Tampereen yliopisto

Kalle Heiskanen

ITSEOHJAUTUVUUS PIRKANMAAN JA KESKI-SUOMEN ALUEEN KIRJASTOISSA

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Maaliskuu 2021

TIIVISTELMÄ

Kalle Heiskanen: Itseohjautuvuus Pirkanmaan ja Keski-Suomen alueen kirjastoissa
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma, yrityksen johtaminen
Maaliskuu 2021

Tiivistelmä

Tämä pro gradu -tutkielma käsittelee itseohjautuvuutta kirjastoissa työskentelevien ja erikokoisia työyhteisöjä johtavien esihenkilöiden kokemusten ja mielikuvien kautta. Tutkimuksen toimeksiantaja on Pirkanmaan ja Keski-Suomen alueen (PiKe) kirjastot, tarkemmin Alueellinen Kehittämistehtävä Tampere (Akepike). Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa Pirkanmaan ja Keski-Suomen alueen kirjastojen mahdollisuuksia itseohjautuvan työskentelykulttuurin rakentamisessa. Itseohjautuvuutta tarkastellaan työssä kahtalaisesta näkökulmasta – itseohjautuvuuden mahdollistavan johtamistyön ja sitä tukevan yleisen työn järjestelyn kautta.

Keskeinen teoria muodostuu tutkielmassa kolmesta päälinjasta. Teoriakokonaisuus voidaan kuvata yhdistelmäksi motivaatio-, organisaatio- ja johtamisteorioita. Itseohjautuvuutta käsitellään yksilökeskeisesti Ryanin ja Decin (2000) motivaatioteorian, niin sanotun itsemääräämisteorian kautta. Kollektiivista itseohjautuvuutta käsitellään Leen ja Edmondsonin (2017) post-hierarkkisen organisaation toimintaperiaatteiden kautta. Itseohjautuvuutta tukevaa johtamista käsitellään sekä jaetun johtajuuden ilmiön (mm. Spillane, 2005) että transformationaalisen johtajuuden (Klasmeier & Rowold, 2020) kautta.

Toimeksiantajaorganisaatiossa ei ole aikaisemmin tehty itseohjautuvuutta käsittelevää selvitystyötä. Tutkimuskysymykset asetettiin tästä lähtökohdasta käsin ja niiden keskiöön muodostui vallitsevan todellisuuden ymmärtäminen. Tutkimus on laadullinen ja se pyrkii ennen kaikkea sanoittamaan itseohjautuvuuden kokonaisuutta toimeksiantajaorganisaation näkökulmasta. Aineistonhankintamenetelmänä käytettiin teemahaastattelua ja haastateltavina toimivat PiKe-alueen kirjastoissa työskentelevät esihenkilöt. Haastateltavat henkilöt valikoituivat alaistensa määrän mukaan, siten, että alueen erikokoiset organisaatiot olivat edustettuina aineistossa. Aineiston analyysi toteutettiin sisällönanalyysilla.

Tutkimus lisää itseohjautuvuutta ja joustavaa työntekoa käsittelevää tutkimusta julkisella sektorilla. Yhtenä keskeisenä tuloksena tutkimuksessa on, että monessa tarkastellussa organisaatiossa mahdollistetaan yksilöiden itseohjautuva työnteko. Tämä mahdollisuus perustuu kuitenkin useammin johtajan ja alaisen väliseen dynamiikkaan, eikä niinkään organisaation rakenteisiin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tarkastelluissa organisaatioissa onkin suositeltavaa aloittaa virallinen organisaatiotason dialogi siitä, tulisiko tällainen joustava työnteon malli ottaa käyttöön, ja miten se tapahtuisi. Esimerkiksi itseohjautuvien tiimien ja aidon kollektiivisen päätöksenteon hyödyntäminen vaativat tuekseen organisaation rakenteita.

Pro gradu -tutkielman perusteella toimeksiantajalle tarjottiin opas (Liitteet 2–6), jossa annetaan ohjeita itseohjautuvan työnteon lisäämiseksi PiKe-organisaatioissa. Tutkimustuloksissa esille nousseiden havaintojen perusteella jatkotutkimusaiheena olisi hyödyllistä tehdä seurantatutkimus sellaisissa kirjasto-organisaatioissa, joissa on käynnistetty, tai ollaan käynnistämässä, itseohjautuvuuteen ja kollektiiviseen ohjautuvuuteen tähtääviä hankkeita.

Avainsanat: itseohjautuvuus, itsemääräämisteoria, jaettu johtajuus, transformatiivinen johtajuus

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

ABSTRACT

Kalle Heiskanen: Self-directed work in public libraries operating in Pirkanmaa and Keski-Suomi
Tampere University
Master's Degree Program in Management and Organizations
March 2021

Abstract

This study examines the possibilities of less-hierarchical organizing and the chances for self-determination of individuals in library work. This study was commissioned by Alueellinen kehittämistehtävä Tampere (Akepike), a consortium of public libraries operating in Pirkanmaa and Keski-Suomi (PiKe), to be precise. The study was aimed to managers working in different levels in various library organizations among the regions in question. Different levels in managerial work means that the informants were sorted by the number of subordinates working in their unit. The findings of this study are based on experiences of these managers.

The purpose of the study was to map the possibilities in building a self-directed work culture. Self-direction is viewed from a two-point perspective: through management work that enables self-directive work (self-determination of individuals for example) and the organizing of general work that eventually supports self-directiveness and less-hierarchical way of organizing.

The central theory is a combination of three main lines in the study and can therefore be described as a combination of motivation, organization, and management theories. Self-direction is addressed in an individual-centered way through Ryan and Deci's theory of motivation, the so-called self-determination-theory (2000). Collective self-direction is addressed through Lee and Edmond's clarification of principles of post-hierarchical organizing. In addition, both perspectives are supported by leadership theories: the phenomenon of shared leadership (e.g., Spillane, 2005) and transformational leadership (Klasmeier & Rowold, 2020; Anderson & Sun, 2017).

The target organization (Akepike) had not previously conducted a study on self-directedness. The research questions were set out from this starting point and at the heart of them was to gain understanding of the prevailing reality. The research is qualitative and, above all, seeks to articulate the entity of self-direction from the perspective of the client organization. The method of data acquisition was a semi-structured interview, and the interviewees were managers working in the libraries of the PiKe-area. The analysis of the data was carried out using content analysis.

This research will increase the amount of research on self-direction and flexible working in public sector. A key result of the study was, among other things, that in many of the organizations examined, self-directed work was well enabled for individuals. However, this possibility was more often based on the personal dynamics between the manager and the subordinate, rather than on the organizational structures. In practice, this means that it would be advisable for the target organizations to enter into a formal, organizational level, dialogue on whether and how such a flexible working model should and could be introduced. For example, harnessing self-directed teams and collective decision-making requires organizational structures to support them.

Based on the master's thesis, the client was also offered a guide, in which there were instructions on how to increase self-directed work in the PiKe-area. A guide is also attached to this study (appendixes 2–6). A key topic for further research is a follow-up research in organizations in which self-directed and collectively oriented projects have been launched or are being launched.

Key words: self-directiveness, self-determination, shared leadership, transformative leadership

Sisällys

1 Johdanto 1
1.1 Tutkimuksen tausta 1
1.2 Tutkimuksen lähtökohdat 3
1.3 Toimeksiantajaorganisaatio 5
1.4 Tutkimuksen tavoite 6
1.5 Tutkimusraportin rakenne 7
2 Yleisesti itseohjautuvuudesta 8
2.1 Itsemääräytymisteoria Ryanin ja Decin mukaan 10
2. 2 Kollektiivinen ohjautuminen 16
3 Johtamistyö itseohjautuvuuden mahdollistajana 19
3.1 Erilaisia näkökulmia moderniin johtamiseen 19
3.2 Transformationaalinen johtaminen 24
3.3 Jaetun johtajuuden ilmiö 26
4 Tutkimuksen toteuttaminen 29
4.1 Tutkimusmenetelmä 29
4.2 Aineiston keruu ja aineiston kuvaus 30
4.3 Aineiston analyysi 34
5 Tutkimustulokset 38
5.1 Mielikuvat itseohjautuvuudesta 38
5.2 Miten itseohjautuvuus näkyy haastatelluissa organisaatioissa? 40
5.3 Mielikuvat itseohjautuvuuden huonoista puolista 45
5.4 Palvelevan johtamisen ilmeneminen ja jaettu johtajuus 46
5.5 Psykologisten perustarpeiden tukeminen johtamistyössä 49
5.6 Omaehtoisuus tavoitteenasetannassa & arjessa 50
5.7 Alaisten vastuu, asiantuntijuus ja päätöksenteko – tapa rakentaa kyvykkyyttä ja omaehtoisuutta 52
6 Johtopäätökset 55
6.1 Johtopäätökset haastatteluaineistosta 57
6.2 Toimenpide-ehdotukset itseohjautuvan työkulttuurin tukemiseksi 63
6.3 Loppusanat ja jatkotutkimus 66
Lähteet 68

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Tässä pro gradu -tutkielmassa kartoitetaan Pirkanmaan ja Keski-Suomen alueen kirjastojen mahdollisuuksia itseohjautuvan työskentelykulttuurin rakentamisessa. Itseohjautuvuutta tarkastellaan kahtalaisesta näkökulmasta: itseohjautuvuuden mahdollistavan johtamistyön ja sitä tukevan yleisen työn järjestelyn kautta.

Työelämän murroksesta on keskusteltu viime vuosina paljon. Tämän keskustelun keskiössä on ollut esimerkiksi automatisaation ja digitalisaation mukanaan tuoma rutiinityön katoaminen ja asiantuntijatyön merkityksen korostuminen. Asiantuntijoiden on kerrottu haluavan tulevaisuudessa yhä enemmän vaikuttaa oman työnsä tekemisen tapoihin. On kuvattu, kuinka yksilön vastuu omasta työstään ja oppimisesta tulee kasvamaan. (Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta, 2018.)

Modernilla työelämällä on raportoitu olevan useita tunnusomaisia piirteitä, joiden takia organisaatiot hakeutuvat etsimään keinoja vähentää hierarkkisuuttaan ja lisätä ketteryyttään. Tällaisia työelämän piirteitä ovat muun muassa toimintakentän dynaamisuuden nopeus, tietotyön määrän kasvu ja työntekijöiden henkilökohtaiset toiveet. Informaatiotulva ja teknologinen kehitys ovat luonteeltaan niin nopeatempoisia, että perinteisen hierarkkisesti ohjatuilla organisaatioilla jää usein auttamatta mahdollisuuksia hyödyntämättä. (Lee & Edmonds, 2017, s. 37.) Niin yksityisten organisaatioiden kuin julkisen sektorin toimijoiden on raportoitu tunnistavan tämän (Anconca, Bresman & Käeufer, 2002; Martin, Liao & Campbell, 2013; Starkey, Barnatt & Tempest, 2000). Koronapandemian puhkeaminen alkuvuodesta 2020 kiihdytti työelämän murrokseen liittyvää digitalisoitumista entisestään ja vaati organisaatioita sopeutumaan itsenäisempään työskentelykulttuuriin.

Pärjätäkseen yhä kompleksisemmassa toimintakentässä arvaamattomien muutosten, automatisaation ja tiedonkulun nopeutumisen lomassa, organisaatiot ovat yhä enenevissä

määrin ottamassa käyttöön erilaisia toiminnan ketteryyttä ja muuntautumiskykyä painottavia organisoitumisen ja työnteon tapoja. Organisaation ketteryyteen ja yleiseen muuntautumiskykyyn vaihtelevissa olosuhteissa liittyy olennaisesti uudenlainen näkökulma perinteiseen hierarkkiseen ja jähmeään organisaatiomalliin.

Organisaation ketteryyttä korostava näkökulma organisoitumiseen ulottuu myös johtamistyöhön, jolta odotetaan sopeutumista kohti verkostomaisempaa ja jaetumpaa toimintamallia. Organisaation rakenteiden on siis myös muokkauduttava mahdollistamaan tämä jaetumpi toimintamalli. Nyky-yhteiskunnassa organisaatiot odottavat myös työntekijöidensä olevan entistä aloitteellisempia, hallitsevan oman työnsä ja kykenevänsä tekemään päätöksiä itsenäisesti ilman tarkkaa seurantaa ja valvomista. Tätä yksilöiden aloitteellisuutta ja itsenäistä työskentelyä on tuettava modernin johtamisen keinoin, jotta oman vastuualueensa asiantuntijoina toimivat työntekijät voidaan vapauttaa tekemään tarkoituksenmukaisia ja perusteltuja ratkaisuja omassa työssään.

Moderni työelämä vaatii itsenäisempää työskentelyotetta sekä työntekijöiltä että johtajilta. Yhdeksi ratkaisumalliksi tähän on viime vuosina yhä useammin esitetty itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuus on (organisaation ja yksilön) toimintaa, jossa matalan hierarkian ja työntekijöille jalkautettavan päätöksenteon avulla pyritään luomaan autonomista ja työstään innostunutta, aktiivista työskentelyotetta. Monesti itseohjautuvuuden tärkeys on liitetty väheneviin henkilöstöresursseihin; siihen, että harvemmalla esihenkilöllä on yhä enemmän alaisia, sekä siihen, että yhä useampi asiantuntija on vain itselleen vastuussa omasta työkentästään. Itseohjautuvuuteen liitetään mielikuvia muun muassa joustavasta päätöksenteosta ja sitoutuneista sekä motivoituneista työntekijöistä. Itseohjautuvuus kannustaa organisaatioita arvioimaan omia rakenteitaan, organisaatiokulttuuriaan ja johtamistoimintaansa. (Martela & Jarenko, 2017, s. 10, 19; 322; Hamel, 2011.)

Itseohjautuvuuteen liittyvä keskustelu on usein epäselvää. Modernin työelämän muoti-ilmiönä siitä usein keskustellaan varsin intohimoisesti ja sen esitetään olevan ratkaisu moniin organisaatioita kohtaaviin ongelmiin. Keskustelu on kuitenkin Suomessa viime vuosina jumiutunut voimakkaasti yksilökeskeiseen näkökulmaan (esim. Martela, 2017; Savaspuro, 2019). Yksilökeskeisyydessä itseohjautuvuutta kuvataan usein raa'asti yksinkertaistaen ihmisen kyvyksi johtaa itseään, jolloin fokus on itseohjautuvuuden motivaatioteoreettisessa ulottuvuudessa (Ryan & Deci, 2000). Itseohjautuvuus ei kuitenkaan ole yksilön varaan rakentuva ilmiökokonaisuus: Itseohjautuvaa työskentelyä

havitellessa myös organisaatioiden on muokkauduttava sopimaan tällaiseen joustavaan ja omaehtoiseen työntekoon (mm. Lee & Edmonds, 2017).

Tarve itseohjautuvammalle työskentelykulttuurille on noussut ajankohtaiseksi myös siksi, että työntekijöistä on tullut vaativampia. Organisaation osoittamaa arvostusta odotetaan. Työntekijät haluavat hyvää johtamista, vaikuttamismahdollisuuksia ja vapautta oman työnsä suorittamisessa. Työntekijät odottavat työn vaativan luovuutta ja innovatiivisuutta. (mm. Roth, 2017.) Työt voidaankin nykyään aidosti hahmottaa kanavana ihmisille toteuttaa itseään ja hyödyntää omia vahvuuksiaan. Itseohjautuvuutta tukevat organisaatiot ovat tällöin vahvoilla houkutellessaan uutta työvoimaa organisaatioon.

1.2 Tutkimuksen lähtökohdat

PiKe:n kirjasto-organisaatiot ovat verrattain perinteisen hierarkkisia ja niiden toiminnassa on keskitytty varsin standardoituihin toimenpiteisiin. Verrattainen hierarkkisuus perustuu siihen, että niin työtehtävät kuin vastuualueetkin ovat pitkälle standardisoituja. Kirjastot, kuten muutkaan julkisen sektorin organisaatiot, eivät kuitenkaan voi pysyä sivussa työelämän murroksen mukanaan tuomista muutoksista. Työntekijät haluavat vaikuttaa omaan työhönsä yhä enemmän työpaikasta huolimatta. Tutkimuksellisesti olikin mielenkiintoista selvittää, millä asteella itseohjautuvaa työskentelyotetta voitaisiin toimeksiantajaorganisaatiossa realistisesti ottaa käyttöön. Todellisuudessa itseohjautuminen on nimittäin tasapainoilua yksilön toimintavapauksien, hierarkian ja muiden organisatoristen olosuhteiden välillä. Tuli selvittää, mille asteelle tämä tasapainottelu voitaisiin PiKe:n suhteen rakentaa.

Täydellisen organisatorisen itseohjautuvuuden mahdollisuuksien selvittäminen ei varsinaisesti ole tässä työssä perusteltua. Seuraava esimerkki havainnollistaa miksi: esimerkiksi pelejä tekevä ohjelmointitalo Valve voi tarjota työntekijöilleen täyden vapauden organisoitua minkä tahansa projektin taustalle. Näin toimimalla voidaan olettaa ihmisten sitoutuvan itseään eniten kiinnostaviin projekteihin, tarjoten parhaan työpanoksen, joka johtaa lopulta parhaaseen mahdolliseen peliin loppukäyttäjälle. (Lee & Edmonds, 2017; Birkinshaw, 2014.) Sama näkökulma ei kuitenkaan toimi kirjastoalalla. Kirjastojen on esimerkiksi oltava auki viikonloppuisin, lainattava aineistoa ja järjestettävä koulutuksia (Laki

yleisistä kirjastoista, 2016/1492 § 6). Kirjastoala ei ole markkinavetoinen tai markkinoiden ohjailtavissa, eikä se voi noudattaa täysin itseohjautuvaa näkökulmaa toiminnassaan.

Itseohjautuvuus on melko vaikeasti hahmotettava ilmiö ja se käsitetään usein monella eri tavalla. Sitä ei ole myöskään aiemmin tutkittu PiKe:n kontekstissa, joten ilmiön kuvaaminen toimeksiantajan näkökulmasta muodostui tärkeäksi. Tärkeää oli tällöin ennen kaikkea sanoittaa itseohjautuvuuden kokonaisuutta ja pyrkiä muodostamaan selkeä kuva siitä, mitä itseohjautuvuus tarkoittaa ja miten se voisi näyttäytyä toimeksiantajan kontekstissa. Toisin sanottuna ymmärtää ne realiteetit, jotka liittyvät PiKe:n toimintaan ja vaikuttavat olennaisesti itseohjautuvaan työskentelyyn.

Pro gradu -tutkielma pyrki alusta lähtien tarjoamaan toimeksiantajalle konkreettisen lopputuotteen. Lopputuotteena oli johtamistyöhön keskittyvä toimenpide-ehdotuskokonaisuus. Nämä toimenpide-ehdotukset olivat erityisesti syy sille, että toimeksiantaja tarjosi projektia tehtäväksi. Tästä näkökulmasta tämä tutkielma on myös esiselvitys, jonka perusteella organisaatiossa mietitään tulevaisuuden koulutuspainotuksia.

Tutkimuksen pääkäsitteet ovat itseohjautuvuus ja jaettu johtajuus. Useassa yhteydessä itseohjautuvuuden käsitettä käytetään varsin laveasti, eikä sen merkitystä ole teroitettu erilaisissa julkaisuissa ja puheenvuoroissa. Sitä toivotaan yksilöiltä ja yksilöt toivovat organisaation mahdollistavan sen. Mitä itseohjautuvuus sitten on? Ensinnäkin itseohjautuvuus voidaan jakaa kolmitasoiseksi kokonaisuudeksi: yksilötasoiseksi (mm. Ryan & Deci, 2000), tiimitasoiseksi (mm. Patanakul, Chen & Lynn, 2012) ja organisaatiotasoiseksi (mm. Hamel, 2011; Lee & Edmonds, 2017). Kollektiivista itseohjautuvuutta voidaan nimittää myös esimerkiksi yhdessä- tai yhteisöohjautuvuudeksi, jossa kaikille tiedostettuun yhteiseen tavoitteeseen pyritään siten, että organisaatiorakenne on muokattu autonomian ympärille (Auvinen, 2020, s. 193; Salovaara, 2020a). Tätä näkökulmien eroa selvennetään tarkemmin kohdassa 2.

Tässä pro gradu -tutkielmassa itseohjautuvuutta tarkastellaan erityisesti yksilön ja tiimien itseohjautuvuuden sekä sen mahdollistavan työn organisoinnin kautta. Konkreettisesti tämä tarkoittaa fokuksen keskittämistä itseohjautuvaa työntekoa tukevaan johtamistoimintaan ja yleiseen työn järjestelyyn siten, että itseohjautuvuutta voisi tapahtua. Itseohjautuvuutta tukevalla johtamistoiminnalla tarkoitetaan esimerkiksi itsemääräytymisteorian määrittämien psykologisten perustarpeiden täyttymisen tukemista johtamistyössä. Yleisellä työn

järjestelyllä tarkoitetaan esimerkiksi organisaation tarjoamia rakenteita sille, että yksilöt, työparit ja tiimit voivat itseohjautua. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti sitä, millaisena itseohjautuvuus toimeksiantajaorganisaatiossa näyttäytyy tällä hetkellä ja millainen potentiaali sillä nähdään tulevaisuudessa.

Perinteisesti luovilla aloilla hyödynnetyn itseohjautuvan työkulttuurin toimintatapoja on järkevää implementoida myös osaksi perinteisempien organisaatioiden, myös julkisen sektorin, toimintaa. Itseohjautuvuudella voidaan nähdä olevan positiivisia vaikutuksia työntekijöiden motivaatioon, aikaansaavuuteen ja organisatoriseen ja henkilökohtaiseen kukoistukseen. Itseohjautuvat työntekijät vievät organisaatiota aidosti eteenpäin ja organisaatiot, jotka tarjoavat tämän mahdollisuuden, ovat etulyöntiasemassa uutta työvoimaa houkuteltaessa.

1.3 Toimeksiantajaorganisaatio

Tämän tutkielman toimeksiantajana oli Alueellinen kehittämistehtävä Tampere (Akepike). Tampereen kaupunginkirjastolla on yleisten kirjastojen alueellinen kehittämistehtävä Pirkanmaan ja Keski-Suomen maakuntien alueella. Kirjastolaki määrittelee alueellisen kehittämistehtävän: sillä luodaan edellytykset toimialueella sijaitsevien yleisten kirjastojen toiminnan vahvistumiselle. Kehittämistehtävä tukee toimialueella sijaitsevien kirjastojen ja niiden henkilöstön osaamisen kehittämistä ja kirjastojen välistä yleistä yhteistoimintaa. (Akepike, 2020.)

Pirkanmaalla on kuntia 22, joissa sijaitsee 59 kirjastoa. Lisäksi alueella toimii 9 kirjastoautoa. Keski-Suomessa kuntia on 23 ja kirjastoja 52 sekä kirjastoautoja 8. Kehittämiskirjastoalueen kirjastojen toiminta-alueella asuu n. 800 000 suomalaista. (Akepike, 2020.) Tampereen kaupunginkirjaston toiminta-alueeseen kuuluvat nämä kaikki edellä mainitut yleiset kirjasto-organisaatiot ja se toimii yhteistyössä muiden kehittämistehtävää hoitavien yleisten kirjastojen, valtakunnallista kehittämistehtävää hoitavan yleisen kirjaston ja muiden kirjastojen kanssa (Laki yleisistä kirjastoista 2016/1492 § 8).

Alueellista kehittämistehtävää toteutetaan muun muassa erilaisia oppimistilaisuuksia järjestämällä. Vuonna 2020 PiKe-alueella järjestettiin noin 90 tilaisuutta. Kirjastohenkilöstön täydennyskoulutuksen lisäksi kehittämistehtävä keskittyy muun muassa vahvistamaan

verkostomaista toimintatapaa erilaisten tiimi- ja sidosryhmärakenteiden kautta tuottamalla muun muassa tutkimusta ja osallistumalla opinnäytetyöyhteistyöhön, sekä toteuttamalla erilaisia hankkeita ja projekteja. (Akepike, 2020.)

1.4 Tutkimuksen tavoite

Tämä on laadullinen tutkimus, joka tehtiin toimeksiantona Pirkanmaan ja Keski-Suomen alueen kirjastosektorille (PiKe). Tilaajana toimi Alueellinen kehittämistehtävä Tampere (Akepike). Tutkielman tavoitteena **oli toteuttaa taustaselvitys siitä, millä keinoin itseohjautuvuutta voitaisiin lisätä Pirkanmaan ja Keski-Suomen alueen kirjastoissa.** Taustaselvityksen tarkoituksena oli tarjota toimeksiantajalle tukea esihenkilö- ja johtamistyön tulevaisuuden koulutuspainotusten suunnittelussa. Pro gradu -tutkielmassa artikuloitiin tilaajaorganisaatiolle käytännön toimenpide-ehdotuksia, joiden avulla itseohjautuvuutta voitaisiin lisätä arjen työssä.

Tutkimustavoitteeseen pääsemiseksi tuli muodostaa ymmärrys siitä, mitä itseohjautuvuus on, mitä mahdollisuuksia siihen liittyy ja miten sitä voitaisiin johtaa PiKe:n kontekstissa. Konkreettiset toimenpide-ehdotukset itseohjautuvuuden tukemiseksi muodostettiin näiden tunnistettujen mahdollisuuksien pohjalta. Tutkimustavoitteeseen pääsemiseksi muodostettiin seuraavat tutkimuskysymykset.

Tutkimuksen pääkysymys on:

- Millaisia mahdollisuuksia PiKe:n esihenkilöillä on tukea itseohjautuvaa työskentelyotetta omalla vastuualueellaan ja omien alaistensa keskuudessa?

Tutkimuksen alakysymykset ovat:

- Millaisia mahdollisuuksia yksilöillä ja tiimeillä on itseohjautua PiKe:ssä?
- Millaisia mahdollisuuksia työtä on organisoida siten, että itseohjautuva työskentely mahdollistuu?

Edellä mainittuihin tutkimuskysymyksiin etsittiin vastausta PiKe:n esihenkilöitä haastattelemalla, hyödyntäen teemahaastattelua. Tutkimuksessa keskityttiin itseohjautuvuuden mahdollistamiseen ja tukemiseen johtamisen keinoin, joten empirian

keskiöön asettuivat PiKe:ssä työskentelevät esihenkilöt. Haastatteluissa käsiteltävät teemat johdettiin suoraa itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden teorioista.

1.5 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimusraportti koostuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäinen on johdanto, jossa taustoitettiin tutkimusta sekä esiteltiin sen tavoite, tutkimuskysymykset ja teoriakokonaisuus, jonka viitekehyksessä tutkimus toteutettiin. Raportin toinen ja kolmas osio ovat teoriaosiota, jotka koostuvat kahdesta laajasta teoriakokonaisuudesta: itseohjautuvuudesta sekä kollektiivisesta ohjautuvuudesta ja näitä tukevasta johtamistyöstä. Tutkimusraportin neljäs osio keskittyy esittelemään metodologiaa ja perustelemaan ne metodologiset valinnat, joiden kautta tutkimus pääsi tavoitteeseensa. Lisäksi neljännessä osiossa kuvataan tutkimuksen aineisto, sen keräämisen perusteet ja analyysitapa. Raportin viides osio koostuu kokonaisuudessaan aineiston analyysista. Tutkimusraportin kuudes ja viimeinen osio esittelee tutkimuksen johtopäätökset.

2 YLEISESTI ITSEOHJAUTUVUUDESTA

Itseohjautuvuus käsitetään sekä työelämän ilmiönä että työntekijän ominaisuutena. Ilmiönä itseohjautuvuus voidaan yksinkertaistaen jakaa kolmelle eri tasolle; yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolle. Tiimi- ja organisaatiotasoisesta itseohjautuvuudesta käytetään suomeksi erilaisia käsitteitä, kuten yhdessäohjautuvuus, yhteisöohjautuvuus tai itseorganisoituminen. (Martela & Jarenko, 2017, s. 11; Salovaara, 2020a; Auvinen, 2020, s. 193.)

