirrettävyyteen vaikuttaa sosiaalisen todellisuuden monimuotoisuus, koska erilaisessa kontekstissa tulokset voisivat näyttäytyä erilaisina, vaikka niistä onkin tehtävissä tiettyjä johtopäätöksiä. Tulosten siirrettävyys on tietyllä tasolla mahdollista, jos tutkimuksen ympäristö on hyvin samankaltainen ja löytyy riittävästi yhtymäkohtia. Huomionarvoista on myös, että tutkimuksen tuloksiin on voinut vaikuttaa tutkimuksen kohteena olevan organisaation jäsenten pitkäaikainen kokemus hajautetusta työstä. Hajautetussa työssä itseohjautuvampaa työskentelyä on vaadittu ehkä aikaisempaa vahvemmin, ja samalla myös yhteenkuuluvuus ja vuorovaikutuksellisuus on voinut osaltaan rapautua. Näiden asioiden vaikutusta ei voi kuitenkaan selkeästi erottaa kokemuksista.

Tutkimuksen varmuuden kannalta onkin tärkeää huomioida juuri erilaiset tutkimukseen ennustamattomasti vaikuttavat tekijät. Ulkopuolisena tekijänä voisi ajatella Covid19 -epidemiaa, jonka myötä on tullut muutoksia työn teon tapaan, kun koko työyhteisöä koskien siirryttiin laajaan etätyöhön. Tätä näkökulmaa tarkasteltaessa on kuitenkin hyvä huomioida, että tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa tämä ei ollut kuitenkaan siirtymä täysin uuteen, koska hajautettua

työtä on tehty jo aiemmin. Epidemian myötä kuitenkin siirtymä laajaan etätyöhön koski kaikkia, ja osalle siirtymä ei ollut yhtä mielekäs kuin aiemmin jo vapaaehtoisesti etätyötä tehneille. Tutkimuksen tuloksien osalta on kuitenkin hyvä huomioida hajautetun työn vaikutus vuorovaikutuksen tapoihin ja erilaisiin kohtaamisen mahdollisuuksiin.

Tutkimuksen vahvistuvuuden näkökulmasta on havaittavissa, että tutkimuksen tulokset tukevat aiempia tutkimusilmiötä koskevia tuloksia esimerkiksi itseohjautuvuuden kokemisen ja merkityksen osalta. Itseohjautuvuuden aiempien tutkimusten määrittelyistä löytyy samoja elementtejä, joita tutkimuksen haastateltavat nostavat esiin kuvatessaan itseohjautuvuuden kokemusta, ja myös itseohjautuvuuden merkityksellisyys työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin, motivaatioon ja työn tekemisen ketteryteen ja mielekkyyteen nousevat esiin. Aiemmat tutkimukset saavat myös tukea, että itseohjautuvuutta voidaan kokea erilaisissa organisaatioympäristöissä. Myös julkisen johtamisen kehittämiseen liittyvät näkökulmat saavat tukea aiemman tutkimuksen havainnoista.

Tutkimuksen raportoinnissa on pyritty läpinäkyvyyteen ja avoimuuteen, että tutkimusprosessi kokonaisuudessaan ja erilaiset tutkimukselliset valinnat olisivat hahmotettavissa ja tarkasteltavissa. Tutkimuksen tekeminen lähti omasta mielenkiinnosta aiheilmioon ja tutkimukselliset ratkaisut olen itse tehnyt ilman toimeksiantajan vaikutusta. Olen kuvannut myös omaa metodologista lähestymistapaani ja valittuja menetelmiä, joiden kautta pyrin tavoittamaan kohdeorganisaation henkilöstön kokemukset tutkimusilmiöön liittyen. Tutkimuksen tarkoituksen kannalta haastattelu toimi aineistonkeruumenetelmänä hyvin, ja tutkittavat toivat monipuolisesti omia kokemuksiaan esiin. Tutkimusaineiston keräämisessä olisi voinut harkita eri menetelmien yhdistämistä, mikä olisi auttanut arvioimaan, olisiko näin ollen ollut saatavissa vielä moninaisempaa tai uusia näkökulmia avaavaa aineistoa. Tutkimusaineiston kerääminen onnistui hyvin Teams -sovellusta hyödyntäen, koska viestintämenetelmä oli jo tuttu ja sen käyttö ei aiheuttanut vaikeuksia. On kuitenkin haasteellista arvioida, kuinka haastatteluiden toteutustapa vaikutti aineistoon, ja olisiko haastatteluiden toteuttaminen kasvokkain tuottanut lisäarvoa aineiston kannalta. Aineiston keräämisessä pyrin kunnioittamaan tutkittavien yksityisyyden suoja, ja keräämään vain tutkimuksen kannalta oleellista tietoa. Myös aineiston anonymisointiin ja käsittelyyn kiinnitin huomioita ja arvioin toimintatapoja jo ennakolta laatimalla aineiston hallintasuunnitelman. Tutkimusprosessin aikana olen pyrkinyt lähestymään tutkimusta varten kerättyä aineistoa niin, että aineistolle annetaan tilaa ja analysointi lähtee liikkeelle aineistosta nousevista kokemuksellisista kategorioista. Tutkimuksen