Jaettu johtajuus on useissa yhteyksissä liitetty itseohjautuvuuteen. Jaetun johtajuuden lisäksi itseohjautuvuuden kanssa usein käytettäviä termejä ovat demokraattinen johtajuus, palveleva johtajuus, valmentava johtajuus ja transformationaalinen johtajuus (mm. Spillane, 2005, s. 143; Klasmeier & Rowold, 2020; Harris & Spillane, 2008). Käsitteitä tärkeämpää on kuitenkin hahmottaa ne peruspilarit, joiden ympärille itseohjautuvuutta tukeva johtajuus rakentuu. Itseohjautuvuutta tukevan johtamistyön keskiössä on siirtyminen pois johtajakeskeisyydestä: johtajan tulee pyrkiä kasvattamaan luottamusta ja levittämään vastuuta ja päätöksentekoa horisontaalisesti laajemmalle organisaatiossa.

Itseohjautuvuus yksilöllä ilmenee merkittävänä aikaansaavuutena, autonomisena ja aktiivisena päätöksentekona sekä korkeana motivaationa. Läheisiä käsitteitä sille ovat esimerkiksi työn imu (Hakanen, 2011), työn tuunaaminen (Wrzesniewski & Dutton, 2001), ammatillinen toimijuus (Collins ym. 2017) ja itsensä johtaminen (Savaspuro, 2019). Työn imulla tarkoitetaan syvää keskittymisen ja omistautumisen tilaa, jossa työntekijä on erittäin motivoitunut työhönsä ja saa voimakasta tyydytystä sen tekemisestä. Työn tuunaaminen on käytännönläheistä omaan työhönsä vaikuttamista, jotta siitä ja sen teon tavoista saisi muokattua itselleen parhaalla tavalla motivoivaa. (mm. Hakanen, 2011.) Yksilönäkökulma itseohjautuvuuteen on kuitenkin todella kapea, ja se vierittää suuren vastuun yksittäiselle työntekijälle. Itseohjautuvuuden ilmeneminen vaatii lopulta koko organisaation muokkautumista, eikä voida puhua yksinkertaistetusti vain yksilön kyvystä johtaa itseään.

Organisatorinen itseohjautuvuus on ketterää tiimiytymistä työtehtävien vaatimalla tavalla. Erityisesti päätöksentekotavat eroavat usein merkittävästi hierarkkisista verrokeistaan: itseohjautuvat tiimit vastaavat työtään koskevasta päätöksenteosta itse. Käytännössä

keinoja ovat esimerkiksi tiimien mahdollisuus jakaa ja aikatauluttaa työtä sisäisesti varsin vapaasti. (Kameo, 2017.) Lee ja Edmonds puhuvat post-hierarkkisista organisaatioista (2017, s. 40) kuvatessaan organisaation ketteryyttä muun muassa jatkuvan oppimisen ja informaalin organisaatiorakenteen avulla. Itseohjautuvuus ja post-hierarkkisuus organisaatioissa ei kuitenkaan tarkoita hierarkiattomuutta – se on vain muuttanut muotoaan perinteisestä pyramidin muotoon järjestyneestä organisaatiosta. Käytännössä yksittäinen työntekijä ei siis tällöin joudu esihenkilönsä heitteille jättämäksi itseohjautuvuudessaan, vaan hänen tukeutumisensa työssä kohdistuu laajemmin muun muassa tiimiin, työpariin ja työyhteisöön. (Savaspuro, 2019; Kostamo, Vuori & Vänttinen, 2020, s. 10.)

Salovaara (2020b) avaa itseohjautuvuuden terminologian monitulkintaisuutta kattavasti. Myös Launonen, Koistinen ja Mäkkeli (2020, s. 31) käsittelevät termin monitulkintaisuutta. Itseohjautuvuuteen liittyvän terminologian monitulkintaisuus on havainnollistettu oheisessa taulukossa 1.

Taulukko 1. Itse- ja yhdessäohjautuvuuden terminologia (mukailtu Launonen ym. 2020, s. 3)

TERMI (ENGLANTI)	MÄÄRITTELY SUOMEKSI
Self-management, self-leadership	*Itsensä johtaminen*: yksilön kykyä johtaa ja organisoida omaa elämäänsä ja työtään (Neck & Manz, 1996).
Self-control	*Itsekontrolli*: lähtöinen itsestä, ilman ulkoista pakkoa. (Baumeister, Schmeichel & Vohs, 2007)
Self-directed, self-planned	*Itseohjattu, itsesuunniteltu*: itsenäinen päätöksenteko.
Self-regulation	*Itsesäätely*: Tunneälyyn liitetty kyvykkyys tunnistaa ja hallita omia tunteitaan.
Self-determination	*Itsemääräytyminen, itsesääntely*: Itsemääräytymisteorian mukaan ihminen on aktiivinen toimija. Jotta ihminen voi toteuttaa tarkoitustaan, ympäristön on tuettava kolmea perustarvetta: omaehtoisuus, kyvykkyys, yhteisöllisyys. (Deci & Ryan, 2000a).
Management by self-control	*Itseohjautuva johtaminen*: Druckerin (1954) Tietotyö vaatii työntekijöiltä itsensä johtamisen taitoja. Kun tavoitteet selvillä työntekijälle, on oletettavaa, että hän johtaa itse itseään niitä kohti. (Drucker, 1954.)
Self-managed/ autonomous teams	*Autonomiset, itseohjautuvat tiimit*: (Patanakul, Chen & Lynn, 2012)
Self-contained, self-regulated	*Omavarainen, itsesäätelevä*: Liitetään itsenäisiin tuotantoyksiköihin tai tehtaisiin.
Self-governance	*Itsehallinto*: liitetään usein esimerkiksi valtion suvereniteettiin omalla alueellaan.
Self-managing organization	*Itseohjautuva organisaatio*: Koko työyhteisön itseohjautuvuus, ei vain tiimien ja yksilöiden. Työyhteisöllä on tätä tukevia rakenteita, prosesseja ja käytänteitä (Lee & Edmondson, 2017).
Self-organizing	*Itseorganisoituminen*: asioiden organisoituminen kompleksisessa ympäristössä – usein ilman erillistä ohjausta (Plowman ym., 2007).
Collectivist, bossless, peer-to-peer leadership; co-management, co-leadership	*Yhteisöohjautuminen, yhteisohjautuminen, joukko-ohjaistuminen, ryhmäohjautuminen, kanssaohjautuminen, yhdessä ohjautuminen*

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan itseohjautuvuuden ilmiötä yksilö, tiimi ja organisaatiotasolla. Johtamistyö kulkee luontaisesti mukana tarkastelussa, sillä se linkittyy jokaiseen tasoon. Yksilötasolla tarkastelu yhdistetään esimerkiksi työntekijöiden mahdollisuudeksi määrittää itselleen tavoitteita ja suorittaa työtä parhaaksi katsomallaan tavalla. Tiimitasolla tarkastellaan vastuualueita, tiimien päätöksentekovaltaa ja vapautta suorittaa tehtäviään. Organisaatiorakennetasoinen tarkastelu liittyy erityisesti siihen, onko tämän tutkielman kohdeorganisaatioissa hahmotettavissa rakenteita, jotka tukevat yhdessäohjautuvuutta (mm. Lee & Edmonds, 2017; Salovaara, 2020a).

Tutkielmassa hahmotellaankin siis yksittäisen henkilön johtamista siten, että itseohjautuvuus mahdollistuisi muun muassa itsemääräytymisteorian (Ryan & Deci, 2000a) kuvaamalla tavalla. Tällaisesta johtamisen käsitteestä on useita eri versioita, muun muassa Lee ja Edmonds (2017, s. 45) kuvaavat tällaista johtamista käsitteellä humanistinen johtajuus. Tiimeihin ja organisaatiotasoon keskityttäessä kartoitetaan organisatorisia rakenteita ja niiden tarjoamia mahdollisuuksia itseohjautuvaan organisaatiokulttuuriin – näkökulma, jota Lee ja Edmonds (2017, s. 45) kuvaavat termillä organisatorinen demokratia. Tästä syystä seuraavassa teoreettisessa katsauksessa on omat lukunsa niin motivaatio-, organisaatio- kuin johtamisteoreettisille osioille.

2.1 Itsemääräytymisteoria Ryanin ja Decin mukaan

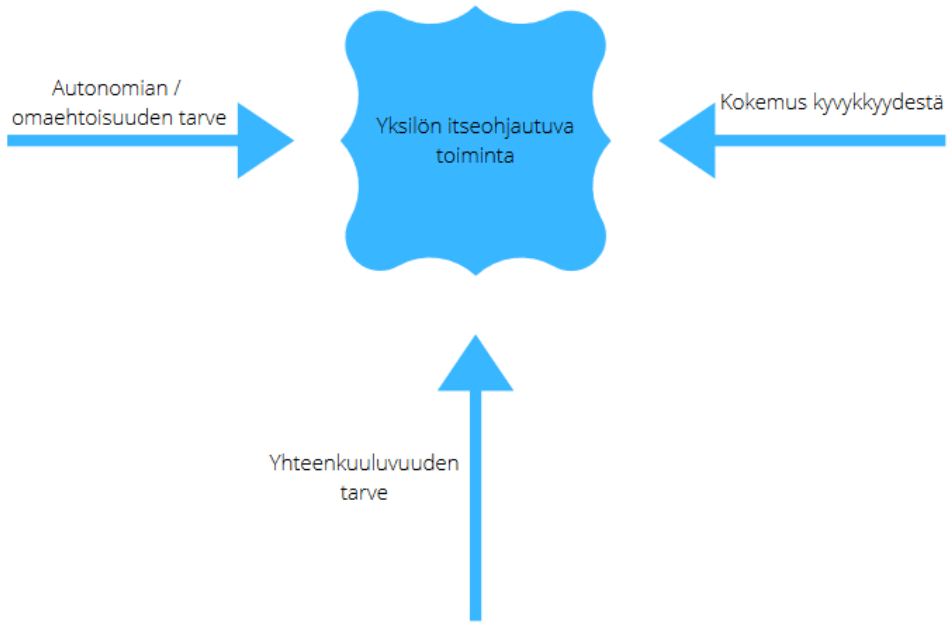
Tässä kappaleessa esitellään alkuperäinen itsemääräytymisteoria, niin sanottu SDT-teoria (self-determination theory). Itseohjautuvuutta käsitellään siinä yksilön näkökulmasta, sillä tämä ”alkuperäinen” teoria on yksilökeskeinen motivaatioteoria.

Itsemääräytymisteorian (self-determination theory) esittelivät alunperin Richard Ryan ja Edward Deci 1970-luvulla (Deci & Ryan, 2000a, s. 227). Ryanin ja Decin teoria on modernin motivaatiotutkimuksen viitatuin teoria (Martela & Jarenko, 2015, s. 18). Teoria perustaa näkemyksensä ihmisen psykologisille perustarpeille, joilla on suora vaikutus ihmisen sisäiseen motivaatioon ja edelleen itseohjautuvuuden syntyyn (Deci & Ryan, 2000b, s. 70). Kun sisäinen motivaatio ohjaa ihmisen käyttäytymistä, voidaan toimintaa nimittää itseohjautuneeksi. Motivaation kautta ihmiset myös kiintyvät työhönsä, mikä vaikuttaa suoraan muun muassa työntekijöiden suorituskykyyn, tuottavuuteen ja työtyytyväisyyteen (Hakanen, 2011, s. 30, 41).

Itsemääräytymisteoria piirtää ihmisestä kuvan aktiivisena toimijana omassa elämässään (mm. Ryan & Deci, 1985). Tämä tarkoittaa sitä, että ihminen on taipuvainen jo syntymästään asti tavoittelemaan kykyjensä ja omien intressiensä toteuttamista. Ihminen siis etsii optimaalisia haasteita ja tavoittelee kehittymistä. Ympäröivä työelämä voi olla tätä luonnollista toimijuutta tukeva tai sitä tukahduttava.

Neck ja Houghton kuvaavat (2006, s. 270–271) työntekijän sisäisen motivoituneisuuden takaavan sitoutuneisuuden työhön ja kyvyn tehdä tätä työtä itsenäisesti. Lisäksi henkilöllä on oltava käsitys tavoitteesta, jota kohti hän etenee – toisin sanottuna ihmisellä on oltava selkeä päämäärä. Henkilön tarvitsee myös omata tarvittava osaaminen tiedostetun päämäärän tavoitteluun. (Martela & Jarenko, 2017, s. 12.) Erityisesti selvä päämäärä on mahdollista luoda jatkuvassa dialogissa työntekijän kanssa, tarvittavan osaamisen varmistaminen vuorostaan on suositeltavaa varmistaa jo rekrytoinnin yhteydessä. Myös osaamisen kehittäminen liittyy luonnollisesti jokaisen työsuhteen elinkaareen. Näiden ominaisuuksien lisäksi ihminen tarvitsee myös työelämän yleisiä taitoja, kuten ajanhallintaa ja prorisointia.

Ryan ja Deci osoittavat teoriassaan kolme perustavanlaatuista psykologista tarvetta, joiden täyttyminen on avainasemassa sisäisen motivaation, henkisen hyvinvoinnin ja psykologisen kasvun syntymiselle. Tästä seurauksena on lopulta itseohjautuvan toiminnan mahdollistuminen. Nämä psykologiset perustarpeet ovat tarve omaehtoisuudelle (autonomy), kyvykkkyydelle (competence) sekä yhteenkuuluvuudelle (relatedness). (Ryan & Deci, 2000a, s. 233—235.) Psykologisten tarpeiden kolmikenttä on havainnollistettu kuviossa 1.



Kuvio 1. Psykologiset perustarpeet itseohjautuvuuden mahdollistajina Decin ja Ryanin mukaan (2000a, 233–235).

Ryan ja Deci esittelevät (2000a, s. 233–234) omaehtoisuuden tarpeen yhdeksi psykologisista perustarpeista, joka rakentaa ihmisen sisäisen motivaation syntymistä. On useita esimerkkejä tutkimuksista, joissa ulkoisen motivoinnin on osoitettu jopa heikentävän luovuutta, kompleksista ongelmanratkaisua ja abstraktia informaation omaksumista (mm. Amabile, 1982; McGraw & McCullers, 1979; Grolnick & Ryan, 1987). Toisin sanottuna ihmisen on erityisen tärkeää kokea omaehtoisuutta toiminnassaan, ilman varsinaista ulkoista painetta. Kun näin tapahtuu, on ihmisen työskentely luovempaa ja aikaansaavempaa. Myös Martela (2017, s. 145) kuvaa, että toiminnan on kummuttava muualta kuin ulkoisista kannustimista, jotta aitoa autonomiaa voisi syntyä.

Käytännössä omaehtoisuus näkyy työelämässä esimerkiksi mahdollisuutena vaikuttaa omiin työnteon tapoihin. Hakanen (2011, s. 31) tuo esiin, että myös mahdollisuus omien vahvuuksien käyttämiselle työssä, sekä oman harkintansa hyödyntäminen parhaaseen lopputulokseen pääsemiseksi tyydyttävät omaehtoisuuden tarvetta, mikä edesauttaa sisäisen motivaation syntyä. Omaehtoisuuden kokemukselle erityisen haitallista on ulkoinen kontrolli yksilön työssä. Kokemus ulkoisesta kontrollista voi syntyä esimerkiksi palkintojen tai rangaistusten kautta, jotka kummatkin ovat voimakkaasti yksilöä tiettyyn suuntaan ohjaavia. (Deci & Ryan, 2020.)

Omaehtoisuutta tukevissa olosuhteissa ihmisten on todettu sisällyttävän arvoa sellaisiinkin toimiin, jotka eivät alun perin ole olleet mielenkiintoisia (Hocine & Zhang, 2014, s. 141–142). Tähän johtopäätökseen tulivat myös Deci, Eghrari, Patrick ja Leone tutkimuksessaan (1994), jonka yksi löydös oli, että annettaessa ihmisille perusteet tietystä tehtävästä, samalla jättäen mahdollisimman paljon vapautta itse tehtävän suorittamiseksi, voidaan edesauttaa merkittävästi omaehtoisuuden kokemuksen syntymistä.

Puhuttaessa omaehtoisuuden tarpeesta on yleistä, että tarpeen käsite mielletään väärin. Autonomian tarve ei nimittäin tarkoita tarvetta työskennellä itsenäisesti tai yksin, ilman muiden ihmisten toiveita tai vaateita. Olennaista on, että työntekijällä on *kokemus* siitä, että hän kykenee toimimaan omasta vapaasta tahdostaan – vaikka nimetty työtehtävä olisikin toisen ihmisen toiveen täyttämistä. (Van den Broeck & Rosen, 2016, s. 1198.) Vastaavan kokemuksellisuuden tärkeyden nostavat esiin myös Pirttilä-Backman, Ahokas, Myyry ja Lähteenoja (2005, s. 104) esittäessään, että ihmiset usein pitävät tärkeämpänä esimerkiksi osallistumista mahdolliseen päätöksentekoon, kuin varsinaista lopputulosta.

Ihmisen tarve kyvykkyydelle pohjautuu varhaisiin tutkimustuloksiin palautteen ja sisäisen motivaation yhteydestä (mm. Boggiano & Ruble, 1979). Positiivinen ja kehittävä palaute, joka kannustaa tehokkuuteen ja kohdistuu omaehtoista toimintaa korostavaan työskentelyotteeseen, tyydyttää ihmisen tarvetta kokea itsensä kyvykkääksi. Näin ihmisen sisäinen motivaatio kasvaa ruokkien itseohjautuvuuden syntymistä. (Deci & Ryan, 2000a, s. 235.) Huomionarvoista on se, että palaute ruokkii ihmisen sisäistä motivaatiota ollen kuitenkin ulkoista luonteeltaan.

Tarve kyvykkyydelle on käytännössä ihmisen tarvetta uskoa siihen, että hänellä on todella vaikutusta merkittävien tulosten aikaansaamiseksi (Hocine & Zhang, 2014, s. 140). Kyvykkyyden kokemusta ruokkivat erityisesti sellaiset olosuhteet, jotka tarjoavat yksilölle riittävästi haastetta, positiivista palautetta ja mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kasvuun. Olennaista on se, että yksilö kokee todella onnistuvansa ja kehittyvänsä. Näin ihmisellä säilyy myös usko siihen, että hän selviytyy tulevista haasteista menestyksekkäästi. (Deci & Ryan, 2020; Hakanen, 2011, s. 32.) Sundholm (2000, s. 17) kuvaa kyvykkyyden tarpeen ihmisen luontaiseksi tarpeeksi hahmottaa oman toimintansa syy-seuraussuhteita ja ennen kaikkea halua kyetä aidosti vaikuttamaan näihin suhteisiin. Sundholm myös muistuttaa (2000, s. 22), että useat tutkimukset (ks. Deci, Eghari, Patrick & Leone, 1994; Grolnick &

Ryan, 1989; Ryan, 1982) ovat osoittaneet, että kompetenssin tukeminen (esim. kehujen avulla) lisää sisäistä motivaatiota vain, jos toimintaympäristössä vallitsee ei-kontrolloiva ja omaehtoisuutta tukeva ympäristö.

Yhteenkuuluvuuden tarve liittyy olennaisesti ihmisenä olemisen evolutionaariseen ulottuvuuteen – sillä on ollut luonnollinen roolinsa ja merkityksensä selviytymisen ja lisääntymisen suhteen. Se tarjoaa kokemuksen kuuluvuudesta ja yhteydestä muiden ihmisten kanssa ja vahvistuu välittämisen sekä kunnioituksen kokemuksista. (Deci & Ryan, 2020.)

Nykypäivän työelämässä yhteenkuuluvuus tarjoaa ennen kaikkea turvallisen “selkänojan”, jota vasten ihmisen itseohjautuvuus voi rakentua. Riitta Viitala toteaa henkilöstöjohtamista käsittelevässä teoksessaan (2013, s. 212) henkilöstön sitoutumisen ja hyvien henkilösuhteiden olevan ennen kaikkea työhyvinvointiin voimakkaasti vaikuttava tekijä, jota ilman tehokas työskentely, oppiminen ja luovien ratkaisujen tuottaminen hankaloituu merkittävästi. Onnistumisista ja ponnisteluista saatu tunnustus auttaa työntekijöitä kokemaan yhteenkuuluvuutta. Sellainen työyhteisö, jossa laaditaan yhteisiä tavoitteita ja jossa vallitsee keskinäinen tuen annon kulttuuri, tarjoaa todennäköisimmin jäsenilleen kokemuksen yhteenkuuluvuudesta. Lisäksi tällaisissa työyhteisöissä osoitetaan usein arvostusta muita sen jäseniä kohtaan. (Hakanen, 2011, s. 31.)

Yhteenkuuluvuus voidaan nähdä myös kahta muuta psykologista perustarvetta tukevana. Autonomiaa ja oman kyvykkyyden tarvetta tukee esimerkiksi tunne siitä, että ympäröivä työyhteisö kannustaa ja luottaa ihmisen kykyyn tehdä päätöksiä ja toimia omassa positiossaan. (Stone & Deci & Ryan, 2009.) Myös Hocine ja Zhang (2014, s. 141) korostavat, että työyhteisö, jossa vaalitaan toisia tukevaa ja kannustavaa ilmapiiriä, aikaansaa kokonaisvaltaista hyvinvointia ja tukee psykologisten perustarpeiden täyttymistä siten, että sisäisen motivaation synty on otollisinta. Yhteenkuuluvuus liittyy näin olennaisesti myös itseohjautuvuuden organisatoriseen ulottuvuuteen, sillä se on myös osoitus yleisestä ilmapiiristä työyhteisössä – ilman sitä yhteisön jäsenten on vaikea tukeutua toisiinsa, jolloin yhdessäohjautuminen vaikeutuu.

Täyttyessään nämä esitellyt kolme psykologista tarvetta rakentavat perustan, jonka puitteissa yksilön itseohjautuvuus mahdollistuu – olettaen samalla, että organisaatio

mahdollistaa itseohjautuvan työn (ks. lisää kohdasta 2.3. Itseorganisoituminen – kun tiimi itseorganisoituu). Ne tukevat henkistä hyvinvointia ja sisäisen motivaation ilmenemistä, jotka yhdessä edesauttavat varsinaisen itseohjautuvan toiminnan syntymistä. Kuten Työterveyslaitoksen Jari Hakanen asian työn imua käsittelevässä oppaassaan ilmaisee (2011, s. 30): psykologisten perustarpeiden “tyydyttyminen merkitsee samaa ihmiselle kuin vesi, mineraalit ja auringonpaiste kasveille: ne mahdollistavat inhimillisen kukoistuksen, kasvun ja eheyden ja terveyden.” Hakanen jatkaa, että näiden psykologisten perustarpeiden täyttyminen on avainasemassa myös yleisesti työn mielekkyyden synnyssä. (Hakanen, 2011, s. 30–31.)

Eräs itseohjautuvuuden kentässä usein esiintyvä käsite on työn tuunaaminen (mm. Hakanen, 2011). Työn tuunaamisen voidaan kuvata olevan varsin käytännönläheinen itseohjautuvuuden konkreettinen ilmentymä niin yksilö- kuin tiimitasolla. Mahdollisuudet tähän tarjoaa organisaatio, mutta varsinainen työn tuunaaminen on aina työntekijän, tiimin tai yksikön näkökulmasta tapahtuvaa oman työnsä muokkaamista itselleen mahdollisimman sopivaksi ja motivoivaksi. Se ei siis ole esimerkiksi esihenkilön osoittamaa työtehtävien laajentamista. Työn tuunaamisen on osoitettu kanavoituvan kolmen eri ulottuvuuden kautta. Nämä ovat työtehtävät, työn sosiaalisuus ja työntekijän henkilökohtainen tarkastelutapa työtään kohtaan (Wrzesnieswski & Dutton, 2001, s. 185).

Työtehtävien kautta tapahtuva työn tuunaaminen on varsinaiseen työnkuvaan vaikuttamista, käyttäen perustana esimerkiksi työntekijän kiinnostuksen kohdetta. Konkreettisesti voitaisiin esimerkiksi sisällyttää asiakaspalvelua henkilön työhön, jos hän tästä erityisesti pitäisi. Työn sosiaalisuuteen vaikuttaminen on esimerkiksi työvuorosuunnittelua sen perusteella, keiden kanssa kukin suosii tekevänsä työtä. (Wrzesniewski & Dutton 2001, s. 185: Tims & Bakker 2010.)

Jokainen työ täyttää eri suhteessa edellä esiteltyjä psykologisia perustarpeita. Jossakin työssä ehdoton yksittäinen vahvuus saattaa esimerkiksi olla vahva yhteenkuuluvuuden tunne mainion työporukan ansiosta samaan aikaan kun muun muassa omaehtoisuus työssä ei täysin täyttyisi. Hakanen nostaa esiin (2011, s. 32), että jokaisessa työssä voidaan onnistuneen johtamistoiminnan ja miellyttävän työilmapiirin kautta tukea psykologisten perustarpeiden täyttymistä. Pyrittäessä parantamaan ihmisten itseohjautuvuutta ja motivoituneisuutta yleisesti, onkin tärkeää tutustua vallitseviin työn ja organisaation

olosuhteisiin ja ominaispiirteisiin. Näin on mahdollista hahmottaa yksityiskohtia, jotka edesauttavat tai hankaloittavat henkilöstön itseohjautuvuutta ja psykologisten perustarpeiden täyttymistä.

2. 2 Kollektiivinen ohjautuminen

Itseohjautuvan organisaation voidaan nähdä olevan hierarkkisen organisoitumisen vastakohta. Hierarkkisessa organisoitumismallissa on usein virallisia valmiita organisaatiorakenteita ja komentoketjuja, sekä kiinteitä rooleja, kun taas itseorganisoituminen tapahtuu orgaanisesti, työntekijöiden keskinäisen vuorovaikutuksen kautta. Salovaara kuvaakin (2020, s. 14, 18) työyhteisöjen usein puhuvan itseohjautuvuudesta, mutta tosiasiallisesti tarkoittavan yhteisöohjautuvuutta: osallistavaa työyhteisöä, jonka keskiössä ovat muun muassa demokraattiset toimintatavat, käytänteet ja prosessit. Organisatorisessa itseohjautuvuudessa olennaista on *tarkoituksenmukaisuus*, jolloin varsinainen organisoituminen tapahtuu tarpeen mukaan. (Martela & Jarenko, 2017, s. 12; Lee & Edmonds, 2017.) Tällöin muun muassa johtajuutta ei tarkastella johtajakeskeisenä funktiona, vaan monikollisena ilmiönä, jota toteuttavat monet työyhteisön jäsenet (Salovaara, 2020a, s. 17).

Tutkimukset ovat osoittaneet, että hierarkkinen organisoituminen soveltuu usein hyvin vakituiseen toimintaympäristöön, mutta kohtaa ongelmia dynaamisessa ympäristössä (mm. Burns & Stalker, 1961; Mintzberg, 1979). Hierarkkinen organisoituminen soveltuu myös tilanteeseen, jossa työtä suoritetaan rutiinilla, mutta se vaikeuttaa kompleksista ongelmanratkaisua (mm. Adler, 2001; Barley, 1996; Heckscher & Donnellon, 1994). Hierarkkinen organisaatiorakenne on omiaan myös hillitsemään siihen kuuluvien ihmisten henkilökohtaista kasvua (Kegan, 1998). Itseohjautuvuus organisaatiossa ei tarkoita sitä, etteikö ennalta määritettyjä rakenteita olisi. Esimerkiksi se, mitkä osa-alueet organisaation toiminnasta on toteutettu itseohjautuvien tiimien ja hajautetun päätöksenteon kautta, on riippuvaista muun muassa organisaation strategiasta ja toimialakontekstista. Työntekijöiden autonomiaa voidaan lisätä, ja hierarkiaa vähentää hallitusti ajan myötä. (Lee & Edmonds, 2017, s. 47.)

Tapoja vähentää hierarkkisuutta ja byrokratiaa organisaatioissa on useita. Organisaatioissa voidaan ottaa käyttöön esimerkiksi itseorganisoituvia tiimejä, joiden on tarkoitus ottaa jokin

tietty toimi hoitaakseen siirtämällä näin valtaa ja vastuuta pois yksittäiseltä johtajalta. Myös osallistava johtaminen ja voimaannuttava johtaminen ovat olleet keinoja aktivoida työntekijöitä organisaation asioihin vaikuttamiseen. Yksinkertaistettuna hierarkkisuutta voidaan vähentää kahdella tavalla: joko ”litistämällä” organisaatiota siten, että virallisia johtoportaita on vähemmän tai jakamalla valtaa useammalle olemassa olevassa organisaatiomallissa. (Lee & Edmonds, 2017, s. 37.) Lee ja Edmonds jatkavat (2017, s. 39, 45–46), että ”radikaalisti itseohjautuvissa” organisaatioissa on häivytetty perinteinen hierarkkisuuteen liittyvä piirre: alaisen raportointivastuu johtajalle. Sen sijaan tällaisissa organisaatioissa myös alaisille on määritelty oikeus käyttää valtaa, eikä tätä valtaa voida ohittaa vain siksi, että joku ”on pomo”.

Tiimissä työtä tekevä ryhmä on koostettu yksilöistä, joiden tehtävänä on suorittaa määritelty tehtävä alusta loppuun. Itseohjautuvissa tiimeissä jäsenet ovat riippuvaisia toisistaan, eikä yksilöä pyritäkään irrottamaan erilliseksi toimijaksi sosiaalisesta ympäristöstään. Tiimit vastaavat työhönsä liittyvästä päätöksenteosta esimerkiksi kysymällä kantaa ihmisiltä, joita kyseinen asia suoraan koskettaa. Lisäksi tiimit antavat palautetta, asettavat tavoitteet ja ratkaisevat konfliktit vertaissuhtein (vrt. aikaisempi tapa tarkastella molempia toimia johtaja-alainen-toiminnaksi). (Salovaara, 2020a, s. 17–19.)

Tämän tutkielman kannalta ei ole varsinaisesti perusteltua lähteä selvittämään mahdollisuuksia täysin itseohjautuvan organisaation sovellutuksesta PiKe-kontekstissa – soveltuvampaa onkin tarkastella esimerkiksi demokraattisen organisaation periaatteita (Lee & Edmonds, 2017). Tästä näkökulmasta tutkielma keskittyy siis hahmottelemaan mahdollisuuksia lisätä itseohjautuvaa työntekoa vähentämällä byrokratiaa ja hierarkiaa asteittain. Näin toimeksiantajaorganisaatiossa saadaan aluille kehitys, jonka tarkoituksena on luoda organisaatioon rakenteita, jotka mahdollistavat työyhteisön itseohjautuvuuden. Demokraattiseen organisaatioon on kyetty luomaan sellainen kulttuuri, jossa ihmiset kokevat toimivansa omaehtoisesti ja saavansa tilaa tehdä työtään haluamallaan tavalla. Vaikka ihmiset edelleen vastaavat viime kädessä nimetyille esihenkilöilleen, esihenkilöiden rooli ei ole perinteisen kontrolloiva, vaan johtamistoiminnassa pyritään valmentavaan, kannustavaan ja mahdollistavaan otteeseen. (Martela & Jarenko, 2017, s. 16.)

Lee ja Edmonds (2017, s. 43) kuvaavat demokraattista organisaatiota sellaiseksi, jossa suorittavan portaan työntekijöille mahdollistetaan valta omaa työtään kohtaan jättäen

kuitenkin organisaation ylin johto edelleen vastaamaan strategisesta suunnasta. Näin organisaation johtamistyötä ei pyritäkään luomaan uudelleen, vaan sen yksityiskohtia uudelleen järjestellään. Demokraattinen organisaatio vaatii toimiakseen laajasti hyväksytyt kollektiiviset arvot, luottamuksen, vastuunkannon ja kunnioituksen (Forcadell, 2005).

Demokraattisessa organisaatiossa toiminnan periaatteena on päätöksenteossa kaikkien resurssien hyödyntäminen. Tämä on luonnollista seurausta siitä, että rivityöntekijöillä on usein paras käsitys omasta työstään. Heille äänen antaminen tuottaa täten heidän työnsä kannalta relevanteimpia ratkaisuita. Demokraattisen ja henkilöstöään osallistavan organisaation tapa muuttaa toimintaansa on ketterä ja se mahdollistaa nopeankin reagoimisen muuttuviin olosuhteisiin. Vankkojen komentoketjujen kautta hyväksynnän hakeminen pienillekin toimintaehdotuksille hidastaisi organisaation operatiivista ketteryyttä. Toisin sanoen hierarkkinen organisaatio usein takaa sen, että oikea asia tehdään, mutta sen tekeminen tapahtuu auttamatta liian myöhään. (Hamel, 2011.)

Tutkijat korostavat, että oppimisen kulttuuri ja jatkuva reflektio edesauttavat organisatorista joustavuutta ja kykyä vastata muutoksiin (Hedberg, Bystrom & Starbuck, 1976; Torbert, 1974). Demokraattisen organisaation vahvuus on myös siinä, että tarjottaessa työntekijöille kokemus vaikuttamismahdollisuudesta, sitoutuvat he huomattavasti todennäköisemmin yhdessä määriteltyihin toimintaperiaatteisiin ja tavoitteisiin. Näin toiminta ruokkii itse itseään, saaden aikaan positiivisen kierteen. Kun ihmiset osallistuvat kehittämiseen ja päätöksentekoon, paranee myös työtyytyväisyys ja henkilöstön tehokkuus. (Sarala & Sarala, 2010, s. 28, 42.) Myös Deci ja Ryan (2020) muistuttavat, että itsemääräytymisteorian sovellutukset ovat osoittaneet ihmisten ottavan vastuuta ja työskentelevän itsenäisemmin saadessaan kokemuksen valinnanmahdollisuudesta omassa työssään.

Tiivistetysti voidaan todeta, että organisaatio, jossa ihmiset voivat osallistua tavoitteidensa asetantaan, oman työntekonsa ajan ja paikan valintaan ja työnjaon sopimiseen muiden työyhteisön jäsenten kanssa, mahdollistaa henkilöstönsä itseohjautuvuuden. Tällaiseen organisaatioon kuuluu myös kollektiivinen päätöksenteko. Johtamista ei tule kuitenkaan unohtaa tai sivuuttaa, mutta sen keskiöön tulee nostaa koko työyhteisö. (Salovaara, 2020a, 19–20.) Lee ja Edmonds (2017, s. 40) kuvaavat tällaista johtamistyötä voimaannuttavaksi ja osallistavaksi.

3 JOHTAMISTYÖ ITSEOHJAUTUVUUDEN MAHDOLLISTAJANA

3.1 Erilaisia näkökulmia moderniin johtamiseen

Itseohjautuvuuden mahdollistaminen työpaikoilla ei ole johtamisen tai esihenkilöyden puutetta – päinvastoin. Perinteisen johtamistyön on muututtava hierarkkisesta, pyramidin huipulta käskyttävästä kohti jaetumpaa toimintamallia. Tällaista modernia johtamisotetta luonnehditaan usein erilaisin termein, kuten jaettu johtajuus, palveleva johtajuus, transformationaalinen johtajuus, valmentava johtajuus tai demokraattinen johtaminen. Salovaara (2017, s. 76) käyttää itseohjautumista tukevasta johtamistyöstä käsitettä monikollinen johtajuus, joka korostaa yhteisen suunnittelun, päätöksenteon, osallistumisen ja sitoutumisen yhteyttä. Avainasemassa itseohjautuvuuden johtamisessa onkin juuri monikollisuus – se, että yhä useampi työyhteisön jäsen osoittaa johtajuutta. Käytettävää käsitettä tärkeämpää on ymmärtää sellaisen johtajuuden periaatteet, jotka tarjoavat parhaimmat edellytykset itseohjautuvuuden ja luovuuden tukemiselle henkilöstön keskuudessa.

Johtamis-käsite on perinteisesti jaettu karkeasti kahteen varsin perustavanlaatuisesti eroavaan ulottuvuuteen: formaaliin, “hallitsevaan” johtamiseen (englanniksi terminä käytetään usein management) ja ihmisten välistä vuorovaikutusta korostavaan johtamiseen (englanniksi terminä usein leadership). Usein kuulee myös puhuttavan asioiden johtamisesta ja ihmisten johtamisesta. (Collins ym., 2017, s. 14 & 67.) Luovuutta, itseohjautuvuutta ja aktiivista toimijuutta johdettaessa on kyse erityisesti vuorovaikutuksellisesta johtamisesta, sillä hierarkkisesti hallitsevan johtajuuden on osoitettu heikentävän ihmisten autonomiaa. (Teittinen & Auvinen, 2014, s. 18.)

Varsinaisessa johtamistyössä on klassisesti erotettu kolme erilaista tyyliä: autoritaarinen, demokraattinen ja antaa mennä (laissez-faire) -tyyli (Helkama ym., 2015, s. 250). Autoritaarinen johtaja istuu itse pyramidin huipulla yksinvaltiaana luottaen toiminnassaan hierarkkisiin rakenteisiin. Demokraattinen johtaja jakaa vastuuta ja johtamisfunktioita ryhmän jäsenten kesken, ja kannustaa osallistumaan. Demokraattinen johtaja pyrkii olemaan ryhmän tasavertainen jäsen. Antaa mennä -tyyliä noudattava ei varsinaisesti johda. Demokraattisen (valtuuttavan) johtajuuden hyöty on selkeästi nähtävissä erityisesti

itseohjautuvien ryhmien toiminnassa. Esimerkiksi työn imu, korkean motivaatiotilan kokemus työssä, mahdollistuu, kun yksilöt kannustetaan ottamaan vastuuta ja tekemään ratkaisuja omaan työhönsä liittyvissä asioissa (Hakanen, 2011, s. 85).

Johtamistyötä voidaan lähestyä myös sosiaalisen identiteetin kautta. Ryhmä muodostaa me-henkisen yhteisen sosiaalisen identiteetin, jossa kaikilla on selvästi sama päämäärä, ja jossa johtaja on kollektiivin fasilitaattori. Johtaja onkin ymmärrettävä kiinteästi ryhmänsä jäsenenä, ei sen yläpuolella. Sosiaalisen identiteetin näkökulmasta johtajuus onkin ennen kaikkea ryhmän identiteetin rakentamista – toimi, jonka on helppoa nähdä myös vastaavan ihmisen yhteenkuuluvuuden psykologiseen perustarpeeseen. (Helkama ym., 2015, s. 253.)

Tukeakseen luovuutta ja autonomiaa työyhteisössään, tulisi esihenkilöiden keskittää erityistä huomiota muodostaessaan avuliaan ja työyhteisöä tukevan johtamisotteen. Johtamistyön tulisi pyrkiä siihen, että jokaisella työntekijällä olisi selvä kuva tavoitteistaan ja vapaus tavoitella niitä, sekä aito mahdollisuus kehittyä ammatillisesti työnsä lomassa. (Hocine ja Zhang, 2014, s. 139.)

Osallistava johtaminen ja voimaannuttava johtaminen ovat lähes samaa tarkoittavia käsitteitä, mutta niissä on hienoinen ero. Osallistava johtaminen keskittyy kirjaimellisesti alaisten osallistamiseen organisaation päätöksenteossa, kun taas voimaannuttava johtaminen keskittyy täyttämään esimerkiksi alaisten psykologisia perustarpeita omaehtoisuudesta, yhteenkuuluvuudesta ja kyvykkyydestä. Johtamistyön, joka yhdistää näitä kahta, on raportoitu parantavan työntekijöiden kontrollintunnetta omasta työstään, työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja organisaatioon sitoutumista. (Lee & Edmonds, 2017, s. 42.) On myös raportoitu, että tämän johtamistyön vaikutukset ulottuvat yksilön lisäksi myös tiimeihin ja näiden tehokkuuteen (mm. Seibert, Silver & Randolph, 2004; Erez, Lepine & Elms, 2002).

Johtajuus on kuitenkin käsitettävä laajemmaksi ilmiöksi, kuin vain toimintatavaksi johtajan ja johdettavien välillä. Johtajuus on ominaisuus, jota yksittäiset ihmiset voivat osoittaa omaa työtään ja työyhteisöään kohtaan. Se on vastuun kantamista. Tämä on itseohjautuvuuden johtamisen kannalta tärkeä ymmärtää, sillä johtajuus on juuri se ilmiö, jota itseohjautuvassa työyhteisössä halutaan herätellä ja jota halutaan lisätä. Se on muun muassa niitä aktiivisia toimia, joita työntekijät harjoittavat toimiessaan jaetun johtajuuden periaatteiden mukaan (mm. Harris & Spillane, 2008; Crevani, Lindgren & Packendorff, 2010; Klasmeier & Rowold,

2020). Johtajuus on vuorovaikutteisuutta ja aktiivista osallistumista ja sillä pyritään muun muassa asiantuntijoiden toimijuuden vahvistamiseen. (Lämsä & Päivike, 2017, s. 206–207; Collin ym. 2017, s. 67–68.)

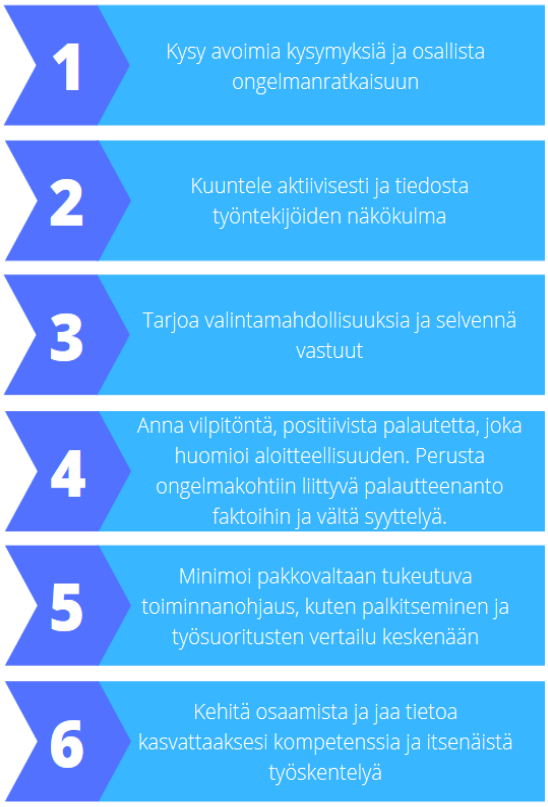
Kannustettaessa työntekijöitä itseohjautuvuuteen, ja ohjaamalla organisaation rakenteita sen mahdollistamiseen, alkavat he osoittaa *johtajuutta* omaan työhönsä. Tällöin vastuu ja vapaus luonnollisesti myös laajentuvat laajemmalle organisaatiossa, jolloin kyseessä on niin sanottu monikollinen, eli jaettu johtajuus. (Salovaara, 2017, s. 51–52; Spillane, 2005.) Yleisesti ottaen johtamistoiminnan tulisikin siirtyä taustalle, tukevaksi osaksi organisaatiokulttuuria, jotta varsinaisen operatiivisen osaston toiminta täydellä potentiaalilla mahdollistuu. Kostamon mukaan (2017, s. 102) itseohjautuvuudessa kyseessä on johtajuuden synty erityisesti ihmisten välisen vuorovaikutuksen kautta. Luonnollisesti fokuksessa ei tällöin olekaan johtajan tapa varsinaisesti johtaa, vaan työyhteisössä vallitseva vuorovaikutuksen kulttuuri, joka mahdollistaa johtajuuden synnyn.

Fransen ja muut (2020) tuovat esille, että urheilujoukkueiden valmentajia, jotka implementoivat jaetun johtajuuden periaatteita organisaatioissaan, pidettiin parempina johtajina verrattuna muun muassa auktoriteetin varjolla johtaviin. Johtopäätöksenä on, että vaikka perinteisesti johtajat ovat saattaneet pitää alaistensa voimaannuttamista ja valtauttamista oman asemansa murentamisena, on todellisuus toinen: luomalla alaisistaan johtajia, valmentajat luovat itsestään parempaa kuvaa johtajina. Tämä vallan ja vastuun jakaminen onkin helppo nähdä kaikkia osapuolia hyödyttävänä. Kanat-Maymon ja muut (2020) saivat samankaltaisia tuloksia omassa tutkimuksessaan. Heidän johtopäätöksenään oli, että transformationaalisten johtajien alaiset olivat todennäköisimmin sisäisesti motivoituneita.

Jaetun johtamisen syntymiseksi on esihenkilön otettava palveleva näkökulma omaan johtamistoimintaansa suhteessa omaan työryhmäänsä (Juuti, 2017, s. 108). Hakanen (2011) kuvailee palvelevan johtamisen olevan henkilöstöä voimaannuttavaa ja heidän kehittymistään tukevaa. Käytännössä palveleva johtaja tiedustelee työyhteisönsä jäseniltä, mitä he tarvitsevat omassa vastuualueessaan menestyäkseen. Tämän jälkeen hän tarjoaa raportoidut tarpeet. Esihenkilö myös valmentaa työntekijöitä ja kannustaa vastuun kantamiseen, sekä ajatusten ja ideoiden esiin nostamiseen. Palveleva esihenkilö kuuntelee työyhteisönsä jäseniä ja rakentaa yhteisöllisyyden kokemusta. (Hakanen, 2011, s. 76–81.)

Palvelevaa johtamista käsitellään kirjallisuudessa varsin yhdenmukaisesti (Juuti, 2017, s. 110). Aiheesta paljon kirjoittanut Spears (2004, s. 9–16) listaa konkreettisia toimenpidetapoja, joilla esihenkilö voi toteuttaa palvelevaa johtamista. Näitä ovat muiden kuunteleminen, pyrkimys empatiaan ja muiden ymmärtämiseen, pyrkimys ristiriitojen ratkaisemiseen työyhteisössä, pyrkimys eettisyyteen ja arvojen mukaiseen toimintaan, toiminnan aikaansaaminen suostuttelun ja yhteisymmärryksen kautta (ei asemaan vedoten). Lisäksi Spears peräänkuuluttaa aitoa palveluhalua ja kaukonäköisyyttä.

Hocine ja Zhang (2014) sekä Stone, Deci ja Ryan (2009) tarkentavat konkreettisemmiksi toimenpiteitä, joiden kautta esihenkilö voi pyrkiä luomaan henkilöstöä motivoivaa ilmapiiriä työyhteisössään. Nämä toimenpiteet on havainnollistettu kuviossa 3. Toimenpiteitä ovat: avointen kysymysten esittäminen ja ongelmanratkaisuun osallistaminen, aktiivinen kuuntelu ja työntekijänäkökulman tiedostaminen, valinnanvapauden tarjoaminen ja vastuiden selventäminen, vilpittömän ja positiivisen palautteen tarjoaminen, pakkokeinojen minimoiminen (kuten vertaileminen muihin) ja kykyjen sekä tiedon kehittäminen ja jakaminen, jotta autonominen työskentelyote voisi kehittyä edelleen.



Kuvio 3. Motivaation syntyä tukeva johtamistoiminta (Hocine & Zhang, 2014, s. 142).

Myös Auvinen (2020, s. 202) nostaa esille esihenkilön roolin itseohjautuvuuden mahdollistajana. Hän antaa osuvan vertauksen: kun aikaisemmin byrokraattisesti johdetussa työyhteisössä johtamisperiaatteet rakentuivat “käskytä, kontrolloi ja korjaa” -termien alle, johdetaan itseohjautuvuutta nykyään periaattein “luota, luovuta ja luotsaa”. Perinteiseen hierarkkiseen johtamistapaan tukeutuva johtaja onkin herkästi pullonkaulana itseohjautuvan työskentelyotteen synnylle työyhteisössä.

Uudenlaisessa, modernissa johtamisessa, ja työelämässä yleisestikin, korostuu luottamus (Vesterinen, 2011, s. 110). Modernin johtajan on ennen kaikkea luotettava työyhteisönsä jäseniin. Näin toimimalla työntekijät kokevat olevansa arvokkaita ja kyvykkäitä toimijoita, joiden päätöksentekokykyyn ja autonomiseen työskentelyotteeseen uskotaan. Avoin viestintä ja päätöksentekokulttuuri tukevat luottamuksen syntyä myös toiseen suuntaan, alaisilta “ylöspäin”. (Huttunen, 2020, s. 109–112.) Modernin johtajan onkin pidettävä mielessään, että hänen ensisijainen tehtävänsä on luoda olosuhteet, joilla ihmisten tarpeet yhteenkuuluvuudesta, omaehtoisuudesta ja kyvykkyydestä täyttyisivät.

Omaehtoisuuden tukeminen tapahtuu siten, että johtaja painostaa alaisiaan mahdollisimman vähän, välttäen esimerkiksi tarkkailemista, arvioimista, deadlineja ja aineellisia pakitsemisen muotoja. Samaan aikaan esihenkilön tulisi tukea työntekijöiden valintoja ja päätöksentekoa, sekä kannustaa aloitteellisuuteen. Työntekijöiden kyvykkyyden tunnetta esihenkilö kykenee rakentamaan esimerkiksi jakamalla tietoa ja perusteita, järjestämällä koulutuksia ja tarjoamalla saavutettavissa olevia tavoitteita sekä rakentavaa palautetta. Yhteenkuuluvuus rakentuu säännöllisten tapaamisten, yhteistyöhön kannustamisen ja sen tukemisen, tiedon ja kokemuksen jakamisen, sekä muiden tunteiden huomioon ottamisen kautta. (Baard, Deci & Ryan, 2004; Deci, Ryan, Gagné, Leone, Usunov & Kornazheva, 2001; Lynch, Plant & Ryan, 2005.)

Moderni, itseohjautuvuutta tukeva johtaja pyrkiikin aktiivisesti heikentämään omaa asemaansa jalustalla. Hänen ei tule tuoda omia mielipiteitään liian kärkkäästi esille, vaan hänen on keskityttävä muistuttamaan ihmisiä heidän vapaudestaan tehdä ratkaisuja. Mielenkiintoisena elävän elämän esimerkkinä tällaisesta toiminnasta voidaan pitää Supercellin toimitusjohtaja Ilkka Paanasta, joka kommentoi Wired-lehden haastattelussa vuonna 2014 haluaan olla maailman “vähiten vaikutusvaltainen toimitusjohtaja” (Cheshire,

2014). Paananen korosti rooliaan ennen kaikkea oikeiden ihmisten rekrytoinnissa ja näille ihmisille parhaiden mahdollisten työnteon puitteiden tarjoamisessa. Rekrytoinnin ja puitteiden tarjoamisen jälkeen Paananen koki tärkeimmän tehtävänsä pysyä poissa työnteon tieltä.

Itseohjautuvuuden tutkimuksessa johtamisen käsitteiksi on vakiintunut jaettu johtajuus (shared tai collective leadership) sekä transformationaalinen johtajuus. Näiden kahden käsitteen suhde on yksinkertaisinta hahmottaa seuraavalla tavalla: jaettu johtajuus on toimintatapa, jota työyhteisö alkaa toteuttaa ja jonka mahdollistumisessa yhtenä tärkeänä tekijänä on esihenkilön harjoittama transformationaalinen johtaminen. (Klasmeier & Rowold, 2020, s. 4.)

3.2 Transformationaalinen johtaminen

Transformationaalinen johtaminen perustuu käsitykseen siitä, että aito johtajuus muuttaa kohteena olevaan prosessiin osallistuvia ihmisiä parempaan suuntaan (Tilastokeskus, 2009). Transformationaalisen johtamisen vastakohtana on transaktionaalinen johtamistapa, joka vuorostaan rakentuu pitkälti valvonnan ympärille (Pearce & Craig, 2003, s. 56). Johtajan tapa kohdistaa tilanteenmukaista johtajuustointa ja suhteuttaa sitä yksilöllisesti on tällaisessa johtamisessa keskiössä, minkä lisäksi johtajalla on valmentava ja mentoroiva ote ja hän rakentaa jaettua visiota tehtävien ympärille (Judge & Piccolo, 2004, s. 755).

Transformationaalinen johtaja painottaa sisäsyntyisen motivaation ruokkimista johtamisessa. Eagly ja Carli (2007) korostavat, että johtamisen transformationaaliset piirteet, kuten alaisten rohkaiseminen kehittämään itseään, ovat suoremmin yhteydessä hyviin ja vaikuttaviin työsuorituksiin. Myös Collins ym. (2017, s. 71) tuovat esiin, että transformationaaliseen johtajuuteen liitetään usein avoin ja innostava sekä luova johtamistyö, jolla johtaja pyrkii auttamaan alaisiaan kehittymään yksilöinä ja tavoittelemaan täyttä potentiaaliaan. Näin tarkasteltuna transformationaalinen johtajuus muistuttaa tosiasiassa pitkälti karismaattista johtajuutta, jossa usein korostetaan johtajan henkilökohtaisia attribuutteja (Anderson & Sun, 2017, s. 78).

Transformationaalisen johtamisen yhteys itseohjautuvuuteen on myös selvästi hahmotettavissa Kovjanicin ja muiden artikkelissa (2012, s. 1032), jossa korostetaan sen

syvintä olemusta: johtajan voima ja kyvykkyys mitataan lopulta siinä, kuinka tehokkaasti hän voi tai näyttää voivan tyydyttää alaistensa tarpeet. Alaisten tarpeilla tarkoitetaan erityisesti syvällisempiä psykologisia tarpeita, kuten tarvetta kyvykkyyden kokemukselle. Myös Wang, Oh, Courtright ja Colbert (2011) osoittivat meta-analyysissaan, että transformationaalinen johtajuus on erityisesti yhteydessä alaisten työtyytyväisyyteen ja yleisempään tyytyväisyyteen johtajaa kohtaan. Lisäksi he osoittivat sen lisäävän henkilöstön organisaatioon sitoutumista, työhön panostamista ja siinä suoriutumista.

Transformationaalisen johtajuuden voidaan hyvin suoraviivaisesti hahmottaa olevan yhteydessä psykologisten perustarpeiden tukemiseen. Muun muassa Anderson ja Sun (2017, s. 78) kuvaavat transformationaalisen johtajan kohtaavan jokaisen alaisensa yksilöllisesti ja pyrkivän tarjoamaan heille yksilöityä mentorointia ja kannustusta. Omaehtoisuuden kokemusta tukeakseen johtaja korostaa kollektiivisten tavoitteiden arvolatausta ja pyrkii näin sitouttamaan alaisiaan työhön. Ideaalitilanteessa alaiset sisällyttävät arvoladattuja kollektiivisia tavoitteita myös omiksi henkilökohtaisiksi tavoitteikseen. Johtaja ei kuitenkaan keskity vain näin korostamaan kollektiivisten tavoitteiden tärkeyttä, vaan ottaa aidosti huomioon alaisensa mielipiteet ja toiveet tehdessään päätöksiä. (Kovjanic ym. 2012, s. 1034.)

Kyvykkyyden tarvetta transformationaalinen johtaja vahvistaa systemaattisesti keskittymällä alaistensa osaamisen kehittämiseen. Esimerkiksi koulutusten ja vastuualueiden esiin tuonnilla johtaja kasvattaa alaistensa tietotaitoa. Tällaisten koulutusten ja vastuiden esittelemisessä korostuu myös johtajan kyky tuntea alaisensa ja tietää kunkin henkilökohtaiset valmiudet ja toiveet. Tämän lisäksi johtaja tarjoaa kehittävää palautetta ja tukee alaistensa itsevarmuuden kehittymistä omassa työssään. Näin alaisten kokemus omasta kyvykkyydestään kasvaa. (Kovjanic ym. 2012, s. 1034)

Viimeisenä itsemääräytymisteorian esittelemänä psykologisena perustarpeena on tarve yhteenkuuluvuudelle. Transformationaalinen johtaja kehittää tätä erityisesti kahden väylän kautta: hän vahvistaa johtaja-alainen-suhdetta, minkä lisäksi hän keskittyy vahvistamaan työyhteisön vertaissuhteita. Konkreettisia keinoja tähän voivat olla esimerkiksi yhteisten onnistumisten korostaminen tai yhteisön yksilöiden ja tiimien tärkeyden osoittaminen yhteisten visioiden saavuttamisessa. Yksinkertaistettuna voidaan siis todeta, että johtaja keskittyy positiivisesti vaikuttamaan yhteisön jäsenten mielikuvaan omasta ryhmästään. (Kovjanic ym. 2012, s. 1035.)

Anderson ja Sun kuvaavat (2017, s. 87), että transformationaalinen ja palveleva johtajuus sekoittuvat usein keskenään, sillä kummassakin johtajuustavassa kannustetaan alaisia muun muassa visualisoimaan organisatorista yhteistä tulevaisuutta. Hienoinen ero voidaan kuitenkin hahmottaa esimerkiksi siinä, että siinä missä transformationaalisen johtajan visioiden taustalla on usein organisatorinen motiivi, keskittyy palveleva johtaja visioissaan organisaation jäsenten tarpeisiin. Yksilön kohtaaminen on kuitenkin selkeästi keskiössä, käsiteltiinpä kumpaa johtajuuden teoriaa tahansa.