aineisto on nostettu pääosaan, vaikka tiedostan samalla, ettei teoreettinen ajattelu ole täysin häivyttävissä taka-alalle.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta olen arvioinut käyttämäni kirjallisuutta lähdekriittisesti. Olen arvioinut kirjoittajan taustaa ja taustaorganisaatiota sekä mahdollisia riippuvuuksia, jotka ovat vaikuttaneet tiedon tuottamiseen. Olen tarkastellut myös käyttämäni aineiston julkaisutyyppiä, julkaisupaikkaa, ja kuka on julkaissut kyseessä olevan lähteen. Kirjallisuuden löytämiseksi olen hyödyntänyt systemaattisia tiedonhakuja tietokannoista. Hakusanoina olen käyttänyt suomen ja englanninkielisiä tutkimusilmiöön liittyviä sanoja, kuten esimerkiksi itseohjautuvuus, self-leadership, self-management, julkinen johtaminen, public management ja public network management. Hakusanoista muodostettujen hakulausekkeiden avulla olen suorittanut systemaattista tiedonhakuja. Käyttämäni lähteiden osalta olen pyrkinyt hyödyntämään tieteellisesti vertaisarvioituja artikkeleja, muuta tieteellisesti julkaistua aineistoa ja ammatillista kirjallisuutta. Aineiston osalta olen arvioinut sen relevantiutta aiheeseeni nähden ja myös sen ajantasaisuutta.

Tutkimus on avannut monipuolisen näkemyksen itseohjautuvuuden kokemiseen julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimus on myös itseohjautuvuuden ilmiön kautta tehnyt näkyväksi, millaisina julkisen organisaation toimintaprosessit koetaan ja miten ne tukevat itseohjautuvuutta. Tutkimus myös avaa näkemyksen julkisen asiantuntijaorganisaation johtajuuteen ja siihen kohdistuviin kehittämishaasteisiin. Tutkimuksen tulokset antavat lisätietoa itseohjautuvuuden mahdollistamisesta ja tukemisesta julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa sekä näkemyksiä, millaisiin tekijöihin julkisen johtajuuden kehittämistarpeet liittyvät. Tulokset tukevat aiempien tutkimusten tuloksia, mutta myös tuottavat uutta tietoa, miten organisaation toimintaprosessit ja rakenne vaikuttavat itseohjautuvuuden kokemiseen. Tutkimuksen tulosten soveltaminen on mahdollista laajimmin julkisten organisaatioiden toimintaympäristöissä, koska sovellusympäristö on samankaltainen kuin yritys ympäristöt. Julkiseen johtajuuteen liittyy omia ominaispiirteitä, jotka voivat vaikuttaa tulosten siirrettävyyteen, vaikka monet tekijät ovat myös yleislaatuista työelämän tutkimuksen kannalta. Itseohjautuvuuden ilmiö ei sinällään ole organisaatiotaustan mukaan esiintyvä, vaan itseohjautuvuutta voi kokea niin julkisissa organisaatioissa kuin myös yrityksissä.

Lähteet

Aaltola, J. 2018. Filosofia, tiede ja ymmärtäminen. Julkaisussa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Toim. R. Valli. Jyväskylä: PS-kustannus, 14–28.

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

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Bailey, C., Lips-Wiersma, M., Madden, A., Yeoman, R., Thompson, M. & Chalofsky, N. 2019. The Five Paradoxes of Meaningful Work: Introduction to the special Issue 'Meaningful Work: Prospects for the 21st Century'. *Journal of Management Studies*, 56, 3, 481–499. Viitattu 20.4.2022. <https://doi.org/10.1111/joms.12422>

Barker, J. R. 1993. Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams. *Administrative Science Quarterly* 38, 3, 408–437. Viitattu 29.5.2021. <https://doi.org/10.2307/2393374>.

Berger, P. L. & Luckmann, T. 1991. *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Reprinted. London: Penguin Books.

Bligh, M. C., Pearce, C. L. & Kohles, J. C. 2006. The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work: A meso-level model of leadership dynamics. *Journal of Managerial Psychology* 21, 4, 296–318. Viitattu 2.5.2021. <https://janet.finna.fi>, Emerald eJournals Premier.

Bourgon, J. 2007. Responsive, Responsible and Respected Government: Towards a New Public Administration theory. *International review of administrative sciences* 73, 1, 7–26. Viitattu 23.8.2021. <https://janet.finna.fi>, SAGE Journals Premier 2021.

Bryson, J. M., Crosby, B. C. & Bloomberg, L. 2014. Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review* 74, 4, 445–456. Viitattu 23.8.2021. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Business Source Elite.

Bryson, J. M., Crosby, B. C. & Seo, D. 2020. Using a design approach to create collaborative governance. *Policy and Politics* 48, 1, 167–189. Viitattu 25.10.2021. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Clarkeburn, H. & Mustajoki, A. 2007. *Tutkijan arkipäivän etiikka*. Tampere: Vastapaino.

Collin, K. & Lemmetty, S. 2019. Lopuksi: miksi siedätystä johtamisallergiaan tarvitaan? Julkaisussa *Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä*. Toim. K. Collin & S. Lemmetty. Helsinki: Edita, 332–339.

Costumato, L. 2021. Collaboration among Public Organizations: A Systematic Literature Review on Determinants of Interinstitutional Performance. *The International Journal of Public Sector Management* 34, 3, 247–273. Viitattu 12.1.2022. <https://janet.finna.fi>, Emerald eJournals Premier.

Cristofoli, D. & Markovic, J. 2016. How to Make Public Networks Really Work: A Qualitative Comparative Analysis. *Public Administration* 94, 1, 89–110. Viitattu 25.11.2021. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Business Source Elite.

Cristofoli, D., Martini, M. Trivellato, B. & Cavenago, D. 2020a. Management and Culture in Successful Networks. *International Journal of Public Sector Management* 33,4, 381–400. Viitattu 24.10.2021. <https://janet.finna.fi>, Emerald eJournals Premier.

Cristofoli, D., Trivellato, B., Sancino, A., Maccio', L. & Markovic, J. 2020b. Public network leadership and the ties that lead. *Journal of management and governance* 25, 1, 251–274. Viitattu 10.2.2022. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. 2000. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry* 11, 4, 227–268. Viitattu 24.4.2021. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. 2008a. Facilitating Optimal Motivation and Psychological Well-Being Across Life's Domains. *Canadian Psychology* 49, 1, 14–23. Viitattu 26.4.2021. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. 2008b. Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health. *Canadian Psychology* 49, 3, 182–185. Viitattu 26.4.2021. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Ellinger, A. D., Watkins, K.E. & Bostrom, R. P. 1999. Managers as Facilitators of Learning in Learning Organizations. *Human Resource Development Quarterly* 10, 2, 105–125. Viitattu 12.2.2022. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Eskola, J. 2018. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Julkaisussa *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Toim. R. Valli. Jyväskylä: PS-kustannus, 209–231.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