Klasmeierin ja Rowoldin (2020, s, 26–27) artikkeli tuo lopuksi esille, että erityisesti johtajan harjoittama transformationaalinen johtajuus sekä tiimissä vallitseva luottamus edesauttavat jaetun johtajuuden ilmentymistä. Heidän kuvaamansa transformationaalisen johtajan tärkeiksi ominaisuuksiksi ja toimintatavoiksi mainitaan aktiivinen ja nöyrä (palveleva) ote, jaetun vision korostaminen ja yhteisten tavoitteiden esilletuominen.

3.3 Jaetun johtajuuden ilmiö

Jaetun johtajuuden vallitessa työyhteisön jäsenet harjoittavat aktiivista toimijuutta, kantavat vastuuta ja osoittavat johtajuutta kollektiivisesti (Spillane, 2005, s. 144). Asiantuntijatyössä jaetun johtajuuden tarve on usein ilmeinen, sillä yksittäinen työntekijä, tai esihenkilö, ei voi olla jokaisen yksityiskohdan paras asiantuntija. Ongelmien ratkaisuun tarvitaan usein asiantuntijoita organisaation jokaiselta tasolta (Lee & Edmonds, 2017, s. 37). Toiminta saakin dynaamisen ja agiilin luonteen, jossa päivittäinen työnteko on ennen kaikkea sosiaalinen prosessi, jossa avainasemassa ovat perustehtävä ja työyhteisön jäsenet, ei yksittäinen esihenkilö. (Pearce & Conger, 2003, s. 17–21.) Jokaisessa tehtävässä voi toisin sanottuna olla tällöin oma vastuuhenkilönsä tai -tiiminsä (Spillane, 2005, s. 143). Jaetussa johtajuudessa johtajuutta tarkastellaan dynaamisena sosiaalisen vaikuttamisen prosessina (DeRue & Ashford, 2010). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, kuinka pitkälle työyhteisön jäsen hyväksyy toisen ”saman arvoisen” työyhteisön jäsenen vaikuttamisen itseensä ja muihin. Tällöin jaettu johtajuus voi luonnollisesti jakautua usealle, mm. henkilökohtaisten kompetenssien mukaan siten, että tietyt ihmiset ottavat suhteessa suuremman vastuun ja vallan omaa erityisosaamistaan koskevassa työnteon alueessa.

Klasmeier ja Rowold (2020) kuvaavat omassa selvityksessään, että jaettu johtajuus rakentuu kolmen tukipilarin kautta: esihenkilön harjoittaman transformationaalisen johtajuuden, tiimeissä ja työyhteisöissä esiintyvän luottamuksen ja organisaation tarjoaman

tuen avulla. Klasmeier ja Rowold tuovat esiin (2020, s. 3), että jaettu johtajuus on ennen kaikkea työnteon ilmentymä, jonka mukaan organisaatiossa aletaan toimia. Konkreettisesti tämä näkyy siinä, että yhä useampi työntekijä ottaa johtajuutta omasta työstään ja alkaa kantaa vastuuta yhteisestä päätöksenteosta. Hän kantaa aktiivisesti kortensa kekoon. Tässä tarkastelussa on kuitenkin tärkeää muistaa organisaation tarjoaman tuen välttämättömyys ilmiön syntymiseksi: organisaation on tarjottava mahdollisuus, eli toimintatavat ja rakenteet kollektiiviselle vastuunkannolle (Forcadell, 2005).

Klasmeier ja Rowold käsittelevät artikkelissaan (2020) jaetun johtajuuden vaatimia ennakko-ominaisuuksia. Heidän mukaansa jaettu johtajuus rakentuu vastavuoroisuudelle työyhteisössä, kokemukselle jaetusta visiosta ja luottamusta henkivästä organisaatioympäristöstä. Myös Forcadell (2005) kuvasi ilmiötä viisitoista vuotta aikaisemmin: aito osallistuminen demokraattisessa organisaatiossa ei voi onnistua ilman jaettuja arvoja, luottamusta, vastuunkantoa ja keskinäistä kunnioitusta.

Yksinkertaisuudessaan jaettu johtajuus on sitä, että tiimin jäsenillä on merkittävästi vaikutusvaltaa ohjata tiiminsä tai oman työnsä suuntautumista. Tämä tapahtuu ennen kaikkea vallankäytön desentralisoimisen kautta tiimien jäsenten voimaannuttamiseksi. Se on kuvailtu yksittäisten työntekijöiden dynaamiseksi, interaktiiviseksi vaikuttamisprosessiksi, jonka tavoitteena on johtaa toinen toistaan kohti tiimin tai organisaation tavoitetilaa. Tiimin jäsenten johtajuus omassa työssään voi tapahtua nimetyn johtajan johtamistyön rinnalla, usein monipuolistaen työntekoa ja yhteistyötä positiivisesti. (Pearce & Conger, 2003, s. 54; Klasmeier & Rowold, 2020, s. 5.)

Pearce ja Conger (2003, s. 1) ovat kiteyttäneet jaetun johtajuuden ilmiön yksiselitteisesti dynaamiseksi ja interaktiiviseksi vaikuttamisprosessiksi tiimin yksilöiden välillä. Jaetun johtajuuden tarkoituksena on johtaa toinen toistaan kohti ryhmän tai organisaation tavoitteita ja molempia. Se on näin ollen funktionaalinen toiminto, joka rakentuu työyhteisössä sisäisesti ja informaalisti, jopa luonnostaan. Sen muodostumista tulee kuitenkin tukea hyvinkin käytännönläheisesti organisaatiotasolta. Jaetussa johtajuudessa työn suunnitteluun ja palautteenantoon tulee virallisten ohjeiden ja toimintatapojen kautta osallistaa koko työyhteisöä. Lisäksi jokaisen vastuulle kuuluu myös ongelmanratkaisu ja ryhmän sosiaalisten suhteiden tukeminen.

Työyhteisön nimetyn johtajan hyödyntämä transformationaalinen johtajuus perustuu alaisten johtajuuskapasiteetin tukemiseen, joka tukee jaetun johtajuuden syntyä työyhteisössä (Kozlowski, Mak & Chao, 2016). Transformationaalista johtajuutta harjoittava johtaja tarjoaa voimakkaan vision ja korostaa kollektiivisia tavoitteita, rakentaen näin osaltaan myös kollektiivista identifioitumista. Tiimeissä, joissa työyhteisön jäsenet kokevat vahvasti identifioituvansa osaksi yhteisöä ja omaavat selkeän yhteisen vision, on todennäköistä, että jäsenistö osallistuu aktiivisesti jaetun johtamisen toimintaan (esimerkiksi hyväksyvät muiden yhteisön jäsenten johtajuuden). Transformationaalinen johtaja tukee tätä positiivista kehitystä työyhteisönsä kulttuurissa, sillä johtaja muun muassa kannustaa osallistumaan ja kantamaan itsenäistä vastuuta. (Klasmeier & Rowold, 2020, s. 11.)

Transformationaalisen johtajuuden ja organisaation tarjoaman tuen lisäksi työyhteisön jäsenten keskinäinen luottamus on avainasemassa jaetun johtajuuden synnylle. Tällöin voi vallita kulttuuri, jossa kokeileminen on turvallista, tukea annetaan ja saadaan, ja toisen jäsenen tekemiseen voi luottaa. Työyhteisön keskinäinen luottamus korostaa tapahtumaketjua, jossa yksittäinen työntekijä antaa mielellään vallan ja vastuun johtajuudesta sellaiselle jäsenelle, jonka hän hahmottaa olevan kyvykkäin kyseessä olevan tehtävään. Jaettu johtajuus on erityisen tehokas etsittäessä innovatiivisia ratkaisuita kompleksisiin ongelmiin ja pyrittäessä päivittäisen operatiivisen toiminnan joustavuuteen. Formaalin johtajuuden keinoin voidaan myös edesauttaa luottamuksen syntyä ja kasvattamista työyhteisöissä; muun muassa konflikteihin aikaisin puuttumalla ja tiimien koulutuksen lisäämiselle nimetty johtaja voi tukea tätä positiivista kehitystä. (Klasmeier & Rowold, 2020, s. 14, 30–31.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tässä osiossa esitellään perustelut sille, miksi laadullinen tutkimusote oli soveltuvin lähestymistapa tälle tutkimukselle. Akateeminen tutkimus jaotellaan perinteisesti kahteen näkökulmaan: kvalitatiiviseen, eli laadulliseen ja kvantitatiiviseen, eli määrälliseen tutkimusotteeseen. Liiketaloustieteissä laadullinen näkökulma pyrkii erityisesti lisäämään ymmärrystä yritysten (ja ihmisten) toiminnasta, määrällisen strategian keskittyessä mallintamaan maailmaa kausaalisena järjestelmänä, usein tilastollisia yleistyksiä etsien (Koskinen ym. 2005, s. 16).

Itseohjautuvuuden ollessa verrattain uusi ja abstrakti ilmiö, oli tässä tutkielmassa tärkeää muodostaa mahdollisimman selkeä käsitys siitä. Käsitystä muodostettaessa oli huomioitava myös toimeksiantajaorganisaation näkökulma – toisin sanoen *todellisen elämän* kuvaaminen. Toimeksiantajaorganisaation todellisen elämän kuvaaminen voidaan muotoilla myös seuraavasti; mitä itseohjautuvuus ja itseohjautuvuuden johtaminen tarkoittavat PiKe:n kontekstissa? Tämän selvittäminen tapahtui tehokkaimmin laadullisen, eli kvalitatiivisen, tutkimuksen keinoin.

Laadullinen tutkimusote tukee erityisen tehokkaasti tutkimuksen tekemistä silloin, kun tarkoituksena ja tavoitteena on kuvailla ja ymmärtää tutkittavaa asiaa syvällisesti.
Tutkimuksen tarkoitus ohjaakin menetelmän valintaa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä itseohjautuvuuden mahdollistavasta johtamisesta Pirkanmaan ja Keski-Suomen alueen kirjastosektorilla. Laadullinen tutkimusote soveltuu erityisen hyvin tutkimuksiin, joissa pyritään ymmärtämään tarkoituksenmukaisesti valitun kohdejoukon suhdetta tutkittavaan aihealueeseen (Hirsjärvi ym. 2013, s. 164). Tässä tutkielmassa olikin hyvin selkeästi nähtävillä tarve sellaiselle metodologialle, jossa tutkittavien näkökulmat ja mielipiteet pääsisivät mahdollisimman hyvin esille. Tutkimuksen tekijän tavoitteena oli saavuttaa syvällinen ymmärrys siitä, millaisena kohdeorganisaatiossa itseohjautuvuus ja sitä tukeva johtaminen käsitetään.

Vuoropuhelu oli erottamaton osa pro gradu -tutkielman tekoa, sillä työn tarkoitus oli alusta asti olla työn tekijän maisteritutkinnon lopputyön lisäksi kohdeorganisaatiota aidosti hyödyttävä kokonaisuus. Tämä seikka sitoi työn myös yhä vahvemmin laadullisen tutkimuksen kenttään; tutkittavaa tapausta käsitellään ainutlaatuisena omassa kontekstissaan, eikä laajoja teoreettisia yleistyksiä pyritä tekemään.

Tutkimus sisälsi tapaustutkimuksen piirteitä, sillä siinä tarkasteltiin hyvin rajattua ilmiötä (itseohjautuvuus ja jaettu johtaminen) tietyssä ihmisryhmässä nimetyssä yksikössä (Hirsjärvi ym., 2007, s. 130). Tutkimuksessa on sekä fakta- että näytenäkökulman piirteitä faktanäkökulman ollessa kuitenkin hallitsevampi. Aineiston käsittely faktanäkökulmasta tapahtui siten, että tuotettu aineisto toimi linssinä tarkasteltaessa työyhteisöissä vallitsevaa todellisuutta.

4.2 Aineiston keruu ja aineiston kuvaus

Tutkimuksen kohteena olivat eri asteiset esihenkilöt PiKe:n organisaatiossa. Eri asteiset esihenkilöt valikoituivat tietolähteiksi, sillä tutkielman tavoitteena oli kartoittaa PiKe:n esihenkilöiden mielikuvia itseohjautuvuudesta ja sen mahdollistavasta johtamistyöstä. Kohdeorganisaatiossa ei ollut koskaan aikaisemmin tehty itseohjautuvuutta kartoittavaa tutkimusta. Näin ollen valmiita, aihepiiriä käsitteleviä aineistoja ei ollut olemassa. Tutkijan tulikin itse suorittaa aineistonkeruu. Tietolähteiksi ei sisällytetty kaikkia esihenkilöitä, vaan yhdessä toimeksiantajan kanssa muodostettiin näkökulma, jonka avulla valikoitiin otanta PiKe:n esihenkilöistä edustamaan laajempaa kokonaisuutta. Valikointitapa on esitelty myöhemmin tässä kappaleessa.

Aineistonkeruumenetelmänä tutkimuksessa oli teemahaastattelu, joka suoritettiin jokaiselle haastateltavalle yksilöhaastatteluna. Tutkimushaastattelu soveltuu erityisesti tilanteisiin, joissa halutaan saada selville mitä ihmiset tuntevat, ajattelevat, kokevat tai uskovat (Hirsjärvi ym. 2013, s. 185). Tässä tutkielmassa haluttiin selvittää, millaisena PiKe:n esihenkilöt käsittävät itseohjautuvuuden kokonaisuuden ja oman roolinsa sen mahdollistamisessa johtamisen ja työn organisoinnin keinoin. Aihealueen ollessa kohdeorganisaatiossa myös aikaisemmin varsin vähän käsitelty, liikuttiin hyvin vähän kartoitetulla alueella. Tämänkaltaiseen tilanteeseen haastattelu soveltuu mainiosti, sillä tutkija ei voi etukäteen tietää vastausten suuntia. Haastattelutilanteen ollessa vuorovaikutuksellinen, voi

haastattelija näin ollen myös lisätä tarkentavia kysymyksiä, jotta tutkittavasta aiheesta saataisiin mahdollisimman kattava kuva. (Hirsjärvi ym., 2013, s. 205.)

Teemahaastattelun rakenne oli puolistrukturoitu, mikä tarkoittaa sitä, että aihealuetta käsiteltiin tietolähteiden kanssa osittain ennalta määriteltyjen kysymysten avulla. Kysymysten järjestys ja niiden tarkka muotoilu saattoivat vaihdella. Tämänkaltainen toteutustapa on teemahaastatteluissa varsin tavanomainen. (Hirsjärvi & Hurme, 2009, s. 47.) Vastaajat saivat vastata kysymyksiin täysin vapaasti omin sanoin, ilman, että vastausvaihtoehtoja olisi mitenkään määritelty.

Varsinaisia haastatteluita kohdistettiin kahdelle henkilölle jokaisessa kategoriassa. Tällä varmistettiin aineiston kattavuus. Kategoriasta haastatellut ihmiset valikoitiin myös siten, että he työskentelivät jokainen eri kirjasto-organisaatiossa. Näin varmistettiin se, ettei yhdenkään kategorian aineisto olisi kallistunut liikaa esimerkiksi yhden organisaation tapaan organisoitua.

Kuten tutkielman johdannossa todettiin, on itseohjautuvuuden tematiikka usein monitulkintaista ja teroittamatonta. Tästä syystä varsinaiset haastattelut toteutettiin kasvokkain tietolähteiden kanssa. Esimerkiksi sähköposti- tai lomakehaastattelut eivät olisi kyenneet tarjoamaan yhtä kattavaa keinoa selvittää aihekokonaisuutta. Teemahaastattelu tarjosi mahdollisuuden tarkentaviin sekä syventäviin kysymyksiin mahdollisesti esille nouseviin epäselvyyksiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 63–65.)

Teemahaastattelu valikoitui haastattelutyypiksi, sillä käsiteltävät aihepiirit eli teemat olivat alusta asti selvillä. Kysymysten tarkka muotoilu ja järjestyksen tiukka määrittäminen olisi kuitenkin ollut epäedullista tavoitteeseen pääsyn kannalta, sillä etukäteen oli mahdotonta tietää, miten kulloistakin aihealuetta olisi paras käsitellä (Hirsjärvi ym. 2013, s. 208). Konkreettisesti tämä tarkoitti muun muassa sitä, että oli oletettavaa, että eri asteiset esihenkilöt painottaisivat eri asioita omissa teemahaastatteluissaan. Haastattelun avulla oli mahdollista hahmottaa työympäristössä vallitsevia lainalaisuuksia ja sellaisia olosuhteita, jotka ohjaavat työn järjestelyt tietynlaisiksi. Haastattelu toisin sanoen tarjosi keinon ymmärtää kokonaisuutta paremmin (Hirsjärvi ym., 2013, s. 205). Haastatteluita oli kokonaisuudessaan 6, ja ne toteutettiin yksilöhaastatteluina.

PiKe:n alueen kirjasto-organisaatiot eroavat hyvin paljon toisistaan muun muassa kokonsa ja asiakasmääränsä suhteen. Tämä aiheutti tutkimuksen tekijälle merkittävän ongelman suunniteltaessa aineistonkeruuta: miten jaotella haastateltavat *perusteltuihin* kategorioihin, jotta lopputulos palvelisi koko PiKe:ä ja kartoittaisi koko alueen tilannetta? Esimerkiksi pelkkien Tampereen pääkirjaston esihenkilöiden haastatteleminen ja näistä haastatteluista saadun aineiston pohjalta johtopäätösten tekeminen koskemaan yleistäen koko PiKe:ä koskevaksi olisi ollut suurella todennäköisyydellä teennäistä. Ratkaisuna yhdessä toimeksiantajan kanssa määriteltiin kriittiseksi tekijäksi jaottelussa alaisten määrä.

Jaottelemalla haastateltavat kohde-esihenkilöt heidän alaistensa mukaan oli mahdollista sivuuttaa tilkkutäkkimäisesti organisoituneet kirjastot toissijaiseksi. Organisaatioiden kirjon ollessa PiKe:n alueella todella laaja, olisi tutkijalla ollut äärimmäisen vaikea työ jaotella haastateltavat sen mukaan, millaisessa organisaatiossa he sattuivat työskentelemään. Jaottelu alaisten määrän mukaan sitoi tutkimuksen entistä tarkemmin johtamistoimintaan. Tämä tuki lopputavoitteen saavuttamista; konkreettisten ohjeiden ja toimenpide-ehdotusten muodostamista johtamistyöhön.

Jaottelu suoritettiin seuraavalla tavalla;

- esihenkilöt, joilla 0–5 alaista
- esihenkilöt, joilla 6–15 alaista
- esihenkilöt, joilla 16–25 alaista

Edellä esitelty jaottelu mahdollisti erojen (ja samankaltaisuuksien) havaitsemisen eri asemassa olevien esihenkilöiden mielikuvissa, kokemuksissa ja mahdollisuuksissa johtaa itseohjautuvuutta. Esitelty jaottelu mahdollisti myös lopullisten toimenpide-ehdotusten kohdistamisen erikokoisille organisaatioille PiKe:ssä. Tutkimuksen johtopäätökset saatiinkin näin todennäköisimmin palvelemaan kohdennetummin eritasoisia johtamistyötä suorittavia henkilöitä – huolimatta varsinaisesta kunnallisorganisaatiosta, jossa he työskentelevät. Lisäksi jaottelu alaisten määrän mukaan tarjosi tutkielman tekijälle mielenkiintoisen tutkimuksellisen näkökulman siihen, onko alaisten määrällä hahmotettavissa olevaa eroa esihenkilöiden kokemuksiin itseohjautuvuudesta.

Yhdessä toimeksiantajan kanssa valikoiduille tietolähteille lähetettiin haastattelukutsu sähköpostilla. Haastattelukutsussa taustoitettiin tutkielman aihetta ja tarkoitusta.

Haastattelukutsu on tämän tutkielman liitteenä. Suhtautuminen haastattelukutsuun ja itse haastatteluun oli myönteistä. Kutsu lähetettiin 12:lle tietolähteelle, joista puolet vastasivat. Kaikki sellaiset vastaajat, jotka vastasivat haastattelukutsuun, suostuivat haastateltaviksi, jolloin lopulliseksi haastattelumääräksi tuli kuusi.

Haastattelut suoritettiin Microsoft Teams -palvelun kautta videopuhelun välityksellä. Tällainen menettely oli yksinkertaisinta siksi, että haastateltavat työskentelivät kaikki eri paikkakunnilla. Lisäksi vallitseva koronapandemia rajoitti kasvotusten tapahtuvaa kanssakäymistä huomattavasti. Microsoft Teams oli kaikilla haastateltavilla käytössä työnsä puolesta, joten työkalun käyttö ei aiheuttanut heille ylimääräistä työtä. Haastattelut toteutettiin 9.11.2020 ja 11.11.2020 välisenä aikana ja ne kestivät 40 minuutista 60 minuuttiin. Haastattelut nauhoitettiin Microsoft Teams -ohjelmalla ja nauhoitukset purettiin tekstimuotoon nopeasti. Haastatelluille annettiin lupaus siitä, että nauhoitukset tuhottaisiin 48 tunnin kuluessa haastattelusta, joten litterointi suoritettiin käytännössä välittömästi haastatteluiden jälkeen. Haastattelut koostuivat kahdesta teemasta, jotka olivat:

- Itseohjautuvuus
- Itseohjautuvuutta tukeva ja sen mahdollistava johtamistyö

Jokainen haastattelu alkoi yleisellä taustoitusosuudella, jossa tutkielman tekijä muodosti kuvan haastateltavan työyhteisöstä, kuten siitä, kuinka moneen toimipisteeseen työntekijät jakautuvat. Tutkielman tekijä oli laatinut itselleen haastattelun tueksi kysymysrungon, jota noudatettiin melko tarkasti jokaisessa haastattelussa. Kysymysrunko oli suunniteltu väljäksi, jotta tarkentavien lisäkysymysten esittäminen oli mahdollista. Itse haastattelu rakennettiin hyvin käytännönläheiseksi. Tällä oli tarkoitus tehdä haastattelusta mahdollisimman työelämärelevantti ja konkreettisesti se tarkoitti sitä, että haastattelija kysyi juuri niitä asioita, jotka hän halusi selvitettävän. Toisin sanottuna vastausten hienovarainen tulkinta jäi toissijaiseksi.

Haastatteluaineistoa käsiteltiin nimettömänä, ja kaikki sellainen materiaali, josta olisi pääteltävissä ihmisten henkilöllisyyksiä, on jätetty pois. Tämä kerrottiin jo haastattelupyynnössä, minkä lisäksi haastattelija toi sen esiin myös haastattelun aluksi. Tällä varmistettiin se, että haastateltavat uskalsivat tuoda esille mahdollisia haastaviakin asioita ilman pelkoa siitä, että tämä huonontaisi esimerkiksi yhteishenkeä työpaikalla.

4.3 Aineiston analyysi

Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysia. Sisällönanalyysin avulla aineisto järjestetään tiiviiseen ja selkeään muotoon ilman, että sen sisältämä keskeinen informaatio kadotetaan. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 91.) Haastattelut äänitettiin ja äänitteet litteroitiin tekstimuotoon. Litteroinnin aikana aineisto myös anonymisoitiin.

Tutkimuksessa oli vahvasti induktiivisen, eli aineistolähtöisen analyysitavan piirteitä (Hirsjärvi ym. 2007, s. 160), sillä ei voitu ennalta tietää, mitkä asiat tulisivat nousemaan tärkeiksi aineiston perusteella. Aineisto ohjasikin näin tutkimusta. Teorialähtöisyys oli kuitenkin myös läsnä: lähtökohdan haastatteluiden suunnittelulle muodosti tutkimusta varten koostettu teoreettinen viitekehys. Tuomi ja Sarajärvi (2002, s. 98) muistuttavatkin, ettei tutkimus koskaan voi olla täysin induktiivinen, sillä havaintojen teko ei käytännössä koskaan ole täysin objektiivista. Tutkija asettaakin todellisuudessa aina raameja, menetelmiä ja käsitteitä, jotka ohjaavat tutkimusta ja itse havainnointia.

Osuvin tapa kuvata tutkimuksen aineiston analyysia onkin näin ollen *teoriaohjaava analyysi*. Konkreettisesti tämä tarkoittaa sitä, että koostettu teoreettinen viitekehys toimii jatkuvasti analyysin apuna, mutta varsinainen aineiston analyysi ei kuitenkaan pohjaudu suoraan teoriaan. Tällaisessa tilanteessa aikaisempi teoriatieto ei ole niinkään teoriaa testaava, vaan se auttaa uusien ajatusurien avaamisessa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 81.)

Analyysi oli aluksi painottuneempi aineistolähtöisyyteen, jotta tutkimuksen kannalta olennaisimmat asiat olisi mahdollista hahmottaa ilman, että teorian asettamat odotukset vaikuttaisivat analyysiin liikaa. Teoreettinen viitekehys kuitenkin tuki lopullista tulkintaa, sillä esimerkiksi yksilön itseohjautuvuuden rakentuminen psykologisten perustarpeiden ympärille on teoriassa määritelty. Näin ollen analyysin näkökulma siirtyi analyysin edetessä kohti teoriapainotteisempaa otetta.

Teoriaohjaavaa näkökulmaa analyysissa tuki se, että teoreettista viitekehystä (ja lopulta teemahaastattelua) tehtäessä ja valmisteltaessa muodostettiin kokonaisuus, johon aineisto suhteutettiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 82). Aineistoa ei täten “pakotettu” kategorioihin jälkikäteen, vaan tutkimuksen tekijän näkökulmaa ohjasivat jo alusta lähtien teorian osoittamat raamit. Nämä raamit ohjasivat aineistonkeruuta tarjoten luonnolliset raamit myös teemahaastattelulle. Teorian ohjaama tapa käsitellä itseohjautuvuutta ja jaettua johtajuutta

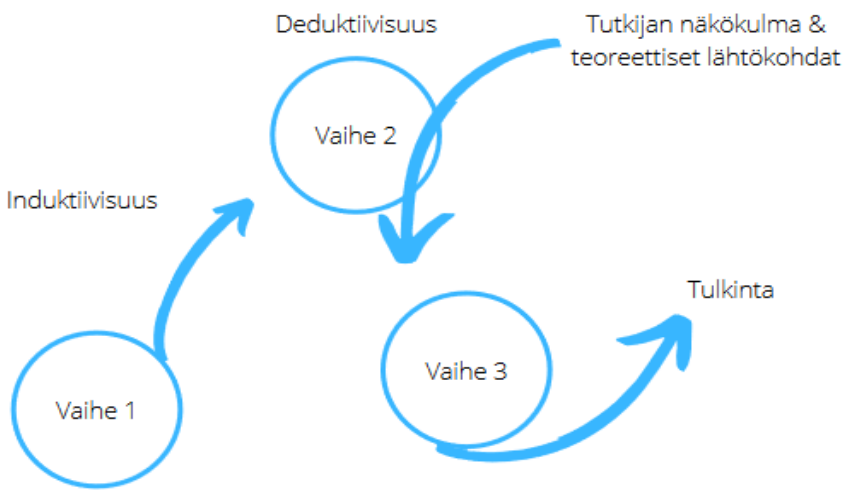
teemahaastatteluissa takasi sen, että aineiston teemoittelulle oli olemassa perusteet ennen kuin varsinaista analyysia oli aloitettu. Konkreettisesti tämä näkyi esimerkiksi siten, että teorian kuvatessa psykologiset perustarpeet yksilön itseohjautuvuuden olennaisina rakennuspalikoina, sisällytettiin ne myös käsiteltäviksi asioiksi haastatteluissa – ja lopulta itse analyysissa. Lopullisena tutkimustuloksena voitaisiin siis esimerkiksi todeta, että psykologiset perustarpeet ovat avainasemassa itseohjautuvuuden synnylle (teoria), mutta haastatellut kuvailevat niitä eri tavoin (aineisto).

Huomionarvoista eri analyysitapoja käsiteltäessä on se, että sekä aineistolähtöisessä että teoriaohjaavassa analyysissa varsinainen aineiston hankinta on itsessään vapaata. Tutkimuksen tavoite ja muut olosuhteet, kuten esimerkiksi se, voidaanko jotakin tapaa käyttää, ohjaavat valittuja aineiston hankintatapoja. Varsinaisen teoriaohjaavan analyysin päättelyn logiikka yhdistetään usein abduktiiviseen päättelyyn, jossa tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys (induktiivisuus) ja valmiit mallit (deduktiivisuus). Täysin teorialähtöinen analyysi vuorostaan sitoo aineiston hankinnan ja tutkittavan ilmiön käsittelyn. Tällöin esimerkiksi aineiston hankinta, sen analyysi ja tutkimuksen raportointi olisivat kaikki täysin teorialähtöisiä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 83–84.)