- Flieger, M. 2021. Network Rent as a Determinant of Collaborative Advantage for Public Organizations: A Case Study. *European Research Studies* 24, 1, 715–734. Viitattu 13.4.2022. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.
- Furtner, M. R., Baldegger, U. & Rauthmann, J. F. 2012. Leading yourself and leading others: Linking self-leadership to transformational, transactional, and laissez-faire leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 22, 4, 1–14. Viitattu 30.4.2021. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.665605>.
- Giddens, A. 1984. *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Goldsby, M. G., Goldsby, E. A., Neck, C. B., Neck, C. P. & Mathews, R. 2021. Self-Leadership: A Four Decade Review of the Literature and Trainings. *Administrative Sciences* 11, 1, 1-22. Viitattu 30.4.2021. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.
- Habermas, J. 1976. Tieto ja intressi. Julkaisussa *Yhteiskuntatieteiden filosofiset perusteet: Osa I*. Toim. R. Tuomela & I. Patoluoto. Helsinki: Gaudeamus, 118–141.
- Hietala, H. 2019. Ajattelun muutos: avain parempaan liiketoimintaan. Julkaisussa *Siedätystä johtamisallergiaan!: Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä*. Toim. K. Collin & S. Lemmetty. Helsinki: Edita, 22–47.
- Hood, C. 1991. A Public Management For All Seasons? *Public administration (London)*, 69, 1, 3–19. Viitattu 23.8.2021. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>.
- Houghton, J. D., Neck, C. P. & Manz, C.C. 2003. Self-Leadership and SuperLeadership: the Heart and the Art of Creating Shared Leadership in Teams. Julkaisussa *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Toim. C. L. Pearce & J. A. Concer. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 123–140. Viitattu 19.5.2021. <https://janet.finna.fi/>, Ebook Central Academic Complete International Edition.
- Hovik, S. & Hanssen, G. S. 2015. The Impact of Network Management and Complexity on Multi-level Coordination. *Public Administration* 93, 2, 506–523. Viitattu 23.10.2021. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Business Source Elite.
- Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Helsinki: Alma Talent.
- Huxham, C. & Vangen, S. 2000. Leadership in the Shaping and Implementation of Collaboration Agendas: How Things Happen in a (Not Quite) Joined-up World. *Academy of Management journal* 43, 6, 1159-1175. Viitattu 15.4.2022. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. 2012. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Viitattu 25.10.2021. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf.

Järvensivu, T. 2019. Verkostojen johtaminen: Opi ja etene yhdessä. Helsinki: BoD - Books On Demand.

Kiviniemi, K. 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Julkaisussa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Toim. R. Valli. Jyväskylä: PS-kustannus, 73–87.

Klenke, K. 2008. Qualitative Research in the Study of Leadership. Bingley: Emerald.

Klenke, K. 2016. Qualitative Research in the Study of Leadership. 2.p. Bingley: Emerald. Viitattu 17.10.2021. <https://janet.finna.fi>, Ebook Central Academic Complete International Edition.

Klenke, K., Martin, S. & Wallace, J. R. 2016. Qualitative research in the study of leadership. 2 p. Bingley: Emerald.

Klijn, E-H, Steijn, B. & Edelenbos, J. 2010. The Impact of Network Management on Outcomes in Governance Networks. Public administration, 88, 4, 1063–1082. Viitattu 23.10.2021. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Business Source Elite.

Klijn, E-H, van Meerkerk, I. & Edelenbos, J. 2020. How do network characteristics influence network managers' choice of strategies?, Public Money & Management, 40, 2, 149–159. Viitattu 23.10.2021. <https://doi.org/10.1080/09540962.2019.1665828>.

Koski, L. 2020. Teksteistä teemoiksi. Dialoginen tematisointi. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toim. A. Puusa, P. Juuti & I. Aaltio. Helsinki: Gaudeamus, 157–172.

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka: aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. 2. uud. p. Tampere: Vastapaino.

L 916/2012. Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta. Annettu 28.12.2012. Viitattu 29.12.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120916#L1P8>

Laine, T. 2018. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Julkaisussa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Toim. R. Valli. Jyväskylä: PS-kustannus, 29–51.

Laloux, F. 2014. Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. Brussels: Nelson Parker.

Lee, M. Y. & Edmondson, A. C. 2017. Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior* 37, 35–58. Viitattu 17.5.2021. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>.

Lemmetty, S. & Collin, K. 2019a. Itseohjautuvuus työssä ja oppimisessa. Julkaisussa Siedätystä johtamisallergiaan!: Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Toim. K. Collin & S. Lemmetty. Helsinki: Edita, 264–283.

Lemmetty, S. & Collin, K. 2019b. Johdanto. Julkaisussa Siedätystä johtamisallergiaan!: Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Toim. K. Collin & S. Lemmetty. Helsinki: Edita, 16–20.

Manz, C.C. 1992. Self-leadership ... the heart of empowerment. *The Journal for quality and participation* 15, 4, 80. Viitattu 30.4.2021. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Manz, C. C. & Sims, H. P. 1980. Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective. *The Academy of Management Review* 5, 3, 361–367. Viitattu 30.4.2021. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa - Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde? Helsinki: Aalto-yliopisto, tuotantotalouden laitos. Aalto University publication series. *Business + Economy* 3/2021. Viitattu 5.6.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-0359-5>.

Martela, F. & Jarenko, K. 2017a. Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Julkaisussa Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? Toim. F. Martela & K. Jarenko. Helsinki: Alma Talent, 9–32.

Martela, F. & Jarenko, K. 2017b. Kohti itseohjautuvampaa tulevaisuutta. Julkaisussa Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? Toim. F. Martela & K. Jarenko. Helsinki: Alma Talent, 311–327.

Martela, F. & Pessi, A.B. 2018. Significant Work Is About Self-Realization and Broader Purpose: Defining the Key Dimensions of Meaningful Work. *Frontiers in psychology* 26, 9, 363-363. Viitattu 14.4.2022. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00363>

McGuire, M. & Agranoff, R. 2011. The Limitations of Public Management Networks. *Public Administration* 89, 2, 265–284. Viitattu 9.10.2021. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Business Source Elite.

Metsämuuronen, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: International Methelp.

Moilanen, P. & Rähä, P. 2018. Merkitysrakenteiden tulkinta. Julkaisussa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Toim. R. Valli. Jyväskylä: PS-kustannus, 51–72.

Neck, C.P., Manz, C.C. & Houghton, J.D. 2020. Self-leadership: The definitive guide to personal excellence. 2.p. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E. & Moules, N. J. 2017. Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods* 16, 1, 1-13. Viitattu 25.3.2022. <https://janet.finna.fi>, SAGE Journals Premier 2022.

Osborne, S. P. 2010. The New Public Governance?: Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance. Toim. S. P. Osborne. New York: Routledge, 1–16. Viitattu 23.8.2021. <https://janet.finna.fi>, Ebook Central Academic Complete International Edition.

Paju, S. 2017. Kompleksinen maailma vaatii ketterää organisoitumista. Julkaisussa Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? Toim. F. Martela & K. Jarenko. Helsinki: Alma Talent, 33–48.

Pearce, C. L. & Conger, J. A. 2003. All Those Years Ago: The Historical Underpinnings of Shared Leadership. Julkaisussa Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership. Toim. C. L. Pearce & J.A. Conger. Thousands Oaks, California: SAGE Publications, 1–18. Viitattu 22.5.2021. <https://janet.finna.fi>, Ebook Central Academic Complete International Edition.

Pearce, C. & Manz, C. 2005. The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self- and Shared Leadership in Knowledge Work. *Organizational Dynamics* 34, 2, 130–140. Viitattu 26.4.2021. <https://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/72>.

Pietinalho, L. 2017. From Mass Flourishing to Vested Interests: A Conceptual Model for the Evolution of Organizational Institutions. *Journal of Economic Issues* 51, 2, 511–519. Viitattu 30.4.2021. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Business Source Elite.

Plowman, D. A., Solansky, S., Beck, T. E., Baker, L. Kulkarni, M. & Travis, D. V. 2007. The role of leadership in emergent, self-organization. *The Leadership Quarterly* 18, 4, 341–356. Viitattu 17.5.2021. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.004>.

Politis, J. D. 2006. Self-leadership behavioural-focused strategies and team performance. The mediating influence of job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal* 27, 3, 203–216. Viitattu 2.5.2021. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Provan, K. G & Milward, H. B. 2001. Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public-Sector Organizational Networks. *Public administration review* 61, 4, 414–423. Viitattu 10.4.2022. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Business Source Elite.