Ennen varsinaista aineiston analyysia aineisto jaettiin karkeasti suuriin kategorioihin haastattelussa käsiteltyjen aihealueiden mukaan. Tämä vaihe on varsinaista analyysia avustava apuväline ja jo itsessään siirtää aineistolähtöisen näkökulman lähemmäksi teoriaa. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen, 2010, s. 18–20.) Myös Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 92) kuvaavat tätä sisällönanalyysin ensimmäistä vaihetta, pelkistämistä eli redusointia, sellaiseksi, jossa alustavasti data pilkotaan osiin ja sitä tiivistetään. Haastatteluiden puolistrukturoitu rakenne tuki tätä jaotteluvaihetta, sillä haastatteluissa oli valmiiksi määritellyt aihepiirit. Pelkistämisen jälkeen aineisto ryhmiteltiin.

Edellä kuvattu tapa käsitellä aineistoa sisällyttää teorialähtöistä näkökulmaa sisällönanalyysiin (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 95). Sisällönanalyysia ei voi kuitenkaan nimittään yksinomaan teorialähtöiseksi, sillä aineisto itsessään ohjasi analyysin tekoa merkittävästi. Tämä näkökulmien välinen tasapainottelu on selvitetty kuitenkin syvällisemmin aikaisemmissa kappaleissa. Se, miten analyysi konkreettisesti “liukui” induktiivisesta deduktiiviseen on havainnollistettu seuraavan kappaleen lisäksi kuviossa 4.

Ryhmiteltyä aineistoa tarkasteltiin, ja siitä etsittiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Aineistoa toisin sanottuna jäsenneltiin entisestään ja siitä pyrittiin hahmottamaan säännönmukaisuuksia, samankaltaisuuksia ja poikkeavuuksia. Tätä vaihetta voidaan kuvailla induktiiviseksi, sillä luokittelu itsessään oli aineistolähtöistä. Luokiteltu ja jäsennelty aineisto siirtyi seuraavaksi vaiheeseen, jota voidaan nimittää deduktiiviseksi: sitä alettiin verrata koostettuun teoriaan ja tutkijan omaan näkökulmaan tutkittavasta aiheesta. Konkreettisesti tätä jäsentelyä voitaisiin kuvata seuraavasti: tutkijan on olennaista ymmärtää löydetyt yhteydet empiiristen ilmiöiden lisäksi myös teoreettisesti. (Hirsjärvi & Hurme, 2014, s. 150.)



Kuvio 4. Analyysin eri vaiheet ja näkökulmien muutos (Hirsjärvi & Hurme, 2014, s. 150).

Tutkimuksen keskeisimmät metodologiset näkökulmat ja ratkaisut on havainnollistettu taulukossa 2.

Taulukko 2. Tutkimuksen keskeinen metodologia.

Metodologiset valinnat/näkökulmat	**Käytetyt menetelmät**
Tutkimusmenetelmä	Laadullinen tutkimus
Aineistonhankintamenetelmä	Teemahaastattelu
Aineiston analyysitapa	(Teoriaohjaava) sisällönanalyysi

Haastatteluaineiston analyysivaiheessa näytenäkökulma kuitenkin myös konkretisoitui: tutkimuksessa oli välttämätöntä ottaa huomioon muun muassa se, *miten* erilaisista itseohjautuvuuteen ja jaettuun johtamiseen liittyvistä ilmiöistä puhuttiin. Tällainen näkökulmien niin sanottu kietoutuminen toisiinsa ei toisaalta ole lainkaan tavatonta laadullisissa tutkimuksissa.

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Mielikuvat itseohjautuvuudesta

Teemahaastattelut aloitettiin keskustelemalla haastateltavien mielikuvista itseohjautuvuuteen liittyen. Kaikki haastateltavat suhtautuivat positiivisesti aihealueeseen ja kuvasivat aihetta ajankohtaiseksi. Haastatteluiden aikana haastateltavat myös innostuivat ajatuksista uudelleen tarkastella työnjärjestelyä omassa yksikössään. Haastatteluista ilmeni vahva näkökulma siitä, että nykypäivän työelämässä ei selviä ilman tiettyä määrää itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuus käsitettiin jokaisessa haastattelussa varsin yksilökeskeisesti, esimerkiksi ihmisen kyvyksi johtaa itseään. Lisäksi oma-aloitteisuus ja vastuun kantaminen nousivat mielikuvissa esiin. Esiin nousi myös tiimien itseohjautuvuus yksilön itseohjautuvuuden lisäksi. Täysin vapaa itseohjautuvuus koettiin mahdottomaksi kirjastokontekstissa, sillä työtehtävät kuvailtiin melko tiukasti määritellyiksi. Nämä havainnot peräänkuuluttavat organisaatioissa vaadittavan laajempaa tarkastelua siitä, millaisia rakenteita kirjastoihin voitaisiin muodostaa, jotta itseohjautuvuus käsitettäisiin paremmin mahdollistuvaksi.

Siirtyminen perinteisestä johtajakeskeisestä ja -vetoisesta organisaatiorakenteesta kohti itseohjautuvaa työskentelyä käsitettiin haastatteluiden perusteella sisältävän selviä riskejä. Tähän kehitykseen liittyen mainittiin esimerkiksi se, että alaiset saattavat kokea esihenkilön hylkäävän heidät. Työntekijöiden kokema hylkäämisen tunne oli seurausta erityisesti siitä, että esihenkilö ei ole aina välittömästi tavattavissa, tai jos hänen mielipidettään ja kantaansa ei voida tiedustella. Tämä näkökanta korostui erityisesti koronapandemian myötä, kun työntekijät siirrettiin yleisesti etätyöskentelyyn. Eräässä haastattelussa tilannetta kuvattiin seuraavasti:

“Ja meillähän tämä korona aiheutti ihan täysimittaisen kriisin, koska mä olin etätöissä. Ja se voimakkaasti koettiin heitteillejättönä, et meillä ei valitettavasti tapahtunut minkäänlaista digiloikkaa eteenpäin, meillä otettiin tämmönen työyhteisön loikka taaksepäin, joka oli aika tuntuva loikka ja se, että johtaja hylkää alaisensa -kokemus oli hirvittävän voimakas, mä sain siitä vahvaa tekstiä.”

Yleisesti mielikuva itseohjautuvuudesta oli positiivisesti latautunut ja siihen korostettiin liittyvän myös yksilön kyky toimia osana työyhteisöä ja ottaa muut huomioon. Haastatellut kuvasivat, että itseohjautuvuuteen kuuluu olennaisesti kyky ottaa ympäristön haasteet huomioon ja toimia niiden mukaan. Lisäksi haastatellut kuvasivat, että yksilön itseohjautuvuus on sitä, että kun yhteiset pelisäännöt on sisäistetty, ja luottamus toisiin on olemassa, on oma tila tehdä ja toteuttaa. Tällöin yksilöt tietävät omat rajansa, joiden puitteissa toimia. Käytännön itseohjautuvuuden kuvattiin olevan näiden puitteiden raameissa tehokasta, itseään johtavaa ja päämäärätietoista työskentelyä.

Jokainen haastatelluista oli sitä mieltä, että itseohjautuvuutta tulee nykypäivän työelämässä olla. Suurissa kirjasto-organisaatioissa työskentelevät vastaajat taipuivat vastauksissaan enemmän siihen, että itseohjautuvuutta tulisi pyrkiä lisäämään entisestään. Pienemmissä organisaatioissa työskentelevät esihenkilöt olivat tyytyväisempiä nykytilanteeseen. Yleisesti haastateltujen näkökulma oli se, että kirjastojen rivityöntekijät ovat parhaita asiantuntijoita, ja heitä tulisikin vastuuttaa. Eräs haastatelluista luonnehtia näkökulmaansa näin:

"*se varmaan monessa suhteessa se ideaalitilanne, että ne henkilöt, joilla on tota, ja pystyvät työskentelemään itseohjautuvasti, he koko ajan lisäävät sitä motivaatiotaan kun saavat vastuuta. Että ei yksittäiset esimiehet voi enää viedä kenttää eteenpäin, vaan innovatiiviset ideat tulee sieltä kentältä, henkilöstöltä. Että ei se vastuukaan voi olla yksittäisten esimiesten, että ilman muuta tää itseohjautuvuus on tosi hyvä ja kyl mää niinkun uskon, että parhaimmillaan kun ihmiset saa toimia sillain vapaasti, että esimiehet vaan mahdollistaa, he ovat palveluammatissa.*"

Eräs haastateltu luonnehti, että hänen mielestään henkilöstön koulutus menee jopa hukkaan, jos koulutetut ammattilaiset työllistyvät positioihin, joissa he eivät voi kehittää ja kehittyä. Eräässä haastattelussa esihenkilö tyytyi toteamaan yksiselitteisesti itseohjautuvuuden tulevaisuudesta näin:

"*Mitä enemmän, niin sitä parempi.*"

Haastatteluissa korostui se, että esihenkilöt eivät haluakaan olla enempää yksityiskohtiin tarttuvia, "manageroivia johtajia". Sen sijaan he haluavat palvella työyhteisöään siten, että yksilöt voisivat kukoistaa. Itseohjautuvuutta haluttiin myös lisätä siksi, että sen hahmotettiin

olevan mainio työkalu työyhteisön sopeutuessa erilaisiin muutoksiin. Tästä kyvykkyydestä viimeisin käytännön esimerkki oli toiminnan jatkaminen koronapandemian aiheuttaman epävarmuuden aikana.

Itseohjautuvuuden tulevaisuutta hahmoteltaessa nousi esille myös näkökulma siitä, että “peruskirjastotyön” ei välttämättä koettu muuttuvan merkittävästi. Peruskirjastotyöllä vastaaja tarkoitti asiakaspalvelua ja siihen liittyviä tukitoimia, kuten aineistonhankintaa ja muun muassa perintää. Näihin peruskirjastotyön ominaisuuksiin ei koettu kohdistuvan merkittäviä muutospaineita. Itseohjautuvuuden koettiin näissä tilanteissa siirtyvän uusille alueille, joita ei välttämättä vielä kirjastotyöhön edes mielletä kuuluvaksi. Uusiksi, jo käytössä oleviksi toiminnoiksi mainittiin verkkoympäristössä tapahtuva asiakaspalvelu (chat) ja lisääntyvä verkostotyö. Tässä näkökulmassa vastaajat korostivat sitä, että peruskirjastotyön tulee sujua todella hyvin, jotta voimavaroja voidaan suunnata itseohjautuvuuteen, joka kohdistuu näihin uusiin alueisiin. Rutiininomaisuus arkityössä koettiinkin siksi myös todella hyväksi.

5.2 Miten itseohjautuvuus näkyy haastatelluissa organisaatioissa?

Haastatteluista ilmeni, että itseohjautuvaksi työnteoksi mielletään erityisesti arjen työn sujuvuus – se, että esihenkilön ei tarvitse kädestä pitäen opastaa jokaisessa työtehtävässä ja valvoa työtehtävien suorittamista. Tiedusteltaessa sitä, sisältääkö itseohjautuvuus työyhteisöissä mitään ekstraa, kuten suunnittelua ja oman työnsä kehittämistä, olivat vastaukset kiteytettynä “teoriassa kyllä, käytännössä ei”. Aktiivisuuden ja ajan puute olivat ensisijaisia syitä sille, että kehitystyötä ei tapahtunut kovinkaan paljoa. Lisäksi osassa haastatteluista mainittiin myös tiukat tehtävänkuvaukset syynä suunnittelun ja kehittämistyön vähäisyydelle. Tiukat tehtävänkuvaukset pienentävät näin merkittävästi yksilöiden liikkumavaraa oman työnsä kehittämisessä.

Osa haastateltavista koki, että alaiset selviävät vain juuri ja juuri jokapäiväisestä työstä, eikä heillä näin ollen ole aikaa minkäänlaiseen ylimääräiseen työnsä kehittämiseen. Tämän näkökulman kuvattiin kumpuavan erityisesti alaisilta itseltään. Haastateltavat kuvailivat, kuinka suurta vastarintaa he ovat kokeneet yrittäessään asentaa jotakin uutta, “normaalista poikkeavaa” toimintaa työyhteisöön. Eräs haastateltava kuvaili tilannetta osuvasti näin:

“Niin kauan kun tää on ollut sellainen koskematon todellisuus ja muuttumaton todellisuus, et on johtaja ja sit kaikki suoraan (esimiehen) alla, niin itseohjautuvuus on sitä, että ihmiset tietää kaikki työtehtävänsä. Ikää löytyy ja kokemusta löytyy sieltä vaikka kuinka paljon ja niin kauan kun tehdään niitä totuttuja työtehtäviä, kaikki on hyvin, kaikki pelaa. Mutta annas olla, kun pitäis tehdä jotain uutta.”

Useissa haastatteluissa nousi esille myös kokemus siitä, että työyhteisöillä on lopulta varsin vähän vaikutusmahdollisuuksia toimintaansa. Tällä tarkoitettiin sitä, että “perus” kirjastotyö, asiakaspalvelu ja siihen liittyvät tukitoimet “vain toteutetaan tietyllä tavalla” – ennen kaikkea siksi, että niin on aina tehty. Tämän koettiin heijastuvan luonnollisesti suoraan yksilöiden ja tiimien liikkumavaraan itseohjautuvuuden kentässä. Haastatellut kuitenkin korostivat, että heidän mielestään itseohjautuvuus on samaan aikaan kuitenkin mahdollista. Eräs haastatelluista kuvasi asian näin:

“*Semmonen aivan vapaa itseohjautuvuus ei ole mahdollista, mutta on myös mahdollista. Työtähän voi tehdä monella tapaa, että sitähän voi tehdä joko sillain kuinka pomo sanoo, tai olla tekemättä niinkun pomo sanoo tai sitten itte miettiä, että mikä on niinkun mulle sopiva työskentely tässä. Mä tiedän, että mun pitää tehdä, esimerkiksi että mulla on tässä asiakaspalvelu neljä tuntia, mutta sen lisäksi mulla on kolme tuntia. Mä pystyn miettiä, mitä mä teen, et mä teen sen sillain, että itselleni miellyttävällä tavalla, tehokkaasti ja johdan itse omaa toimintaani.*“

Yksi haastateltu nosti esille itseohjautuvuuden ilmenneen yhteisöllisenä käytänteenä työn organisoinnissa koronapandemian aiheutettua etätyöhön siirtymisen keväällä 2020:

“Meillä oli sellanen, et perustettiin Teamsiin sellanen tiimi, missä kaikki kerto hyviä vinkkejä, miten he on alkaneet työskennellä. Ei saatu siihen varsinaisesti sellasta tukee tai vinkkejä siihen itseohjautuvuuteen. Et kaikki teki sit sen mukaan, mitkä oli oma osaaminen ja motivaatio. Varmasti osa onnistu siinä todella hyvin.”

Itseohjautuvuuden kuvattiin kanavoituvan kahden tekijän, koulutuksen ja kokemuksen, kautta. Erityisesti nuoremmilla työntekijöillä, joilla koulutus oli tuoreempi, kuvattiin herkästi olevan tottuneempi ote kehittämiseen ja ideointiin. Tiettyjen vastuualueiden, kuten viestinnän ja sosiaalisen median, raportoitiin olevan sellaisia, että niistä vastuussa olevat

henkilöt usein ottavat proaktiivisen näkökulman suhteessa vastuualueeseensa. Itseohjautuvuutta kuvattiin ilmenevän myös aineistonhankinnassa, sekä esimerkiksi lasten- ja nuortenkirjallisuuden vastuutehtävissä.

Itseohjautuvuuden koettiin ilmenevän haastatteluiden perusteella myös lähikirjastoissa, joissa toiminta kuvattiin usein organisoiduksi siten, kuin lähikirjastoissa työskentelevä työryhmä parhaaksi oli katsonut. Haastatellut johtajat kuvasivat, etteivät he ole tosiasiassa kertaakaan joutuneet puuttumaan lähikirjastojen toimintaan. Toimintatapa lähikirjastojen kanssa oli rakennettu siten, että koko kirjastolla oli yhdessä määritellyt kehittämislinjaukset ja kun nämä linjaukset olivat henkilöstölle selvillä, vapautettiin lähikirjastot toimimaan. Eräässä haastattelussa haastateltava nosti esille myös toisen, mielenkiintoisen näkökulman lähikirjastojen ja pääkirjaston suhteesta.

"Mä oon ollu useammassa kirjastossa töissä, silleen pitempiä jaksoja, siis vuosia. Ja mä oon huomannu semmosen asian, et jos on semmonen kaupunginkirjasto, jossa on pääkirjasto ja sit lähikirjastoja, niinku kaikissa näissä missä mä oon ollu. Niin tyypillisesti se organisaatiorakenne on sellanen, että sillä pääkirjastolla ei ole nimettyä johtajaa. Lähikirjastoilla on, on se sitten nimeltään palveluesimies tai kirjastonjohtaja tai vastaava kirjastonhoitaja, mikä tahansa, niin siellä (on) se nimetty lähijohtaja. Mutta yleensä se puuttuu siitä pääkirjastosta, joka on mun silmissäni saanu aikaan sitä, et usein pääkirjaston porukat on silleen vähän niinkun hukassa. Että ne etsii sitä lähijohtajuutta ja varsinkin, kun kirjastoala on sellasta, ei niin itseohjautuvaa luonnostaan. Ihmiset on luonnostaan sen tyyppisiä. Niin se tarve sille lähijohtajuudelle on aika suuri, mut sit se organisaatiorakenne ei mahdollista sitä".

Haastateltu jatkoi, että vaikka heidän organisaationsa ei ole valtava, on mahdotonta ajatella hänen kykenevän vastaamaan koko kaupunginkirjaston henkilöstöhallinnosta, kontakteista kaupungin suuntaan ja lisäksi toimimaan lähiesihenkilönä, joka tuntisi kynän paikat ja kaikki muutkin yksityiskohdat arjen suorittavassa työssä. Haastateltu jatkoi tilanteen kuvailua:

"Se on mahdotonta kelle tahansa kirjastotoimenjohtajalle, ja mä luulen, että siitä tulee myös sellasta tietynlaista skismaa, se on vähän vahva sana, mut semmosta pientä ristivetoa tai semmosta riittämättömyyttä. Et henkilökunta kokee riittämättömäks johtajuuden määrän ja johtaja kokee ihan järjettömäks oman työkuormansa ja tuntee tosin ne odotukset, mutta tietää, että niihin

vastaaminen on täysin mahdotonta… Mä uskon, (että jaettu johtajuus ja vastuun jakaminen on tähän ratkaisu) ja sillon kun se on johdettua johtamisen jakamista, niin se on ihan eri asia, et on heikko johtaja, jolta vaan otetaan se valta."

Edellä kuvailtu tilanne kuvaa hyvin sitä riskiä, joka suuremmissa organisaatioissa on toiminnan ollessa johtajakeskeistä ja -vetoista luonteeltaan tilanteessa, jossa erillistä lähiesihenkilöä ei kuitenkaan ole nimetty. Hallinnollisen johtajan ja henkilöstöjohtajan tehtävät ovat varsin laajat yhden ihmisen hoidettavaksi. Tilanteessa on helppo hahmottaa työyhteisön tyytymättömyys lähijohtamiseen ja johtajan itsensä riittämättömyyden tunne joka suuntaan.

Jokainen haastateltu toi esille, kuinka työyhteisössä on hyvin erilaisia persoonia toisten ollessa selkeästi aloitteellisempia ja aktiivisempia kuin toisten. Kaikille kuitenkin korostettiin olevan paikka työyhteisössä. Haastatellut kuvailivat, että moni taustalle vetäytyvä työntekijä on tehokas arkityössään, vaikka ei esimerkiksi kokouksissa juurikaan ottaisi kantaa yhteisiin asioihin.

Yhdessäkään haastatellussa organisaatiossa ei varsinaisesti oltu keskusteltu itseohjautuvuudesta. Tiedusteltaessa, olisiko keskustelua käyty proaktiivisesta ja aktiivisesta otteesta työtä kohtaan, nousi esille, että keskustelua oli käyty kolmessa haastatellussa organisaatiossa. Jokainen haastateltu ilmoitti, että tällaista keskustelua tarvittaisiin, erityisesti siksi että aktiivisuutta saataisiin lisättyä. Haastatteluissa nousi esille myös vaivihkainen tapa kannustaa alaisia aktiivisuuteen rohkaisun, ideoiden kuuntelun ja myönteisen palautteen kautta.

Suurten kirjasto-organisaatioiden esihenkilöt vaikuttivat kuormittuneemmilta suuren alaismäärän kanssa. Näissä suuremmissa kirjasto-organisaatioissa tarve itseohjautuvalle työskentelylle, vastuun jakautumiselle ja alaisten aktiivisuudelle oli ilmeisin. Myös asiakasmäärät ja toiminnan yleinen volyymi on luonnollisesti suurempaa. Esihenkilöiden kuormittuneisuuden voidaankin todeta johtuvan usean asian summasta, mutta toiminnan onnistunut notkistaminen ja vastuun jakaminen edelleen helpottaisi esihenkilöiden mukaan heidän työtaakkaansa.

Yhdessä haastatelluista organisaatioista ollaan käynnistämässä itseohjautuvien tiimien käyttöönottoa. Kyseessä on suurimman kategorian organisaatio, jossa haastatellulla esihenkilöllä on 16–25 alaista. Haastattelu osuikin esihenkilön sanojen mukaan hyvään ajankohtaan, sen toimiessa myös reflektion keinona organisaation esihenkilölle. Itseohjautuvat tiimit muodostetaan tiettyjen vastuualueiden ympärille, ja tarkoituksena on erityisesti tarjota näille tiimeille mahdollisimman suuri toiminnan vapaus.

Kyseessä oleva organisaatio on huomattavan johtajakeskeinen. Haastateltu esihenkilö kertoi muun muassa tapauksesta, jossa kirjastotoimi oli auditoitu ja auditoijien yksi huomattavimmista ihmetyksen aiheista oli ollut, kuinka pienissäkin asioissa työryhmän jäsenet halusivat johtajan kannan. Tiimien toiminta on suunniteltu alkavaksi vuoden 2021 alkupuoliskolla. Tällä hetkellä organisaatiossa paneudutaan tiimien tarkkaan tavotteenasetantaan. Tähän tavoitteenasetantatyöhön osallistetaan koko tiimiä.

Itseohjautuvien tiimien rakentamisen haastateltu esihenkilö kertoi edenneen seuraavasti:

”Mietin pitkään, alotetaanko tyhjältä paperilta vai teenkö esiratkaisun. Päädyin tekeen esiratkaisun ja antamaan sen kommenteille. Ihmiset tuntui pitäneen sitä hyvänä, että on tätä ehdotusta käyty läpi henkilöstöpalavereissa... Sit oon aina tehnyt seuraavan version ja ollaan siten tätä ideaa työstetty. Ja vaihdettu tiimejä... Ollaan nyt tätä yhdistämistä tehty tää syksy ja lukittiin just nää tiimit ja tein luonnoksen, jossa on nää tiimien tehtävät. Tein senkin kanssa silleen, että tein sen luonnoksen ja annan sen kommenteille, kuin että olisin tarjonnut tyhjän paperin.”

Uuden työnteon tavan asentamisprosessissa korostuu esihenkilön kyky hahmottaa, miten osallistaa ja motivoida omaa työyhteisöään parhaiten. Jos alaiset olisi osallistettu keskusteluun mukaan täysin nollasta, on todennäköistä, että työaikaa ja vaivaa olisi kulutettu turhaan. Paras tapa osallistaa on tarjota jonkinnäköinen hahmotelma keskustelunalaiseksi. Myös toisessa haastattelussa nousi esiin vastaavanlainen lähestymistapa:

“*enhän mä sillain koskaan mee mihinkään tilanteeseen että ”mietitääs nyt”. Onhan mulla jo asia mietittynä. Jos esimerkiks – mikä on ihan tyypillistä, että mä esitän jonkun, ”mietitääs tää asia, miten*

tää tehdään" ja kukaan ei lähde mukaan, niin sit (mä) että "voitaisko se tehdä niin, että…", niin sitten mun työporukka on tosi hyviä siinä… ne pystyy sellatteeseen täsmäasiaan kommentoimaan."

Näiden esiin nostettujen osallistamisesimerkkien yhteydessä esihenkilöt myös kertoivat, että heidän on hyvin vaikea hahmottaa miten he olisivat voineet enää enempää työryhmäänsä osallistaa. Varsinaiset roolit ja toimintakentät haastatellut kuvasivat jokseenkin "kiveen hakatuiksi ja tiukastikin määritellyiksi". Tämä koettiin sekä hyväksi että hieman haitalliseksi asiaksi. Hyväksi tiukoissa työrooleissa nähtiin se, että työyhteisössä on tällöin aina selvää, keneltä apua ja neuvoa tulee pyytää. Haittana tiukoissa työrooleissa mainittiin erityisesti se, että toiminta jämähtää tämän takia herkästi vuosiksi samoille urille.

Huolimatta työrooleista, oli vastausten perusteella joka kirjastossa kuitenkin varsin tavallista, että kaikki työntekijät tekevät käytännössä joustavasti suurinta osaa kirjaston työtehtävistä. Ilmeisimpänä/leimallisimpana näistä on asiakaspalvelu, johon myös haastatellut (ylimmätkin) johtajat osallistuvat. Joustavuuden työnteossa mahdollistaa vastausten perusteella keskusteleva tapa kohdata muut työyhteisössä.

5.3 Mielikuvat itseohjautuvuuden huonoista puolista

Itseohjautuvuuden huonona puolena esiteltiin tilanne, jossa työyhteisö ei olisi vielä valmis itseohjautuvaan työskentelyyn. Tästä seurauksena vastaajat näkivät työntekijöiden ahdistuksen kasvamisen, yhteishengen huononemisen ja strategian kannalta väärään suuntaan kohdistuvan työskentelyn. Eräs haastateltava luonnehti itseohjautuvuuteen liittyvää ahdistusta näin:

"Ne pyörii sitten vaan ympäri ja (toteavat) "ei tästä tuu mitään, ei me edes tiedetä mitä meidän pitää tehdä". Niin se on se riski, et mä luulen että se vaatii aika paljon aikaa, ennen kuin ollaan sellaisessa hyvässä itseohjautuvuudessa. Ja johtajalta se vaatii paljon… Ja sitte myös, et sillon kun ennakkoluulot on sitä luokkaa miten ne on meillä ollu, niin myös se sisäinen, miten mä sanoisin, sisäinen avoimuus kaikille mahdollisille pienillekin ahdistuksen tunteille on oikein suuri. Siis kaikki kuuntelee tavallaan sitä omaa ahdistustaan, "ei tästä tuu mitään, ei tää varmaan ei onnistu ja mikä tääkin on?"

Eräs haastateltava korosti ihmisläheisen johtamisen tärkeyttä miettiessään oman työyhteisönsä valmiutta itseohjautuvuuteen. Hän kuvasi tilannetta, jossa liian nopeasti ja ihmisiä kuuntelematta siirryttäisiin itseohjautuvaan työskentelyyn: "Voihan tietty heittää

kissanpennut järveen. Osa uisi ja osa hukkuisi.” Toisin sanottuna tuloksia saataisiin välittömästi, mutta tällaista toimintaa ei voisi kukaan pitää oikeutettuna. Esimerkillä olikin ennen kaikkea tarkoitus osoittaa, kuinka esihenkilö, joka ei tuntisi työyhteisöään, saattaisi epähuomiossa aiheuttaa tämänkaltaisen tilanteen. Ratkaisuksi jokaisessa haastattelussa osoitettiin vaiheittainen, pitkäjänteinen ja tunnusteleva eteneminen henkilöstön itseohjautuvuutta lisättäessä. Kissanpentujen tulee oppia uimaan ennen veteen menoa.

Haastatellut esihenkilöt korostivat myös sitä, että kaikille tulee olla tilaa työyhteisössä. Toisin sanottuna esimerkiksi kehittämistyössä passiivisemmat, mutta omassa varsinaisessa työssään tehokkaat henkilöt eivät saisi jäädä tunnustuksetta. Eräs haastateltu kuvasi tapahtumaketjua näin:

“Ei sais myöskään syntyä tilannetta, että sinänsä tehtäväänsä hyvin ja paneutuvasti ja tarkasti hoitavat henkilöt jäis syrjään sen takia, että he ei ehkä ole niin aktiivisia taas siinä ideoinnissa tai ideoitten esilletuomisessa, että siinä on sellanen selkee haaste… Siitä ei sais tulla sellasta esimiehen sokeaa pistettä, josta välillä aina itseni saatan tavottaa ja sitten aktivoitua asian kanssa.”

Itseohjautuvuuteen liittyväksi negatiiviseksi asiaksi nimettiin myös viestinnälliset katkokset ja katveet. Pienissä organisaatioissa tätä ongelmaa ei nähty kovin todennäköisenä muiden kuin lähikirjastojen tapauksissa, joihin luonnollista jokapäiväistä kanssakäymistä ei välttämättä tapahdu. Myös yhteishengen heikkeneminen ja työyhteisön hajaannus mainittiin mahdollisena negatiivisena ilmiönä. Tämä saattaisi olla seurausta esimerkiksi tiimien välisestä epäterveestä kilpailuasetelmasta, haastateltavat kuvailivat.

Haastateltavat kuvailivat kuitenkin, että itseohjautuvuuteen ei niinkään itsessään liity suoranaista negatiivista ominaisuutta, vaan kaikki mainitut asiat ovat ennen kaikkea riskejä, jotka tulisi tiedostaa.

5.4 Palvelevan johtamisen ilmeneminen ja jaettu johtajuus

Johtamistyöstä nousi esille ennen kaikkea organisaatioiden johtajakeskeisyys jokaisessa organisaatiossa. Johtajakeskeisyys näkyy muun muassa siinä, että aloitteet uudistuksiin tulevat lähtökohtaisesti aina johtajalta. Eräs haastateltu luonnehti vallitsevaa tilannetta näin:

"Tekis mieli sanoa että tuossa --- on pitkään ollu sellanen kulttuuri mun silmissä, missä pomo on semmonen curling-vanhempi, joka harjaa kaikki semmoset yhteisön tasapainoa horjuttavat asiat pois. Ja sit se yhteisö saa olla siellä hyvässä yhteishengessä, ja sitten kun pomo rupeekin päästämään asioita läpi, ja se tasapaino horjuu, niin todennäkösesti jos sä kysyisit heiltä, niin he sanois että varmaan olis hyvä yhteishenki, jos ei toi (pomo) käyttäytyis niin oudosti ja tois tänne kaikenlaisia ihmeellisiä juttuja. Ei me tykätä tästä tämmösestä uudistuksista. Niin varmaan ne sanois jotain tän tapasta, toki ei kaikki, mutta se semmonen ajatus, että kunhan meitä vaan ei häirittäis."

Edellä kuvattu tilanne on selkeä käytännön esimerkki sellaisesta palvelevasta johtajuudesta, joka kuormittaa kohtuuttomasti johtajaa. Johtajan tehtävä on kehittää toimintaa ja ylläpitää strategian mukaista kehitystä, minkä seurauksena vastakkainasettelu suorittavan portaan ja johtajan välillä saattaakin olla kohtuuton. Tämä ristiriita palvelevan johtajuuden ja jaetun johtajuuden suhteen oli hahmotettavissa muissakin vastauksissa. Toinen haastateltu kuvasi vallitsevaa todellisuutta seuraavasti:

"Alaisilla varmaan on ajatuksena se, että esimies vetää ja varmasti mullakin on se. Näin on aina toimittu, mutta ei sekään oo missään sementissä, että kyllähän se vois olla muutenkin. Jos olis hyvä toimintakulttuuri, että oltais siinä itseohjautuvasti mukana kaikki. Aito osallistaminen ja aito osallistuminen puuttuu molemmat nyt tästä tavasta… Eli molempien käyttäytyminen tukee sitä tapaa, jota nyt tehdään."

Johtajakeskeisyyden raskaus oli suuremmissa organisaatioissa ilmeisempää. Pienemmissä organisaatioissa työskentelevät esihenkilöt olivat vastaustensa perusteella taipuvaisempia olemaan varsin tyytyväisiä siihen, että muun muassa kehitystyö ja ideointi lepää pitkälti heidän harteillaan.

Haastatellut esihenkilöt kokivat erityisesti talouden hallinnan olevan suurin yksittäinen ongelmatekijä itseohjautuvuuden lisäämisen tiellä. Johtajan vastuulla kun on budjeteissa pysyminen, sekä strategian mukainen työskentely. Näin ollen lankojen käsistä päästäminen koettiin myös henkilökohtaisena riskinottona siihen, että toiminnan suunta edelleen säilyisi oikeana, minkä lisäksi rahaa ei käytettäisi strategiasta sivuun menevään toimintaan. Toiminta itsessään koettiin toimivaksi tälläkin hetkellä, sillä esimerkiksi erilaisissa tapahtumissa käytännön toteutus usein jakautuu tasaisesti kaikille työyhteisön jäsenille.

Johtajan roolina on suunnitteluvaiheessa ottaa vain kantaa ja päättää esimerkiksi siitä, mahtuuko jonkun ratkaisun toteuttaminen talousarvion raameihin.

Tiedusteltaessa, kuinka suurta valtaa johtajat kykenevät käyttämään työn organisoinnissa, kävi hyvin selväksi, että valta on merkittävä. Haastatteluissa tiedusteltiin tämän pohjalta seuraavaksi, millä tavalla työtä organisoidaan. Kiinnostuksen kohteena oli erityisesti selvittää, antavatko johtajat mahdollisesti alaisten organisoida työtä heidän ohitseen, esihenkilöiden toimiessa korkeintaan hyväksyjinä tai hylkääjinä. Vastausten perusteella tämänkaltaista organisoinnin mallia pidettiin ideaalina, mutta toistaiseksi saavuttamattomana.

Syynä sille, että alaiset eivät ole toistaiseksi kovinkaan paljoa organisoineet, pidettiin yleisesti aloitteellisuuden puutetta. Jokainen esihenkilö raportoi mielellään tarjoavansa tällaisen vaihtoehdon. Vapaa organisointi näkyi vastausten perusteella parhaiten erilaisten tapahtumien ja tilaisuuksien suunnittelussa ja järjestämisessä. Tällöin työntekijöillä usein on omat alueensa hoidettavana, ja esihenkilöt toimivat vain hyväksyjinä tai hylkääjinä silloin kun päätöksiin tarvitaan rahaa.

Haastatteluiden perusteella jokaisessa organisaatiossa seurattiin kirjastomaailmaa varsin tiiviisti, ja esimerkiksi muiden organisaatioiden kokeilemia hankkeita ja tapoja etsittiin aktiivisesti muualta. Tämä koettiin hyväksi toimintatavaksi. Itseohjautuvuuden mahdollistavaksi organisoitumisen tavaksi voidaan myös kuvata yhdessä haastattelussa ilmi tullut yksilöllinen työvuorojärjestely. Järjestelyn tarkoituksena oli tarjota kullekin työntekijälle työvuoroja, joita hän kaikista mieluimmin tekee.

Tiedusteltaessa sitä, hahmottavatko esihenkilöt tilanteita, joissa he voisivat lisätä alaistensa itseohjautuvuutta, nousi painokkaimmin esille ulkoinen viestintä. Viestintä koettiin osassa organisaatioista hajanaiseksi, sillä siitä saattoi olla vastuussa koko työyhteisö. Yhteisen linjan ja yhdelle tai kahdelle ihmisille vastuun keskittäminen koettiin mahdollisuudeksi ratkaista viestinnän hajanaisuus. Toisaalta haastatteluissa koettiin myös vahvuudeksi viestinnän moniäänisyys, joten yksiselitteisesti oikeanlaista viestinnän sovellutusta ei ollut hahmotettavissa. Tärkeimmäksi toiveeksi nousikin se, että jokainen työntekijä tuntisi ne raamit, joissa viestintää toteutetaan.

5.5 Psykologisten perustarpeiden tukeminen johtamistyössä

Haastatteluissa nousi esille jokaisen psykologisen perustarpeen (yhteenkuuluvuus, omaehtoisuus ja kyvykkyys) tukeminen. Erityisesti yhteenkuuluvuuden tukeminen vaikutti hyvinkin luontevalta. Jokaisessa organisaatiossa vallitsi haastatteluiden perusteella hyvä yhteishenki, jossa arkinen huomaavaisuus ja sosiaalisesti turvallinen ympäristö olivat läsnä. Haastatellut kuvailivat, että koko työyhteisössä koetaan tärkeäksi, että töissä on kivaa ja työkaverit ovat mukavia. Hyvä yhteishenki on näkynyt myös jokaisessa työhyvinvointiselvityksessä. Pienten organisaatioiden johtajat arvelivat myös organisaation pienen koon toimivan hyvään yhteishenkeen sysäävänä tekijänä:

"*Kun se on suhteellisen pieni porukka, niin siinä tulee tiettyä vastuunottoa, että on sitä että on pakko pärjätä toisten kanssa, että sieltä tulee vähän niinkun se pakotuskin siihen hyvään henkeen. Kuppikuntia ei pääse oikeen syntymään, että sanosin, että on hyvä henki.*"

Myös esimerkiksi muutosten läpikäyminen yhdessä oli omalta osaltaan koettu yhteishenkeä vahvistavaksi:

"*Myöskin yks hyvä esimerkki on, et semmoset isot muutokset suju koko ajan hyvällä huumorilla ja sellasessa hyvässä hengessä, et se oli aivan äärettömän tärkee asia. Ja oon siitä kyllä sillon kun se tapahtu ja sen prosessin jälkeen kiittävää palautetta porukalle yhdessä antanut, että teimme tämän ja huumori pysyi yllä koko ajan, niin se oli todella hieno asia, josta olen esimiehenä tosi kiitollinen.*"

Konkreettisia keinoja, joilla yhteishengen rakentumista tuetaan, olivat esimerkiksi huonoon käytökseen välittömästi puuttuminen, sekä toisten kehuminen ja kannustaminen. Se, että kaikki osallistuvat asiakaspalveluun – myös esihenkilö – koettiin erityisesti yhteishenkeä vahvistavana tekijänä. Myös avoin viestintä nostettiin esiin hyvää yhteishenkeä rakentavana. Avoimesta viestinnästä tuotiin esille myös se, että jos työn alla olevasta asiasta ei voi vielä yksityiskohtaisesti kertoa, tulisi myös tämä avoimesti tuoda ilmi. Eräs haastateltu kuvaili, että "*henkilöt pärjäävät mainiosti keskenään, joustavat työvuorojen vaihtoihin, eikä yleisesti ole tarvinnut sammutella tulipaloja missään*". Haastatteluista nousi esille myös epävirallisten, "vain olemiseen" keskittyvien kohtaamisten merkitys. Eräs haastateltu esitti, että haastavistakin tilanteista on helpompi selvitä, kun työyhteisössä on

kohdattu ihmiset myös siviiliasioiden kautta, ja työkaverit tunnetaan osittain myös henkilökohtaisestikin.

5.6 Omaehtoisuus tavoitteenasetannassa & arjessa

Jokainen haastateltu esihenkilö pyrki vastaustensa perusteella tukemaan alaistensa omaehtoisuuden kokemusta tarjoamalla parhaan kykynsä mukaan tehtävistä perusteet, mutta jättämällä mahdollisimman suuren vapauden itse tehtävän toteuttamiselle. Haastatteluissa nousi kuitenkin esille, että useat työtehtävät ja hankkeet on vuosien saatossa totuttu tekemään tietyllä tavalla, ja tästä tavasta poikkeamiselle on usein suurehko kynnys.

Tavoitteenasetannassa oli hyvinkin paljon vaihtelua työyhteisöjen välillä. Toisissa tarkastelluissa työyhteisöissä yksilöt osallistuivat hyvinkin aktiivisesti tavoitteenasetantaan, ja toisissa esihenkilöt kokivat, että aktiivisuutta erityisesti “innovatiivisten” tavoitteiden asetantaan tarvittaisiin vielä lisää. Innovatiivisilla tavoitteilla tarkoitettiin yksilöiden henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyviä tavoitteita – sellaisia, joissa voitaisiin helpostikin esimerkiksi tukeutua kaupunkiorganisaation tarjoamiin koulutuksiin. Syyksi tälle haastatteluissa nostettiin näkökulman puute. Näkökulmaa tulisi teroittaa visiosta, siitä mihin kirjastoala on menossa. Osassa organisaatioista oli myös ilmeistä, että tavoitteet oli johdettu pitkälti suoraan kunkin työntekijän työtehtävän kuvauksesta. Tällaisessa tilanteessa työntekijä itse on usein todella ahtaalla omaan kehittymiseensä liittyvien tavoitteiden asetannassa.

Organisaatiossa, jossa oltiin aloittamassa tiimityökokeilua, oli seuraavana vuorossa tiimien toimintasuunnitelmien laatiminen. Osana toimintasuunnitelmia tiimeille tuli määritellä myös tavoitteet, joiden toteutumista oli tarkoitus seurata tarkasti vuoden aikana tiimien toimiessa. Haastateltu esihenkilö korosti tuoneensa työryhmälleen esille, että on todennäköistä, että tavoitteita joudutaan myös matkan varrella uudelleen säätämään, sillä ensimmäinen tiimivuosi toisi varmasti odottamattomia asioita mukanaan. Myös joidenkin tavoitteiden mahdottomuus tai epärealistisuus voi käydä ilmi vasta varsinaisessa käytännön työssä.

Esihenkilöt kokivat oman roolinsa ennen kaikkea huolehtijoiksi, jotta ihmisten henkilökohtaiset, tiimien ja organisaation tavoitteet saataisiin linjaan suhteessa toisiinsa,

jotta koko organisaatio suuntautuisi samaan, strategian mukaiseen suuntaan. Pysyväisluonteisia tavoitteita oli käytännössä jokaisessa organisaatiossa. Tällaisia olivat esimerkiksi palvelulupaus, jossa organisaatio sitoutuu tarjoamaan mahdollisimman hyvää ja tasalaatuista palvelua jokaiselle asiakkaalleen.

Yksi haastateltu esihenkilö nosti esille, että heidän yksikössään on ollut tapana, että jokainen työntekijä muodostaa aluksi hahmotelmat omista tavoitteistaan. Tämän jälkeen esihenkilö ottaa niihin kantaa ja käytännössä aina myös lisää joitakin tavoitteita, jotka vielä paremmin tukevat organisaation suuntaa.

Pienten organisaatioiden esihenkilöt (ja työyhteisöt) vaikuttivat olevan vähemmän proaktiivisia suhteessa osaamiseen liittyviin tavoitteisiin; esimerkiksi resurssien ollessa pienemmät, koettiin tällaisissa organisaatioissa koulutuksien olevan "*sitten niitä, mitä sieltä tulee*". Toisin sanottuna henkilöstön suurempi vapaus ohjautua erilaisten koulutusten piiriin rakentuu luonnollisesti suurempien kirjasto- ja kuntaorganisaatioiden kautta, joissa valinnanmahdollisuuskin on suurempi. Pienemmissä organisaatioissa vuorostaan ei useinkaan kovin tarkasti tiedetä, mitä koulutustarjonnassa on seuraavan vuoden mittaan tulossa.

Koronapandemia oli haastatteluiden perusteella myös vaikuttanut merkittävästi esimerkiksi kehityskeskustelujen pitämiseen. Osalle haastatelluista esihenkilöistä ei ollut selvää, milloin tällaiset keskustelut pidetään tai olisi tullut pitää tänä vuonna. Tästä syystä osassa haastatteluita esihenkilöt eivät osanneet sanoa henkilöstön tavoitteista muuta kuin sen, että suoraan tehtäväluettelon perusteella tarkasteltaessa tavoitteita on. Toisin sanottuna henkilökohtaisia, yksilön omaan kehittymiseen liittyviä tavoitteita, ei tällöin organisaation kanssa ollut määritelty.

Haastatteluista nousi esille myös se, että yksilöiltä toivottiin tarkempaa huolenpitoa omista tavoitteistaan. Moni haastatelluista esihenkilöistä koki, että odotukset siitä, että he muistaisivat jokaisen alaisen tavoitteet, ja osaisivat täysin seurata näiden tavoitteiden täyttymistä, tuntuivat kohtuuttomilta. Tämä korostui erityisesti suuremmissa organisaatioissa, sillä alaisten määrän kasvaessa myös yksilöllinen seuranta luonnollisesti vaikeutuu. Alaisilta toivottiinkin suurempaa aktiivisuutta omien tavoitteidensa suhteen. Käytännön esimerkkinä annettiin se, että alainen nimenomaan palaisi itse asian tiimoilta

suoraan johtajalle vuoden mittaan, eikä tuudittautuisi muun muassa siihen, että esihenkilö muistaisi osoittaa soveltuvaa koulutusta kaupungin tarjonnasta.

Tiedusteltaessa esihenkilöiden mielikuvaa omasta roolistaan tilanteessa, jossa vastuuta olisi jaettu mahdollisimman laajalle organisaatiossa vastauksista nousi esille erityisesti verkostoitumiseen ja työnteon edellytysten luomiseen liittyvä toiminta. Lisäksi johtajan tulisi edelleen tällaisessa tilanteessa huolehtia hallinnosta ja osaamistarpeiden kehittämisestä ja kartoittamisesta.

5.7 Alaisten vastuu, asiantuntijuus ja päätöksenteko – tapa rakentaa kyvykkyyttä ja omaehtoisuutta

Jokaisessa tarkastellussa organisaatiossa vastuuta oli jaettu vähintään suoraan työtehtäväluettelon mukaisesti yksilöille. Osassa haastatelluista organisaatioista oli myös hyödynnetty työpari- ja tiimirakennetta, jossa tiettyä työtä tekevät “yksiköt” oli muodostettu vastuualueiden ympärille. Yhdessä haastatelluista organisaatioista henkilöstöpalaverit ja -kokoukset oli toteutettu siten, että tietyn aihealueen käsittelemisestä vastasi aina tämän vastuualueen vastuuhenkilö. Muissa organisaatioissa erilaiset kokoukset olivat käytännössä aina johtajavetoisia.

Osa haastatelluista johtajista koki voimakkaan johtajavetoisuuden melko raskaaksi, osan kuitenkin kuvaillessa järjestelyä varsin toimivaksi. Raskaan toiminnasta teki erityisesti se, että ilman yksilöiden tai tiimien selkeää vastuunkantoa, johtajan tuli ottaa herkästi joka ikiseen pieneenkin seikkaan kantaa ja osoittaa toimintatapa todella yksityiskohtaisesti. Mitä suurempi määrä alaisia, sitä raskaammaksi johtaja haastatteluiden perusteella koki oman roolinsa yksityiskohtaisten ohjeiden jakana.

Suuremmissa organisaatioissa johtajavetoisuuden raskaus oli selkeämmin havaittavissa, sillä pienissä organisaatioissa kanssakäymisen kuvattiin olevan niin suoraviivaista, että kunkin vastuualueeseen liittyvät asiat kyettiin keskustelemaan miltei aamukahvin ääressä. Johtajavetoisuuden soveltuuvuus ja toimiminen palavereissa rakentui myös sen kokemuksen ympärille, ettei vastuualueista ollut mitään säännöllistä raportoitavaa. Organisaatiossa, jossa oltiin käynnistelemässä tiimityöskentelyä, oli tarkoituksena muuttaa

kokoustamiskäytäntöjä juuri sellaisiksi, että kussakin kokouksessa aihepiiriä käsittelisivät aihealueen asiantuntijat – aiheen ympärille kootun tiimin jäsenet.

Kollektiivista päätöksentekoa tapahtui marginaalisesti. Käytännössä kaikki haastatellut johtajat olivat sitä mieltä, etteivät he työyhteisönsä kanssa päätä juuri mistään. Operatiivisista asioista päättämisen raportoitiin toki kuuluvan työyhteisölle strategisten linjausten muodostamisen ollessa kuitenkin selkeästi ylimmän johdon tehtävä. Tätä näkökulmaa yhdessä haastattelussa korostettiin ja haastateltava totesikin, "*miksi sitten ylipäätään on johtajia kantamassa vastuuta*". Sama haastateltu kuvaili heidän kollektiivisen päätöksentekonsa astetta näin:

"Eihän me päätetä paljon mistään siis… Just tossa tasolla millä me ollaan, tottakai tollasesta päätetään, missä pidetään pikkujoulut, niin siinä se… Me päätetään nyt siis MITEN, mutta me ei keskustella henkilöiden kanssa siitä, että tehdäänkö me se. Vaan me ollaan saatu talon johdolta toimeksianto (ja sitä sitten aletaan toteuttamaan)..."

Edellä esitetyssä lainauksessa korostuu se, että operatiivista porrasta työyhteisöstä ei juurikaan osallisteta varsinaiseen strategiseen suunnitteluun siitä, tulisiko joku toimenpide tehdä. Kollektiivisen päätöksenteon vuoro koittaakin sitten, kun askelmerkkejä itse asian toteuttamisesta aletaan suunnitella. Lisäksi erilaisiin tapahtumiin liittyvä päätöksenteko oli korostuneen kollektiivista. Arkityöhön liittyviä henkilöstöpalavereita saattoi kuitenkin olla jopa vain kerran kuukaudessa. Yleisimpiä olivat kuitenkin kerran viikossa tapahtuvat henkilöstöpalaverit. Pienemmissä työyhteisöissä kanssakäymisen kuvattiin olevan niin välitöntä, että ei-kiireelliset asiat tuli helpostikin käsiteltyä epävirallisesti työnteon lomassa kohdattaessa.

Yleisesti jokaisessa tarkastelluista organisaatioista oli jyvitetty vastuualueita vähintään yksilöille, suoraan työnkuvan kuvauksen mukaan. Jos jollakin on tiedusteltavaa jostakin aihepiiristä, kohdistetaan tiedustelu tämän aihealueen asiantuntijalle – siitä vastaavalle työntekijälle. Haastatteluista nousi esille, että asiantuntijat myös voivat varsin vapaasti valita vastuualueeseensa kulloinkin soveltuvan lähestymistavan. Käytännössä kaikki päätökset, joihin sisältyy rahankäyttöä, käytetään aina kirjastotoimenjohtajan kautta. Useissa

tapauksissa kirjastotoimenjohtajan todettiin kuitenkin olevan lähinnä leimasimena, kun asiantuntijalta tulee hyvin valmisteltu ehdotus.

Esihenkilöitä pyydettiin myös kuvaamaan tapaa, jolla he ovat tottuneet vastaamaan alaisten kysymyksiin jonkun työtehtävän toteuttamisesta. Tämän tiedustelun taustalla oli suoraan teoriasta noussut esimerkki työntekijän oman kyvykkyyden tunteen muodostumisesta. Kun vastauksia ei anneta suoraan, vaan työntekijän omaa ongelmanratkaisua ruokitaan, luodaan onnistumisen ja kyvykkyyden kokemuksia. Tällaista lähestymistapaa käytettiin tarkastelluissa organisaatioissa jonkun verran ja vain yksi haastateltava kuvaili kertovansa suoralta kädeltä aina tarkat toimintaohjeet.

Työparityöskentelyn kuvattiin olevan hyvä toimintamalli kahdesta syystä. Työparit saavat tukea toisistaan, minkä lisäksi he “valvovat” toisiaan. Valvomisella tarkoitettiin sitä, että vastuu työn suorittamisesta siirtyy tehokkaammin työparin harteille heidän huolehtiessa yhteisen tehtävän suorittamisesta. Eräs haastateltava kuvasi, että yhdelle henkilölle tehtävää jyvittäessä, ottaa esihenkilö lopulta vastuun selvemmin hartioilleen, kun taas työparit rohkaisevat ja motivoivat todennäköisemmin toisiaan ja pitävät huolen siitä, että työ tulee tehdyksi.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämä luku on rakennettu siten, että ensin siinä kerrataan tutkimuksen tavoite sekä tavoitteen saavuttamiseksi asetetut pää- ja alakysymykset. Tämän jälkeen käsitellään, mitä johtopäätöksiä yleisesti voidaan haastatteluiden perusteella tehdä, sekä miten nämä johtopäätökset lopulta kytkeytyvät tutkimuksen aiheeseen, tavoitteeseen ja tutkimuskysymyksiin. Lopuksi kappaleessa esitellään toimeksiantajaorganisaatiolle luotu lopputuote: toimenpide-ehdotukset, joiden avulla PiKe-organisaatiot ja yksittäiset esihenkilöt voivat lisätä itseohjautuvaa työkulttuuria.

Toimenpide-ehdotukset on pohjattu haastatteluaineistolle, minkä lisäksi niihin on sisällytetty myös itseohjautuvuuden teoriakentästä nousevia yleisiä periaatteita. Syy sille, että toimenpide-ehdotukset muodostettiin tällä tavalla aineistoa ja teoriaa yhdistelemällä on erityisesti yleistettävyys. PiKe:ssä toimii 45 kirjasto-organisaatiota, joista tämän tutkimuksen tarkastelun kohteena oli kuusi. Laajemman teoriakentän hyödyntäminen toimenpide-ehdotusten muodostamisessa auttaakin todennäköisemmin kaikkia PiKe:n organisaatioita ja työyhteisöitä poimimaan itselleen relevantit keinot käyttöön.

Tutkielman tavoitteena **oli toteuttaa taustaselvitys siitä, millä keinoin itseohjautuvuutta voitaisiin lisätä Pirkanmaan ja Keski-Suomen alueen kirjastoissa.** Taustaselvityksen tarkoituksena oli tarjota toimeksiantajalle tukea esihenkilö- ja johtamistyön tulevaisuuden koulutuspainotusten suunnittelussa. Pro gradu -tutkielmassa artikuloitiin tilaajaorganisaatiolle käytännön toimenpide-ehdotuksia, joiden avulla itseohjautuvuutta voitaisiin lisätä arjen työssä. Toimenpide-ehdotukset on esitelty kokonaisuudessaan tämän luvun toisessa osiossa (Toimenpide-ehdotukset itseohjautuvan työkulttuurin mahdollistamiseksi).

Tutkimuksen pääkysymys oli:

- Millaisia mahdollisuuksia PiKe:n esihenkilöillä on tukea itseohjautuvaa työskentelyotetta omalla vastuualueellaan ja omien alaistensa keskuudessa?

Tutkimuksen alakysymykset olivat:

- Millaisia mahdollisuuksia yksilöillä ja tiimeillä on itseohjautua PiKe:ssä?
- Millaisia mahdollisuuksia työtä on organisoida siten, että itseohjautuva työskentely mahdollistuu?

Pro gradu -tutkielman keskeisin tutkimuksellinen johtopäätös oli, että kooltaan suuremmat ja asiakasmäärältään vilkkaammat PiKe-organisaatiot kärsivät eniten johtajakeskeisyydestä. Suuremmissa organisaatioissa on siis suurempi tarve itseohjautuvalle työnteolle ja jaetulle johtajuudelle. Alaisten määrän voitiin näin ollen todeta vaikuttavan esihenkilöiden kokemuksiin itseohjautuvuudesta. Tämä havainto tukee aikaisempaa tutkimusta aiheesta ja tarjoaa relevantin näkökulman itseohjautuvuutta käsittelevään akateemiseen keskusteluun. Toinen keskeinen havainto aineistosta oli se, että yksilöitä oli usein jo valtautettu toimimaan varsin itseohjautuvasti. Toimintatapa perustui kuitenkin usein johtajan ja johdettavan henkilökohtaiselle suhteelle, eikä organisaatiotasoiselle ohjeistukselle tällaisesta toimintatavasta.

Se, mitä johtajakeskeisyyteen liittyvä havainto erityisesti tarkoittaa käytännössä, voidaan esittää seuraavasti: alaisten itseohjautuvuus on johtajan (ja organisaation) voimavara. Itseohjautuvuus on hahmotettu usein yksittäisen työntekijän, erityisesti alaisen, motivaatiota, organisaatioon sitoutumista ja kehittymismahdollisuuksia lisäävänä. Tämä tutkielma osoittaa, että keskusteluun on tilaajaorganisaatiossa syytä nostaa alaisnäkökulman rinnalle myös itseohjautuvuuden merkitys keinona optimoida johtajan työresursseja. Näkökulmaa tulee laajentaa siten, että johtajakeskeisyys hahmotetaan myös yksittäistä johtajaa merkittävästi kuormittavana ilmiönä, johon itseohjautuva työskentely voi tarjota ratkaisun. Jotta valtaa ja toimintavapauksia voidaan jakaa laajemmalle organisaatiossa, tulee organisaatiossa luonnollisesti muodostaa rakenteita ja virallisia toimintaohjeistuksia tätä varten (Lee & Edmonds, 2017, s. 41).