Puusa, A. 2020. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Julkaisussa *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Toim. A. Puusa, P. Juuti & I. Aaltio. Helsinki: Gaudeamus, 103–117.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020a. Laadullisen tutkimuksen olemus. Julkaisussa *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Toim. A. Puusa, P. Juuti & I. Aaltio. Helsinki: Gaudeamus, 75–85.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020b. Laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta. Julkaisussa *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Toim. A. Puusa, P. Juuti & I. Aaltio. Helsinki: Gaudeamus, 25–40.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020c. Organisaatiokulttuurinäkökulma esimerkkinä laadullisen tutkimuksen yleistymisestä. Julkaisussa *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Toim. A. Puusa, P. Juuti & I. Aaltio. Helsinki: Gaudeamus, 61–74.

Ristikangas, M., Lönnroth, A., Ristikangas, V. & Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen: Yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Helsinki: Alma Talent.

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2013. *Valmentava johtajuus*. Helsinki: Alma Talent.

Roberts, J. K., Pavlakis, A. E. & Richards, M. P. 2021. It's More Complicated Than It Seems: Virtual Qualitative Research in the COVID-19 Era. *International Journal of Qualitative Methods* 20, 1–13. Viitattu 17.2.2022. <https://janet.finna.fi>, SAGE Journals Premier 2021.

Rose, J. & Johnson, C. W. 2020. Contextualizing Reliability and Validity in Qualitative Research: Toward more rigorous and trustworthy qualitative social science in leisure research. *Journal of Leisure Research* 51, 4, 432–451. Viitattu 20.2.2022. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Salminen, A. 2011. *Julkisen toiminnan johtaminen: hallintotieteen perusteet*. Helsinki: Edita.

Salovaara, P. 2011. *From Leader-Centricity Toward Leadership - A Hermeneutic Narrative Approach*. Väitöskirja, Tampereen yliopisto, johtamisen ja talouden tiedekunta. Viitattu 26.4.2021. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66800/978-951-44-8583-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Salovaara, P. 2017. Monikollinen johtajuus: kuinka organisoida itseohjautuvuutta. Julkaisussa *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Toim. F. Martela & K. Jarenko. Helsinki: Alma Talent, 49–78.

Salovaara, P. 2019. Itseohjautuvat organisaatiot – mitä on johtajuus ilman esimiehiä? Julkaisussa Siedätystä johtamisallergiaan!: Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Toim. K. Collin & S. Lemmetty. Helsinki: Edita, 96–122.

Salovaara, P. 2020. Johtopäätös: Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Teos.

Salovaara, P. & Bathurst, R. 2018. Power-with leadership practices: An unfinished business. *Leadership* 14, 2, 179–202. Viitattu 22.5.2021. <https://janet.finna.fi>, SAGE Journals Premier 2021.

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

Sinkovics, R. R., Penz, E. & Ghauri, P. N. 2008. Enhancing the Trustworthiness of Qualitative Research in International Business. *Management International Review* 48, 6, 689–713. Viitattu 20.2.2022. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Stewart, G. L., Courtwright, S. H. & Manz, C. C. 2011. Self-Leadership; A Multilevel Review. *Journal of Management* 37, 1, 185–222. Viitattu 17.5.2021. <https://janet.finna.fi>, SAGE Journals Premier 2021.

Sutherland, N., Land, C. & Böhm, S. 2014. Anti-leaders(hip) in Social Movement Organizations: The case of autonomous grassroots groups. *Organization* 21, 6, 759–781. Viitattu 17.5.2021. <https://janet.finna.fi>, SAGE Journals Premier 2021.

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen: Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? Helsinki: Talentum.

TE-palvelustrategia. 2020. Valtion työvoima- ja yrityspalveluita koskeva palvelustrategia vuosille 2021–2023. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:58. Viitattu 29.12.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-524-9>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10., uud. laitos. Helsinki: Tammi.

Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.

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

Virtanen, P. & Tammeaid, M. 2020. *Developing Public Sector Leadership: New Rationale, Best Practices and Tools*. Cham, Switzerland: Springer.

Warsen, R., Greve, C., Klijn, E-H., Koppenjan, J. & Siemiatycki, M. 2019. How do professionals perceive the governance of public–private partnerships? Evidence from Canada, the Netherlands and Denmark. *Public administration* 98, 1, 124–139. Viitattu 12.3.2022. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Business Source Elite.