6.1 Johtopäätökset haastatteluaineistosta

PiKe:n organisaatioissa työntekijöitä voidaan todeta kohdeltavan jo varsin laajasti itseohjautuvuuden mahdollistavien periaatteiden mukaisesti. Esimerkiksi asiakaspalvelun kuvattiin “tapahtuvan omalla painollaan ja ilman tulipalojen sammuttelua”. Asiakaspalvelu on täten selvän itseohjautuvaa, sillä alaiset eivät esimerkiksi hae jokaiseen asiakasreklamaation hyvitykseen lupaa ylemmiltään. Yksilöiden työntekoa tuetaan tutkimuksen mukaan yleisesti transformationaalisen (ja palvelevan) johtajuuden periaatteiden mukaisesti ja omaehtoiselle työskentelylle pyritään tarjoamaan tila aina kun se on mahdollista.

Kaikki haastateltavat hahmottivat itseohjautuvuuden erityisesti aktiivisen kehittämiseen osallistumisen kautta sekä ihmisen kyvyksi johtaa itseään. Tämän näkökulman vahvuus korostaa, että myös tilaajaorganisaatiossa itseohjautuvuus hahmotetaan ennen kaikkea yksilökeskeisenä, Ryanin ja Decin (mm. 2000b) itsemääräytymisteorian mukaisena kokonaisuutena. Näkökulmaa pitää muistaa laajentaa yksilökeskeisyydestä, sillä myös työyhteisön hiljaisemmat yksilöt ovat usein todella itseohjautuvia. Johtajan tuleekin muistaa nostaa esille ja kiittää tällaisia työntekijöitä heidän itseohjautuvista toimistaan. Esimerkiksi ihminen, joka ei juuri koskaan ole aktiivinen kehittämistoimenpiteitä suunniteltaessa, voi olla täydellisen itseohjautuva asiakaspalvelussa tarjoten aina täydellisesti tilanteeseen sopivan ratkaisun turvautumatta johtajan mielipiteeseen. Esimerkkinä arjen itseohjautuvuudesta oli myös jokaisen tarkastellun organisaation tapa hankkia lainattavaa aineistoa. Lainattavan aineiston hankinnasta vastasi yksi henkilö (tai työpari), joka toteutti aineiston hankinnan itsenäisesti ja oman harkintansa mukaan.

Itseohjautuvuuden kokonaisuuden käsittämistä tulee laajentaa myös kattamaan organisatorinen näkökulma. Ilman, että organisaatiotasolta rakenteilla tuetaan kollektiivista ohjautuvuutta, on sen ilmeneminen erittäin epätodennäköistä. Johtajakeskeisyydestä siirtyminen kohti itseohjautuvaa työskentelyä kuvattiin sisältävän riskejä (muun muassa alaisten kokemus esihenkilön hylkäämisestä). Itseohjautuvaa työskentelyotetta tuleekin lisätä vaiheittain ja työyhteisön kesken alati keskustellen. Tavoitteena on tällöin lisätä työntekijöiden tukeutumista toisiinsa, eikä enää vain johtajaan. Näin toimintaan saadaan asennettua lisää yhteisökeskeisyyttä. (Salovaara, 2020a, s. 19.)

PiKe:n esihenkilöiden mahdollisuuksia tukea itseohjautuvaa työskentelyotetta voi kuvailla varsin laajoiksi. Haastatellut esihenkilöt kuvasivat valtansa olevan merkittävä, kun kyseessä oli oman työyhteisön operatiivisen työnteon tapaan vaikuttaminen. Tämä on vastaus tutkimuksen päätutkimuskysymykseen siitä, millaisia mahdollisuuksia esihenkilöillä on tukea itseohjautuvaa työntekoa. Suurimmiksi ongelmiksi itseohjautuvuuden käyttöönotossa mainittiin erityisesti kaksi asiaa: työntekijöiden passiivisuus työn kehittämiseen tähtäävässä toiminnassa sekä tiettyjen työtehtävien “urautuneisuus”. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että asiakaspalvelutiskillä tapahtuva asiakaspalvelu on tehty ja tehdään täysin samalla tavalla vuodesta toiseen.

Haastatteluista saadun datan perusteella kävi ilmeiseksi, että täydellinen organisaatiotasoinen itseohjautuvuus ei ole sellaisenaan mielekäs vaihtoehto haastatelluissa PiKe:n organisaatioissa. Itseohjautuvuutta voitaisiin kuitenkin myös lisätä. Konkreettisimmillaan tämä voisi toteutua esimerkiksi kollektiivisen ohjautumisen kokeilujen kautta ottamalla käyttöön tiimiorganisaatio tai työparijärjestely. Tällaiset kokeilut aloittaisivat prosessin, jossa tiimeille annettaisiin valta päättää heidän työhönsä liittyvistä käytännön asioista. Myös yksilöille taattava vapaus suorittaa oman vastuualueensa tehtäviä omalla tavallaan, on konkreettinen keino lisätä itseohjautuvuutta. Kaikki haastatellut esihenkilöt tunsivat oman työyhteisönsä jäsenet erittäin hyvin, joten he kykenivät varsin helposti hahmottamaan, kenelle tällainen autonominen työskentely soveltuisi. Tämä alaisten henkilökohtainen tunteminen mahdollistaa transformationaalisen johtajuuden hyödyntämisen (Anderson & Sun, 2017).

Pienet organisaatiot ovat taipuvaisempia haastatteluiden perusteella mutkattomaan työntekooon. Organisaation koon ollessa pieni, kuvattiin muun muassa organisaation sisäisen viestinnän ja työn koordinoinnin pysyvän helpommin selkeänä. Itseohjautuvaa työntekoa voi kuitenkin lisätä myös pienemmissä yksiköissä yksilöiden työtyytyväisyyden parantamiseksi ja motivaation lisäämiseksi (Savaspuro, 2019, s. 11). Käytännössä jokaisessa haastatellussa organisaatiossa aktiivisimmat ja innostuneimmat työntekijät olikin jo valtautettu työskentelemään varsin itseohjautuvasti. Organisaation rakenteita ei kuitenkaan ollut varsinaisesti säädetty tukemaan itseohjautuvuutta, vaan yksilöllinen itseohjautuvuus perustui ennen kaikkea alaisen ja esihenkilön keskinäiselle dynamiikalle.

Yleisesti ottaen itseohjautuvuus tulisi nostaa keskusteluun työyhteisöissä. Sen sanoittamisessa voidaan käyttää pohjana tätä tutkimusta, tai mitä tahansa yleistä tietoteosta aiheesta. Itseohjautuvuuden sovellutus muokkautuu lopulta jokaisen organisaation tarpeiden mukaisesti omanlaisekseen – sen keskusteluun nostaminen ei siis itsessään tarkoita, että se välttämättä edes soveltuisi kyseessä olevaan organisaatioon. Aiheesta keskustelu kuitenkin tarjoaisi mahdollisuuden työyhteisön keskinäiselle arvioinnille siitä, voitaisiinko joitakin työtehtäviä suorittaa itseohjautuvasti. Keskusteluttamisessa on tärkeää muistaa huomioida, että itseohjautuvuutta käsiteltäessä ei voida keskustella vain yksilöstä. Työpaikoilla vallitseva kokonaisuus, systeemi, on otettava huomioon. Käytännössä kollektiivinen ohjautuvuus ja omaehtoinen työnteko vaativat sitä, että koko organisaatio tukee hajautettua päätöksentekoa ja mahdollisuutta vastuun ottamiseen. (Salovaara, 2020a, s. 14.)

Toistaiseksi vain yhdessä tutkimuksessa tarkastelluista organisaatioista oli keskusteltu itseohjautuvuudesta ja aloitettu aktiivinen organisaation toimintatapojen muuttaminen kohti tämänkaltaista työskentelyä. Itseohjautuvuuden käsitteellistäminen auttaisi työyhteisöä ymmärtämään, mihin sellaiset työn kehittämistoimet liittyvät, jotka tähtäävät vastuun jakautumiseen laajemmalle organisaatiossa. Lisäksi se auttaisi yksilöitä suhtautumaan vallitsevaan, useassa haastattelussakin esille nousseeseen “jatkuvaan muutokseen”. Itseohjautuvuuden keskusteluttaminen organisaatiossa noudattaisi osallistavan demokraattisen organisaation periaatteita ja vahvistaisi omalta osaltaan muun muassa henkilöstön työtyytyväisyyttä (Sarala & Sarala, 2010, s. 28; Lee & Edmonds, 2017, s. 45).

Itseohjautuvuuden käsitteellistämisessä ja siitä yleisesti keskusteltaessa voitaisiin apuna käyttää onnistuneita kokeilevia hankkeita, joita kirjastoalalla (tai omassa työyhteisössä) on jo toteutettu. Esimerkkinä näistä digi- ja etätyöloikka koronapandemian yhteydessä tai urheilun ja kulttuurin kausikorttien lainaaminen (mm. Tampere, 21.10.2019). Myös itseohjautuvaa työnteon mallia kokeilevien edelläkävijäorganisaatioiden kokemukset tulee jakaa käyttöön koko PiKe-alueella. Tulevaisuudessa esimerkiksi tiimiorganisaatioiden käyttöönotto tuleekin todennäköisesti lisääntymään ja helpottumaan, kun ensimmäisiä kokemuksia saadaan organisaatioilta, jotka ovat käynnistäneet kollektiivisen ohjautuvuuden kokeiluja.

Kuten haastatteluista ja teoriasta nousi esille, ei kaikkiin työtehtäviin ja jokaiselle työntekijälle sovellu itseohjautuva työskentely. Itseohjautuvuutta ei tulekaan keinotekoisesti asentaa kaikkialle. Tällainen väkisin käyttöön ottaminen todennäköisesti haittaisi toiminnan sujuvuutta ja heikentäisi siihen soveltumattoman henkilön jaksamista työssä. Haastateltujen johtajien jo monessa tilanteessa hyödyntämä transformationaalinen johtajuus on oivallinen keino hallita tätä yksilöiden mentoroivaa kohtaamista (Judge & Piccolo, 2004, s. 755). Ensimmäiseksi organisaatiossa tulisikin toteuttaa työtehtävien auditointi – selvitys siitä, mitä työtehtäviä on ja miten niitä nyt hoidetaan. Tämän jälkeen seuraavaksi vuorossa olisi nykyisenlaisen työnteon tavan soveltuvuuden arviointi suhteessa työtehtävään ja haluttuun optimitapaan. Tämä suunnittelutyö tulisi tehdä dialogissa työyhteisön kanssa osallistaen yksilöitä. Siirryttäessä vastuun jakamiseen edelleen tulisikin pitää huolta siitä, että lisävastuuta saavat ihmiset saisivat myös kaiken mahdollisen tuen.

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että yksilötasolla työntekijöiden aktiivisuutta tulisi lisätä tavoitteenasetannassa ja toiminnan kehittämistä käsittelevässä dialogissa. Yksilöiden aktiivisuutta yritettäisiin näin herätellä ja kasvattaa sitouttamalla heidät heidän omiin, itse määrittelemiinsä tavoitteisiin. Yksilöt ovat oman toimensa parhaita asiantuntijoita, ja tämä asiantuntijuus halutaan valjastaa käyttöön toiminnan kehittämiseksi. Työyhteisön jäseniä tulee kannustaa myös aktiivisesti tuomaan esille omia intressejään muun muassa kehityskeskusteluissa. Kun työntekijät saavat kokemuksen valinnanmahdollisuudesta omassa työssään, alkavat he todennäköisemmin ottaa vastuuta ja työskennellä itsenäisemmin (Deci & Ryan, 2020.)

Esihenkilöiden tulisi aloittaa omassa työyhteisössään dialogi siitä, miten itseohjautuvuus voitaisiin asentaa työyhteisöön. Keskeinen kysymys keskustelussa olisi, miten vastuu voitaisiin jakaa useammalle henkilölle, jolloin otettaisiin tärkeitä askeleita kohti jaetun johtajuuden mallia. Suuremmissa organisaatioissa dialogi voisi tähdätä tiimiorganisaation muodostamiseen. Pienemmät organisaatiot voivat aloittaa keskustelun työpari- tai vastuuhenkilörakenteesta. Useassa haastatellusta organisaatiosta näitä toimintaperiaatteita hyödynnettiin jo valmiiksi. Se, että organisaation tavoite ja toive on lisätä itseohjautuvaa työskentelyotetta, tulisi kuitenkin tuoda avoimesti esille. Tällä keskustelemisella voitaisiin myös helpottaa työyhteisössä mahdollisesti vallitsevaa epätietoisuutta siitä, mitä halutaan

tehtävän. Tämä yksityiskohta nousi esille yhdessä haastattelussa, jossa esihenkilö kuvasi, etteivät työyhteisön jäsenet tiedä mitä heiltä odotetaan. Yksittäisten esihenkilöiden johtamistyöstä ei haastatteluiden perusteella noussut esille mitään sellaista, joka tulisi muuttaa. Transformationaalista ja palvelevaa johtajuusotetta hyödynnettiin jo kattavasti, joten itseohjautuvuuteen siirtymiseksi voitaisiin huomio seuraavaksi kiinnittää organisaation rakenteiden muokkaamiseen jaetun vastuunkannon mahdollistamiseksi.

Vastuiden jakautumisen tulisi heijastua myös kokouskäytäntöihin. Esimerkiksi viestinnästä vastuussa olevan ryhmän olisi hyvä käsitellä oman vastuualueensa aiheet kokouksissa. Tarve myös tälle oli ilmeisin suuremmissa organisaatioissa: johtajavetoiset kokouskäytänteet muuttuivat aineiston perusteella raskaammiksi sitä myötä, kun organisaation koko kasvoi. Kooltaan ja asiakasmäärältään suuremmilla organisaatioilla oli listalla yhä enemmän käsiteltäviä asioita, joiden läpikäyntiä helpottaisi olennaisesti se, jos osoitetut vastuuhenkilöt ja -tiimit huolehtisivat omasta alueestaan.

Esihenkilöiden tulee omassa johtamistoiminnassaan keskittyä rakentamaan ja ylläpitämään luottamusta. Kaikki rakentuu tämän perustalle (Vesterinen, 2011, s. 110). Psykologisten perustarpeiden täyttämiseen pyrkivä johtamistoiminta tukee itseohjautuvaa ja sisäisesti motivoitunutta työntekoa. Esihenkilöiden tulee kannustaa työntekijöitä ongelmanratkaisuun esimerkiksi nostamalla havaittuja ongelmia keskusteluun ja jättämällä tilaa pohdinnalle ja ratkaisuehdotusten muodostamiselle. Yksityiskohtiin tarttuvasta johtamisesta on luovuttava ja johtajan on uskallettava antaa työntekijöiden suorittaa omaehtoisesti heidän kyvykkyyteensä luottaen. (Klasmeier & Rowold, 2020.) Tällä kehityskululla voidaan myös aloittaa organisatorinen muutos, joka tähtää lopulta siihen, etteivät työntekijät välttämättä enää vastaa tietyistä vastuistaan nimetylle esihenkilölleen, vaan omalle tiimilleen tai työparilleen. Näin organisaatio alkaisi muodostaa rakenteita, jotka tukevat itseohjautuvaa työntekoa. (Lee & Edmonds, 2017.)

Omaehtoisuuden tukeminen voi tapahtua kätevästi esimerkiksi siten, että johtaja välttää transaktionaalista johtamismallia esimerkiksi työntekijöitä painostaen muun muassa jatkuvan seurannan ja kärkkään arvostelun keinoin (Pearce & Craig, 2003, s. 56). Samaan

aikaan esihenkilö tukisi työntekijöiden omia valintoja ja kannustaisi heitä päätöksentekoon ja aloitteellisuuteen transformationaalista johtajuusmallia mukaillen (Anderson & Sun, 2017, s. 78). Kyvykkyyden kokemuksen vahvistaminen rakentuu erityisesti esihenkilön jakaessa tietoa ja perusteita sekä osoittamalla ihmisille heidän henkilökohtaisiin tavoitteisiinsa soveltuvia tehtäviä ja koulutuksia. Yhteenkuuluvuuden kokemusta on yksinkertaisin vahvistaa säännöllisten tapaamisten, avoimen viestinnän ja työyhteisössä tapahtuvan arkisen huomaavaisuuden kautta. (Baard ym., 2004; Deci ym., 2001; Lynch ym., 2005; Hakanen, 2011.)

Johtajan on myös korostettava työyhteisön kollektiivista identiteettiä (Helkama, 2015, s. 253). Johtamistyössä täytyy vahvistaa sekä johtaja-alainen-suhdetta että työyhteisön vertaissuhteita. Osalle työyhteisöistä tekisi hyvää kerääntyä kokoon useammin. Haastatteluiden perusteella joissakin työyhteisöissä yhteiset kokoontumiset tapahtuivat todella harvoin, ja haastattelijalle välittyi kuva, että ihmiset oli jopa “unohdettu” työskentelemään oman toimensa parissa. Yhteisten onnistumisten korostaminen yhteisten visioiden saavuttamisessa tulee nostaa keinovalikoimaan. Palveleva johtaja vaikuttaa näin positiivisesti yhteisön jäsenten mielikuvaan omasta ryhmästään. (Kovjanic ym., 2012, s. 1035.)

Työn tuunaaminen on haastatteluiden perusteella hyvinkin mahdollista. Tähän tulee kannustaa, sillä vaikka se ei itsessään vielä ole varsinaisen itseohjautuvaa työntekoa, on toiminta voimakkaasti kallellaan tähän suuntaan. Työn tuunaamisen mahdollistaminen tukee yksilön omaehtoisuuden ja kyvykkyyden tuntemuksia. Työn tuunaaminen voidaan kanavoida esimerkiksi omien vahvuuksien hyödyntämisellä työssä, rutiinien rikkomisella tai valitsemalla suhtautuvansa myönteisesti työhön. Myös omaehtoinen tutustuminen esimerkiksi toiseen yksikköön ja heidän työnteon tapoihinsa on työn tuunaamista. (Työterveyslaitos, 2020; Hakanen 2011.) Yhdessä haastattelussa nousi esille onnistunut esimerkki työn tuunaamisesta: koronapandemian takia etätöihin siirtynyt työyhteisö perusti sähköisen foorumin, jossa he nostivat esille hyviksi havaitsemiaan työskentelyn tapoja muiden työyhteisön jäsenten hyödynnettäväksi. Juuri tämä työyhteisön foorumi hyvien käytänteiden jakamiselle on loistava käytännön esimerkki tiimitasoisesta työn tuunaamisesta – ja kollektiivisesta ohjautuvuudesta.

Organisaatioiden tulee tuoda selkeämmin esille kaupungin tai kunnan (tai organisaation itsensä) tarjoamia mahdollisuuksia yksilöiden kehittämiseksi. Erityisesti pienemmät organisaatiot kuvailivat, etteivät ne tiedä, mihin koulutuksiin voisi mennä. Tämä haittaa kehityskeskusteluita ja tavoitteenasetantaa, sillä yksilöille voidaan tällaisessa tilanteessa osoittaa vain “ajankohtaisia koulutuksia” ja tyytyä siihen, mitä Kehityskirjasto tarjoaa. Yksilöt eivät tällöin voi tavoitella selkeästi oman osaamisensa kehittämistä itseohjautuvasti.

Organisaatioiden tulee lisätä luottamuksen osoittamista ja esimerkiksi kannustaa siihen, että virheitä saa tehdä. Jotta virheitä sallivaa toimintamallia kohti alettaisiin aidosti siirtyä, voitaisiin sisäiseksi sloganiksi organisaatioissa ottaa esimerkiksi YRITYS, ERHE ja ONNISTUMINEN. Tämä voitaisiin hahmottaa eräänlaisena organisaation sisäisenä palvelulupauksena. Useassa haastattelussa nousi esille asiakkaille suunnattu palvelulupaus - yhteinen kollektiivinen tavoite, johon koko työyhteisö oli sitoutunut. Vastaavanlainen, omalle työyhteisölle suunnattu palvelulupaus tulisi myös mitä pikimmiten ottaa käyttöön. Sisäisen palvelulupauksen pohjaksi voitaisiin ottaa esimerkiksi demokraattisen organisaation periaatteet, jossa työyhteisön pelisääntöjen luominen yhdessä olisi avainasemassa. Symbolinen ele siitä, että asiakkaiden lisäksi jalustalle nostettaisiin myös oma väki, olisi tärkeä.

Edellä esitettyjen toimenpiteiden tarkoitus ei ole vain syöttää itseohjautuvaa työntekoa väkisin organisaatioon tai pakottaa yksilöitä omaksumaan tällaista työnteon mallia. Ennen kaikkea toimenpiteiden on tarkoitus käynnistää prosessi, joka auttaa selvittämään, miten vastuuta voitaisiin jakaa organisaatiossa. Tärkeimpänä ominaisuutena jokaisessa työyhteisössä tulee pitää dialogia ja yksilöiden kohtaamista. Näin itseohjautuvuuteen siirtyminen tapahtuu hallitusti ja vaiheittain kullekin työyhteisölle soveltuvin tavoin.

6.2 Toimenpide-ehdotukset itseohjautuvan työkulttuurin tukemiseksi

Lopuksi tässä tutkimuksessa tuotettiin toimeksiantajaorganisaatiolle toimenpide-ehdotukset, joita noudattamalla työ itseohjautuvuuden lisäämiseen voitaisiin johtamistyön kehittämisprosessin seuraavassa vaiheessa aloittaa. Nämä toimenpide-ehdotukset koostettiin julkaisun muotoon, jonka toimeksiantajaorganisaatio sai käyttöönsä. Julkaisun tarkoituksena on toimia tukena toimeksiantajan suunnitellessa tulevaisuuden johtamiskoulutuskia.

Lopputuotteena on kaksi eritasoista ohjetta. Ensimmäinen toimenpide-ehdotuskokonaisuus on ohjeistus virallisen dialogin aloittamiseksi kirjastotoimenjohtajan ja muiden ylimpien esihenkilöiden sekä työyhteisöjen välillä. Se on siis eräänlainen portaikko, jonka askelmia pitkin etenemällä voidaan siirtyä kohti itseohjautuvuuden lisäämistä organisaatiossa asteittain. Toinen kokonaisuus on ohjeistuksena vaivihkaisempi, yksittäisille johtajille suunnattu palvelevan johtamisen ohjenuora.

Virallisessa dialogissa toisaalta hahmotellaan ne tehtävät ja vastuut, joiden ympärille itseohjautuvuutta voidaan alkaa rakentaa, sekä tunnistetaan ja osallistetaan ne yksilöt, joiden kautta tätä vastuuta voidaan kanavoida eteenpäin yksittäiseltä esihenkilöltä. Esimerkkinä tämän toiminnan käytännön toteuttamisesta oli käytännössä jokaisen tarkastellun organisaation tapa hankkia aineistoa siten, että siitä vastaavalla henkilöllä oli laaja itsenäisyys.

Yksittäisen esihenkilön johtamistoiminta, taustavaikuttaminen, tukee itseohjautuvuuteen tähtäävää kehitystä ja yleistä positiivista kehitystä työyhteisössä. Lisäksi tällaisella johtamistyöllä pohjustetaan sellaista toimintakulttuuria, jossa itseohjautuminen mahdollistuu pitkällä aikavälillä. Onnistuneella johtamistoiminnalla kyetään pitämään työyhteisön tila muun muassa turvallisena ja kannustavana, jotta yksittäiset työntekijät voivat kantaa vastuuta.

Dialogin voi aloittaa ja suunnittelun ohjenuorana voi käyttää seuraavaa asteittaista etenemisohjetta itseohjautuvuuden lisäämiseksi:

Varmistu, että tunnet alaisesi. mitkä ovat työntekijöiden henkilökohtaiset kehittymistavoitteet ja mikä ihmisiä motivoi työssä. Tavoitteena tukea luottamusta työyhteisössä ja aloittaa perustan valaminen sille, että itseohjautuvuudesta aletaan keskustella.

Viesti avoimesti, mitä organisaation työnteossa on tarkoitus muuttaa. Mitä muutetaan, miksi näin tehdään, ja mikä on ajateltu aikataulu tälle muutokselle. Perustana voi käyttää esimerkiksi sitä, että esihenkilönä olet havainnut viestinnän (tai minkä tahansa vastuualueen) keskittyvän liiaksi sinulle ja tahtotilasi olevan sellainen, että tätä vastuuta

jaetaan edelleen työyhteisössä. Toinen esimerkki voisi olla asiakasviesteihin vastaaminen, joka yhdelle henkilölle keskitettynä on turhan raskas ja aikaa vievä tehtävä.

Osallista suunnitteluun. Tarkoituksena on muodostaa vastuualueeseen soveltuva, perusteltu yksikkö, oli se sitten yksilö, työpari tai tiimi, joka kykenee hoitamaan pottia mahdollisimman itsenäisesti. Suunnittelun yhteydessä merkittävä tekijä on mittareiden määrittely: miten tiimin onnistumista mitataan? Toinen avainasia on, että suunnitteluvaiheessa tiimin toiminnan raamit määritellään. Tärkeä tiedostaa, että osa suunnitteluvaiheessa esiin nostetuista toimintatavoista todennäköisesti osoittautuu mahdottomaksi käytännön työssä – älkää pelätkö tätä.

Käynnistäkää toiminta. Jatkakaa dialogia. Mikä toimii, mikä ei?

Modernin johtajuuden periaatteita itseohjautuvuuden tukemiseksi työyhteisössä:

Salli virheet. Voit lanseerata omassa organisaatiossasi esimerkiksi sloganin “YRITYS, ERHE & ONNISTUMINEN”. Totutuissa tavoissa ei tarvitse, eikä usein kannata pysyä. Ideoiden ei myöskään tarvitse olla uusia – innosta ihmisiä ehdottamaan muiden kirjastojen tai yritystenkin hyväksi todettuja toimintatapoja.

Varmistu, että työntekijät ovat selvillä tavoitteistaan. Osallista heitä näiden tavoitteiden määrittelyssä.

Osallista työyhteisöä päätöksentekoon aina kun mahdollista. Korosta operatiivisen työn tärkeyttä toteutuksessa. Vaikka strategisista linjauksista päättäminen yhä kuuluu ylemmälle portaalle, on työyhteisöllä korvaamattoman tärkeä rooli sen määrittäjänä, MITEN määrätty asia toteutetaan.

Kannusta yksilöä tuunaamaan työtään. Vaikka työntekijä olisi passiivinen virallisessa kehitysideoinnissa, on hän usein taipuvainen kehittämään oman työskentelynsä tapaa – jopa huomaamattaan. Näin aktiivisuutta muuhunkin kehitystyöhön voidaan herätellä ja yksilön kokemus omaehtoisuudesta ja omasta kyvykkyydestään vahvistuu.

Osallista ja osallistu aidosti. Pyri kasvattamaan aktiivisuutta työyhteisössäsi ennen kaikkea esimerkiksi ohjaamalla työntekijöitä tehtävien ja koulutusten pariin, joita kohtaan he kokevat aitoa kiinnostusta. Myös kokouskäytäntöjä muuttamalla voit tehokkaasti osallistaa ihmisiä ja jakaa omasta potistasi muille. Osoita esimerkiksi joku työpari esittelemään oman vastuualueensa tilanne osana vetämääsi henkilöstökokousta.

Nosta esille onnistumiset ja ideat. Kun yksilö onnistuu tai osallistuu aktiivisesti, anna tästä tunnustusta. Muista myös perustyön sujuvuudesta tunnustuksen antaminen, erityisesti poikkeuksellisina aikoina (kuten koronapandemia). Itsenäisesti hyvin hoidettu asiakaspalvelutilanne on toinen esimerkki itseohjautuneesta työskentelystä, joka kannattaa huomioida.

Tue yhteenkuuluvuutta työpaikalla ja osallistu tämän rakentumiseen. Anna tilaisuus arkiselle huomaavaisuudelle ja toisten kohtaamiselle. Puutu epäkohtiin välittömästi. Tue yksilöiden motivaatiota, kyvykkyyttä ja omaehtoisuutta muun muassa kysymällä avoimia kysymyksiä, osallistaen ongelmanratkaisuun. Erilaisissa vastaan tulevissa tilanteissa tarjoa valinnan mahdollisuuksia ja tyydy tällöin selventämään vastuut ja raamit toiminnalle.

6.3 Loppusanat ja jatkotutkimus

Tutkielmatyöskentely oli pitkällinen, mutta ennen kaikkea oppia tarjoava matka. Itselleni oli tärkeää tehdä toimeksiannollinen työ, sillä uskon vakaasti, että kauppatieteiden perimmäinen tarkoitus on lopulta tarjota käytännön hyötyä liike- ja työelämään. Tässä konkretian tuottamisessa onnistuin, ja olen tyytyväinen lopputuotteeseen, jonka kykenin tarjoamaan Pirkanmaan ja Keski-Suomen alueen kirjastoille. Olen myös iloinen siitä, että kykenimme koronapandemiasta huolimatta järjestämään itseohjautuvuusoppaan ja pro gradun julkistamistilaisuuden sähköisesti kirjastoille.

Toimeksiannollisuus tuotti kuitenkin itselleni lopulta hieman hankaluuksia tutkielmatyöskentelyssä. Tutkielman työstäminen olikin ikään kuin kahden näkökulmaltaan aavistuksen vaihtelevan työn tekemistä samaan aikaan: käytännön työn tekemistä toimeksiantajalle, ja tutkimuksellisen työn tekemistä Tampereen yliopistolle, jonka fokus vuorostaan oli osallistua itseohjautuvuutta käsittelevään akateemiseen keskusteluun.

Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi seurantatutkimuksen teko sellaisiin Pirkanmaan ja Keski-Suomen alueen kirjastoihin, joissa on käynnistetty, tai ollaan käynnistämässä itseohjautuvuuteen ja joustavaan työntekoon tähtääviä hankkeita.

LÄHTEET

Adler, P. (2001). Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism. *Organization Science, 12*(2), 215–234. doi:10.1287/osrc.12.2.215.10117

Akepike. Alueellinen kehittämistehtävä Tampere. https://akepike.fi/.

Amabile, T. M. (1982). Social psychology of creativity: A consensual assessment technique. *Journal of Personality and Social Psychology, 43*, 997–1013.

Anconca, D., Bresman H., & Käeufer, K. (2002). The Comparative Advantage of X-Teams. *MIT Sloan Management Review, 43*(3), 30–39.

Anderson, M. H. & Sun, P. Y. T. (2017). Reviewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for a New 'Full-Range' Theory. *International Journal of Management Reviews*, 19, 76-96. doi:10.1111/ijmr.12082.

Auvinen, T. (2020). Johtaminen ja itseohjautuvuus. Teoksessa Akola, A. E., *Itseohjautuvuus ja intuitio* (s. 202). Basam Books.

Baard, P. P., Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: a motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology, 34*(10), 2045–2068.

Barley, S. (1996). Technicians in the workplace: Ethnographic evidence for bringing work into organizational studies. *Administrative Science Quarterly, 41*(3), 404–441.

Baumeister, R. F., Vohs, K. & Tice, D. (2007). The Strength Model of Self-Control. *Current Directions in Psychological Science, 16*(6), 351–355. doi:10.1111/j.1467-8721.2007.00534.x

Birkinshaw, J. (2014). What lessons should we learn from Valve's innovative management model? *Journal of Organization Design, 3*(2), 8-9. doi:10.7146/jod.20175

Boggiano, A. K. & Ruble, D. N. (1979). Competence and the overjustification effect: A developmental study. *Journal of Personality and Social Psychology, 37*, 1462–1468. doi:10.1007/BF01650599

Burns, T. E. & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. University of Illinois at Urbana-Champaign's University Press.

Cheshire, T. (6.3.2020). *The 2014 Wired 100*: Ilkka Paananen. Luettavissa osoitteessa https://www.wired.co.uk/article/ilkka-paananen.

Cohen, S. G., Ledford Jr. G. E. & Spreitzer, G. M. (1996). A Predictive Model of Self-Managing Work Team Effectiveness. *Human Relations 49*(5), 643–676. doi:10/1177/001872679604900506

Collin, K., Auvinen, T., Herranen, S., Paloniemi, S., Riivari, E., Sintonen, T. & Lemmetty, S. (2017). *Johtajuutta vai johtajattomuutta? Johtamisen merkitys luovuudelle informaatioteknologian organisaatioissa*. Jyväskylä University Printing House.

Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorf, J. (2010). Leadership, Not Leaders: On the Study of Leadership as practices and Interactions. *Scandinavian Journal of Management 26*, 77–86. doi:10.1016/j.scaman.2009.12.003

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.

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

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000b). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist 55*(1), 68–78. doi:10.1037/0003-066X.55.1.68

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology 61*. doi:10.1016/j.cedpsych.2020.101860

Deci, E. L., Eghrari, H., Patrick, B. C. & Leone, D. (1994). Facilitating internalization: the self-determination theory perspective. *Journal of Personality, 62*(1), 119–142.

Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J. & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country. *Personality and Social Psychology Bulletin, 27*(8), 930–942. doi:10.1177/0146167201278002

DeRue, D. S. & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow?: A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review, 35*(4), 627-647. doi:10.5465/amr.35.4.zok627

Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Harper Collins.

Eagly, A. & Carli, L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review, 85*(9), 62–71. doi:10.1037/e664062007-001

Erez, A., Lepine J. A. & Elms, H. (2002). Effects of rotated leadership and peer evaluation on the functioning and effectiveness of self-managed teams: A quasi-experiment. *Personnel Psychology, 55*(4), 929–948. doi:10.1111/j.1744-6570.2002.tb00135.x

Falho, 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. doi:10.1080/00213624.2017.1321448

Forcadell, F. J. (2005). Democracy, cooperation and business success: The case of Mondragón corporación Cooperativa. *Journal of Business Ethics, 56*(3), 255–274. doi:10.1007/s10551-004-5094-5

Fransen, K., Mertens, N., Cotterill, S., Vande Broek, G. & Boen, F. (2020). From Autocracy to Empowerment: Teams with Shared Leadership Perceive their Coaches to be Better Leaders. *Journal of Applied Sport Psychology 32*(1), 5–27. doi:10.1080/10413200.2019.1617370

Grolnick, W. S. & Ryan, R. M. (1987). Autonomy in children's learning: An experimental and individual difference investigation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 890–898. doi:10.1037/0022-3514.52.5.890

Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Työterveyslaitos.

Hamel, G. (2011). The big idea: first, let's fire all the managers. *Harvard Business Review 89*(12), 48–60.

Heckscher, C. & Donnellon, A. (1994). *The post-bureaucratic organization: New perspectives on organizational change*. SAGE Publications.

Hedberg, B., Nystrom, P. & & Starbuck, W. (1975). Camping on seesaws: Prescriptions for a self-designing organization. *Administrative Science Quarterly, 21*(1), 41–65. doi:10.2307/2391877

Helkama, K., Hankonen, N., Jasinskaja-Lahti, I., Liebkind, K., Lipponen, J., Lönnqvist, J-E., Myllyniemi, R., Mähönen, T. A. & Ruusuvuori, J. (2015). *Johdatus sosiaalipsykologiaan*. Edita.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2009). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.

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

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2013). *Tutki ja kirjoita* (15.–17. painos). Tammi.

Hocine, Z. & Zhang, J. (2014). Autonomy supportive leadership: A new framework for understanding effective leadership through self-determination theory. *International Journal of Information Systems and Change Management, 7*(2), 135–149. doi:10.1504/IJISCM.2014.069397

Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755–768.

Juuti, P. (2017). *Jaetun johtajuuden taito*. (2. painos). PS-kustannus.

Kameo, N. (2017). A Culture of Uncertainty: Interaction and Organizational Memory in Software Engineering Teams under a Productivity Scheme. *Organization Studies, 38*(6), 733–752. doi:10.1177/0170840616685357

Kanat-Maymon, Y., Elimelech, M. & Roth, G. (2020). Work motivations as antecedents and outcomes of leadership: Integrating self-determination theory and the full range leadership theory. *European Management Journal, 38*(4), 555–564. doi:10.1016/j.emj.2020.01.003

Kegan, R. (1998). *In over our heads: The mental demands of modern life*. Harvard University Press.

Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: The full range leadership model in action. *Industrial and Commercial Training 38*(1), 23–32. doi:10.1108/00197850610646016

Klasmeier, K. N. & Rowold, J. (2020). A multilevel investigation of predictors and outcomes of shared leadership. *Journal of Organizational Behavior*. doi:10.1002/job.2477

Koestner, R. & Losier, G. F. (2002). Distinguishing three ways of being highly motivated: A closer look at intojection, identification, and intrinsic motivation. Teoksessa Deci, E. L. & Ryan, R. M. (Toim.), *Handbook of self-determination research* (s. 101–121). Rochester.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino.

Kostamo, T. (2017). Pelkkä uusi hype? Itseohjautuvuus ja johtamisajattelun historia. Teoksessa Martel, F. & Jarenko, K., Itseohjautuvuus (s. 79–110). Alma Talent.

Kostamo, T., Vuori, J. & Vänttinen, N. (2020). Itseohjautuvuus: myyteistä todellisuuteen. *Työn tuuli, 2*(2020), s. 7–13.

Kovjanic, S., Schuh, S. C., Jonas, K. & Van Quaquebeké, N. (2012). How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links. *Journal of Organizational Behavior 33*, 1031-1052. doi:10.1002/job.1771

Kozlowski, S. W. J., Mak, S. & Chao, G. T. (2016). Team-centric leadership: An integrative review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3*(1), 21–54. doi:10.1146/annurev-orgpsych-041015-062429

Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A. & Adis C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management, 43*(6), 1854–1884. doi:10.1177/0149206315575554

Laki yleisistä kirjastoista 2016/1492. Luettavissa osoitteessa https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20161492.

Launonen, R., Koistinen J. & Mäkkeli, J. (2020). Itseohjautuvuus ja työelämän demokratisointi. *Työn tuuli, 2*(2020), s. 29–37.

Lee, M. Y. & Edmonds, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior, 37*(2017), 35–58. doi: 10.1016/j.riob.2017.10.002

Lynch, M. F., Plant, R. W. & Ryan, R. M. (2005). Psychological needs and threats to safety: implications for staff and patients in a psychiatric hospital for youth. *Professional Psychology, 36*(4), 415–425. doi:10.1037/0735-7028.36.4.415

Lämsä, A-M. & Päivike, T. (2017). *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. E-kirja (vuoden 2013 julkaisun sähköinen painos). Edita Publishing Oy.

Lämsä, A-M. (2019). Kohti vastuullista johtamista. Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, L. (toim.), *Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä* (s. 48–72). Edita.

Malmberg, K. (8.11.2018). Yllättävä tulos työelämäkyselyssä: itsensä johtaminen töissä ei vähennä pomojen tarvetta - päinvastoin. *Helsingin Sanomat*. Luettavissa osoitteessa https://www.hs.fi/ura/art-2000005892951.html.

Martela, F. & Jarenko, K. (2014). *Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu. Luettavissa osoitteessa https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf.

Martela, F. & Jarenko, K. (2015). *Draivi: voiko sisäistä sisäistä motivaatiota johtaa?* Alma Talent.

Martela, F. & Jarenko, K. (2017). *Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa?* Alma Talent.

Martela, F. (2015). *Valonöörit: Sisäisen motivaation käsikirja*. Gummerus.

Martela, F. (2017). Mitä bakteerit ja kaljurotat opettavat meille itseorganisoitumisesta? Organisoitumisen neljä ennakkoehtoa ja miten ratkaista ne adaptiivisesti. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K., *Itseohjautuvuus* (s. 123–170). Alma Talent.

Martin, S. L., Liao, H. & Campbell, E. M. (2013). Directive versus Empowering Leadership: A Field Experiment Comparing Impacts on Task Proficiency and Proactivity. *The Academy of Management journal, 56*(5), 1372–1395. doi:10.5465/amj.2011.0113

McGraw, K. O. & McCullers, J. C. (1979). Evidence of a detrimental effect of extrinsic incentives on breaking a mental set. *Journal of Experimental Social Psychology*, 15, 285–294.

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organization. A synthesis of the research*. Pearson.

Neck, C. P. & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology, 21*(4), 270–295. doi:10.1108/02683940610663097

Neck, C. P. & Manz, C. C. (1996). Teamthink: beyond the groupthinking syndrome in self-managing work teams. *Journal of Managerial Psychology, 10*(1), 7–15. doi: 10.1108/02683949510075155

Patanakul, P., Chen J. & Lynn, G. (2012). Autonomous Teams and New Product Development. *Journal of Product Innovation Management, 29*(5), 734-750. doi:10.1111/j.1540-5885.2012.00934.x

Pearce, C. L. & Conger, J. A. (2003). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. SAGE Publications, Inc.

Pirttilä-Backman, A-M., Ahokas, M., Myyry, L. & Lähteenoja, S. (2005). *Arvot, moraali ja yhteiskunta*. Gaudeamus.

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

Roth, R. (17.5.2017). Iso palkka ei ole enää nuorille tärkeintä työssä. *Aamulehti*. Luettavissa osoitteessa https://www.aamulehti.fi/a/200132408.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). Haastattelun analyysi. Vastapaino.

Salovaara, P. (2017). Monikollinen johtajuus: kuinka organisoida itseohjautuvuutta. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.), *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* (s. 49–78). Alma Talent.

Salovaara, P. (2020a). Oikea sana, väärä ilmiö? Itseohjautuvuudesta yhteisöohjautuvuuteen. *Työn tuuli, 2*(2020), s. 14–20.

Salovaara, P. (2020b). *johtopäätös. Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen*. Teos.

Savaspuro, M. (2019). *Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan*. Alma Talent Oy.

Seibert, S., Silver, S. & Randolph, W. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal, 47*(3), 332–349. doi:10.2307/20159585

Spears, L. C. (2004). Practicing servant-leadership. *Leader to leader* (34), 7–11. doi:10.1002/ltl.94

Starkey, K., Barnatt, C. & Tempest, S. (2000). Beyond Networks and Hierarchies: Latent Organizations in the U.K. Television Industry. *Organization Science, 11*(3), 299–305. doi:10.1287/osrc.11.3.299.12500

Stone, D. N., Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2008). Beyond Talk: Creating Autonomous Motivation through Self-Determination Theory. *Journal of General Management, 34*(3). doi:10.1177/030630700903400305

Sundholm, L. (2000). *Itseohjautuvuus organisaatiomuutoksessa*. Jyväskylän yliopisto.

Tampere, 21.10.2019. Pääkirjasto Metsosta voi nyt lainata kausikortteja. Tiedote. Luettavissa osoitteessa https://www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/ajankohtaista/tiedotteet/2019/10/21102019_2.html.

Teittinen, H. & Auvinen, T. (2014). Kontrollin käsite muutoksessa: käskytyksestä kohti asiantuntijaohjausta. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies, 19*(2), 17–26.

Tilastokeskus (14.12.2009). Kannustavaa johtamista tarvitaan tulevaisuudessa. Luettavissa osoitteessa https://www.stat.fi/artikkelit/2009/art_2009-09-30_005.html?s=6.

Tims, M. & Bakker, A. (2010). Job crafting: towards a new model of individual job redesigning. *SA Journal of Industrial Psychology 36*(2), 1–9. doi:10.4102/sajip.v36i2.841

Torbert, W. (1974). Pre-bureaucratic and post-bureaucratic stages of organization development. *Interpersonal Development, 5*(1), 1–25.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (uudistettu painos). Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.

Työterveyslaitos (2020). Työn tuunaaminen. Luettavissa osoitteessa https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/tyon-tuunaaminen/.

Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta (5.4.2018). Pitkän aikavälin politiikalla läpi murroksen - tahtotiloja työn tulevaisuudesta. Tulevaisuusselonteon taustaselvitys. Ladattavissa osoitteesta https://tietokayttoon.fi/julkaisu?pubid=25901.

Van den Broeck, A. & Rosen, C. C. (2016). A Review of Self-Determination Theorys Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management, 42*(5), 1195–1229. doi:10.1177/0149206316632058

Vesterinen, P-L. (2011). Luottamusjohtamisella kohti hyvinvointia ja parasta tulosta. Teoksessa Juuti, P. (toim.), *Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen* (s. 110–122). JTO-palvelut Oy.

Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen*. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy.

Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H. & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: a meta-analytic review of 25 years of research. *Group and Organization Management*, 36, 223–270.

Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *The Academy of Management Review 26*(2), 179–201. doi:10.2307/259118

Liitteet

Liite 1

Teemahaastattelut

Haastateltavat:

Eri asteiset esihenkilöt Pirkanmaan ja Keski-Suomen kirjastosektorilla

Teemat:

Itseohjautuvuus, itseohjautuvuuden johtaminen (jaettu johtajuus)

Varsinainen haastattelurunko:

1. Taustoitus

- Millainen organisaationne ja työyhteisönne on?
- Millainen tehtävänkuvasi on?
- Kuinka monta alaista sinulla on?

2. Itseohjautuvuusosio

1. Mitä itseohjautuvuudella mielestäsi tarkoitetaan? > Pitääkö sitoa paremmin ko. tiimiin?
2. Miten itseohjautuvuus näyttäytyy tiimissäsi?
3. Millaisena näet itseohjautuvan henkilön?
4. Onko itseohjautuvuuden käsitettä käsitelty teidän organisaatiossanne? Oletko sinä käsitellyt sitä omien alaistesi kanssa?
5. Ovatko sinun alaisesi mielestäsi itseohjautuvia?
    a. Miten tämä näkyy käytännön työssä? (vastuunkanto, aloitteellisuus, aktiivisuus, osallistuminen)
6. Miten organisoituminen tapahtuu teidän yksikössänne? Onko roolit tiukasti määritelty vai onko yksilöillä mahdollisuuksia muokata omia toimintakenttiään?
7. Miten näet itseohjautuvuuden tulevaisuuden teidän kannaltanne? Onko se jotakin, jota tulee tavoitella vielä enemmän, vai onko niin sanottu äärimmäinen itseohjautuvuus epäolennaista kirjastotyön kannalta?

3. Johtamistyö

8. Onko sinulla valta organisoida tiimisi toimintaa ja sisäisen työn jakautumista joustavasti?
    a. Toteutatko sitä yhdessä alaistesi kanssa?
    b. Liian tiukat raamit organisaatiotasolta? Tiimissä liian siilomaiset vastuualueet?
9. Millä keinoin kannustat aloitteellisuuteen ja aktiivisuuteen oman tiimisi jäseniä?
    a. Kannustatko esim. ihmisiä tuomaan esille valmiita ratkaisuehdotuksia johonkin heidän havaitsemaansa epäkohtaan?

10. Kollektiivinen päätöksenteko, tapahtuuko sitä? Missä tilanteissa hyödynnät sitä?
    a. Jos ei > Miksi sitä ei mielestäsi juurikaan tapahdu? Voisitko sinä omalla toiminnallasi mahdollistaa sitä enemmän?
11. Mitä sellaisia kohtia tunnistat arjen toiminnassanne, joissa voisit lisätä itseohjautuvuutta?
    a. Esimerkiksi tiimien muodostaminen, päätäntävalta omiin vastuualeisiin liittyvissä kysymyksissä
    b. Millä tavoin osallistat ihmisiä arjen työssä (avaat keskustelun asiantuntijoille ja kysyt, miten he toteuttaisivat jonkin tehtävän? ET KAI tarjoa suoria ratkaisuehdotuksia, vaan mahdollistat työntekijöiden päättää)
12. Miten vastuutat päätöksentekoa tiimeille?
13. Onko tiimeillä tai yksilöillä selvyys omista tavoitteistaan ja ovatko he muodostaneet ne itse?
14. Miten sinä tuet tiimisi hyvää yhteishenkeä ja yhteenkuuluvuutta? Entä miten sitä mielestäsi tukevat tiimin jäsenet?

Liite 2

Julkaisun kansilehti

Liite 3

Julkaisun sivut 2 ja 3

Itseohjautuvuus Pirkanmaan ja Keski-Suomen kirjastoissa

Itseohjautuvuus on sekä työelämän ilmiö että yksilön ominaisuus. Yksilön itseohjautuvuus ilmenee merkittävänä aikaansaavuutena, motivoituneisuutena, aktiivisuutena ja vastuunkantona työssä. Itseohjautuva yksilö on lisäksi innostunut työtään kohtaan ja saa siitä nautintoa.

Työelämässä itseohjautuvuus liitetään usein organisaation notkeuteen ja sopeutumiskykyyn muutoksissa.

Tämä opas on Tampereen yliopistossa tehdyn pro gradu -tutkielman lopputuotos. Tutkielman tarkoituksena oli selvittää PiKe:n esihenkilöiden mielikuvia itseohjautuvuudesta ja tarjota keinoja itseohjautuvan työskentelyn lisäämiseksi omassa työyhteisössään.

Kalle Heiskanen

5.2.2021

ALUEELLINEN KEHITTÄMISTEHTÄVÄ
TAMPERE

Liite 4

Julkaisun sivut 4 ja 5

Itseohjautuvuudesta sanottua PIKe:ssä

"Ei enää yksittäiset esimiehet voi viedä kenttää eteenpäin, vaan ne innovatiivisimmat ideat tulee sieltä kentältä, henkilöstöltä."

"Mä uskon, että [jaettu johtajuus ja vastuun jakaminen] on ratkaisu, kunhan se on vaan johdettua johtamisen jakamista."

"Luulen, et se vaatii aika paljon aikaa, ennen kuin ollaan sellaisessa hyvässä itseohjautuvuudessa. Ja johtajalta se vaatii paljon."

"Ei sais myöskään syntyä tilannetta, että sinänsä tehtäväänsä hyvin ja paneutuvasti ja tarkasti hoitavat henkilöt jäis syrjään sen takia, että he ei ehkä ole niin aktiivisia taas siinä ideoinnissa."

"Alaisilla varmaan on ajatuksena se, että esimies vetää ja varmasti mullakin on se. Näin on aina toimittu, mutta ei sekään oo missään sementissä."

Organisaation askeleet kohti itseohjautuvuutta

KÄYNNISTÄ TOIMINTA
Harjoitelkaa, reflektoikaa ja toteuttakaa.

OSALLISTA SUUNNITTELUUN
Määrittäkää tavoitteet ja mittarit, sekä raamit, joiden puitteissa toimia.

VIESTI VISIOSTA AVOIMESTI
Mitä muutetaan, miksi ja millaisella aikataululla?

TUNNE ALAISESI
Mikä on ihmisten luontainen tapa toimia?
Millaisia kyvykkyyksiä työyhteisöstä löytyy?

Liite 5

Julkaisun sivut 6 ja 7

Miten moderni johtaja voi tukea itseohjautuvuutta?

Salli virheet. Voit lanseerata omassa organisaatiossasi esimerkiksi sloganin "YRITYS, ERHE & ONNISTUMINEN". Totutuissa tavoissa ei tarvitse, eikä usein kannata pysyä. Ideoiden ei myöskään tarvitse olla uusia - innosta ihmisiä ehdottamaan muiden kirjastojen tai yritystenkin hyväksi todettuja toimintatapoja.

Varmistu, että työntekijät ovat selvillä tavoitteistaan. Osallista heitä näiden tavoitteiden määrittelyssä.

Osallista työyhteisöä päätöksentekoon aina kun mahdollista. Korosta operatiivisen työn tärkeyttä toteutuksessa. Vaikka strategisista linjauksista päättäminen yhä kuuluu ylemmälle portaalle, on työyhteisöllä korvaamattoman tärkeä rooli sen määrittäjänä MITEN määrätty asia toteutetaan.

Kannusta yksilöä tuunaamaan työtään. Vaikka työntekijä olisi passiivinen virallisessa kehitysideoinnissa, on hän usein taipuvainen kehittämään oman työskentelynsä tapaa - jopa huomaamattaan. Näin aktiivisuutta muuhunkin kehitystyöhön voidaan herätellä ja yksilön kokemus omaehtoisuudesta ja omasta kyvykkyydestään vahvistuu.

Osallista ja osallistu aidosti. Pyri kasvattamaan aktiivisuutta työyhteisössäsi ennen kaikkea esimerkiksi ohjaamalla työntekijöitä tehtävien ja koulutusten pariin, joita kohtaan he kokevat aitoa kiinnostusta. Myös kokouskäytäntöjä muuttamalla voit tehokkaasti osallistaa ihmisiä ja jakaa omasta potistasi muille. Osoita esimerkiksi joku työpari esittelemään oman vastuualueensa tilanne osana vetämääsi henkilöstökokousta.

Nosta esille onnistumiset ja ideat. Kun yksilö onnistuu tai osallistuu aktiivisesti, anna tästä tunnustusta. Muista myös perustyön sujuvuudesta tunnustuksen antaminen, erityisesti poikkeuksellisina aikoina (kuten koronapandemia). Itsenäisesti hyvin hoidettu asiakaspalvelutilanne on toinen esimerkki itseohjautuneesta työskentelystä, joka kannattaa huomioida.

Tue yhteenkuuluvuutta työpaikalla ja osallistu tämän rakentumiseen. Anna tilaisuus arkiselle huomaavaisuudelle ja toisten kohtaamiselle. Puutu epäkohtiin välittömästi. Tue yksilöiden motivaatiota, kyvykkyyttä ja omaehtoisuutta muun muassa kysymällä avoimia kysymyksiä, osallistaen ongelmanratkaisuun. Erilaisissa vastaan tulevissa tilanteissa tarjoa valinnan mahdollisuuksia ja tyydy tällöin selventämään vastuut ja raamit toiminnalle.

Liite 6

Julkaisun sivu 8

Liite 7

Haastattelukutsu

Hyvää päivää,

Olen maisteriopiskelija Tampereen yliopistosta, ja teen pro gradu -tutkielmaani toimeksiantona Pirkanmaan ja Keski-Suomen alueen kirjastosektorille (PiKe). Tutkielmani yhteyshenkilönä PiKe:n puolelta on Tampereen kaupungin Kehittämiskirjaston koordinaattori Jarkko Rikkilä (puh. [redacted] ja tutkielman ohjaaja Tampereen yliopistosta on professori Kalle Pajunen ([redacted] Tutkimusluvan työlle on myöntänyt Tampereen kaupunki.

Tutkimus käsittelee itseohjautuvuutta ja sen mahdollistavaa johtamistoimintaa. Pro gradun tavoitteena on tarjota PiKe:n kirjastosektorin esihenkilöille konkreettisia työkaluja ja toimenpide-ehdotuksia itseohjautuvuuden tukemiseen omalla vastuualueellaan ja omien alaistensa keskuudessa. Tavoitteeseen pääsemiseksi muodostan kuvan siitä, millaisena PiKe:n esihenkilöt hahmottavat itseohjautuvuuden ilmiön ja sen johtamisen omassa yksikössään.

Tutkielman tarkoitus on palvella koko PiKe:ä. Olenkin valikoinut yhdessä Jarkko Rikkilän kanssa haastateltavat laajasti koko PiKe:n alueelta. Lisäksi haastateltavat on jaoteltu alaisten määrän perusteella, jotta tutkimukseen saataisiin näkökulmia mahdollisimman laajasti. Tutkimus pyrkii näin selvittämään, kokevatko esimerkiksi kolmen alaisen esihenkilöt itseohjautuvuuden johtamisen erilaisena kuin kaksikymmentä alaista omaavat.

Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina Zoomin kautta loka-marraskuussa. Haastattelun kesto on noin 45-60 minuuttia. Haastattelut nauhoitetaan ja puretaan jälkikäteen tekstimuotoon. Haastatteluun voi osallistua nimettömänä, ja haastatteluista saatua aineistoa käytetään vain tähän tutkielmaan. Haastattelujen aineistoa käsitellään luottamuksellisesti, eikä tutkielman loppuraportista ilmene haastateltujen henkilöllisyyttä.

Tarkoitukseni on haastatella Teitä esihenkilönä, jolla on 0–5/6–15/16–25 alaista – pitääkö alaisten määrä kohdallanne paikkansa?

Vahvistattehan käytettävyytenne vastaamalla tähän viestiin. Ehdotan valmiiksi haastatteluaikoja, joihin voitte ottaa kantaa vastatessanne tähän sähköpostiviestiin: maanantai 26.10. klo 10–11, 11–12 tai 13–14. Tiistai 27.10. klo 9–10, 10–11, 11–12 tai 13–14. Keskiviikko 28.10. klo 9–10, 10–11, 11–12 tai 13–14.

Lähetän kutsun Zoom-kokoukseen, kun olemme sopineet haastatteluajankohdasta.

Paljon kiitoksia avustasi!

Parhain terveisin,

Kalle Heiskanen