Wiesel, F. & Modell, S. 2014. From New Public Management to New Public Governance? Hybridization and Implications for Public Sector Consumerism. *Financial Accountability & Management* 30, 2, 175–205. Viitattu 23.10.2021. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Business Source Elite.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu

Hei!

Opiskelen Jyväskylän ammattikorkeakoulussa YAMK -tutkintoa Verkostojohtamisen koulutusohjelmassa. Teen opintoihini liittyvää opinnäytetyötä, jonka aiheena on Itseohjautuvuus julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten itseohjautuvuus koetaan julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa ja miten organisaation vallitsevat käytännöt ja johtajuus tukevat itseohjautuvuutta.

Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina. Haastattelun arvioitu kesto on n. 1-1,5 tuntia. Haastattelun kysymykset liittyvät seuraaviin teemoihin:

- itseohjautuvuus monitasoisena ilmiönä
- itseohjautuvuus verkostomaisessa asiantuntijatyössä
- itseohjautuvuutta tukevat organisaation vallitsevat käytännöt
- itseohjautuvuutta tukeva johtajuus

Haastattelussa haetaan juuri sinun näkemystäsi tutkimuksen teemoihin liittyen. Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista. Voit halutessasi keskeyttää osallistumisesi haastatteluun tai peruuttaa osallistumisesi tutkimukseen. Haastatteluaineisto on luottamuksellista, ja aineistoa ja siihen liittyviä henkilötietojasi käsitellään huolellisesti ja tietoturvalisesti. Tähän liittyen on myös tehty aineistonhallintasuunnitelma, jonka tarkoituksena on varmistaa asianmukainen aineiston keruun, käytön ja säilyttämisen prosessi. Opinnäytetyön tekijänä ainoastaan minulla on pääsy aineistoon, ja aineistoa käytetään vain tätä tutkimusta varten. Aineistoa ei luovuteta ulkopuolisille tahoille. Aineisto hävitetään tutkimuksen valmistuttua.

Opinnäytetyö tulee olemaan täysin julkinen, eikä haastateltavia ole mahdollista tunnistaa lopullisesta työstä. Opinnäytetyössä voidaan hyödyntää joitakin suoria lainauksia, mikäli ne ovat asiayhteyteen sopivia.

Vastaan mielelläni kaikkiin esiin nouseviin kysymyksiin.

Kiitos jo etukäteen avustasi ja tutkimukseen osallistumisesta!

Ystävällisin terveisin,

Emilia Seppänen

Liite 2. Teeman muodostuminen

Haastattelukatkelmat	Aineistokategoria	Alateema	Pääteema
<ul style="list-style-type: none"> • "...varmaan sitä sellaista, että itse ottaa kopin ja itse hoitaa työn, että tulee tavallaan tietyt reunaehdot, mutta sitten se vapaus tehdä sitä itse sitten aikatauluttamalla ja itse tekemällä." • "...on jotenkin käsitys siitä, että missä raameissa on mahdollista ihan itse sillä porukalla sitten kokeilla ja kehittää ja sillä tavalla niinku suunnitella sitä tekemisen tapaa." • "Että jos se organisaatiotason ajatus on siihen, että on ne itseohjautuvuuden mahdollisuudet, niin se sitten toki valuu sinne tiimeihin ja sitten taas niinku myös sinne yksilötekemiseen, mutta tokihan siinä silti on sellaisia eroja, että vaikka organisaatio sallisi vahvasti ja mahdollistaisikin sitä itseohjautuvuutta, niin silti joku tiimi tai joku yksilö voi olla hyvinkin vähäisesti itseohjautuva, et ehkä se siinä jotenkin tulee mieleen, että ne ei ole sillä lailla yksi yhteen suoraan." 	<ul style="list-style-type: none"> • Itseohjautuvuus omassa työssä • Itseohjautuvuus tiimissä • Itseohjautuvuus organisaatiossa 	<ul style="list-style-type: none"> • Itseohjautuvuus monitasoisena koettuna ilmiönä 	<ul style="list-style-type: none"> • Itseohjautuvuuden kokemus