

OULUN YLIOPISTO
Humanistinen tiedekunta
Informaatiotutkimus

Anneli Hurtig

ITSEOHJAUTUVUUS KIRJASTOTYÖSSÄ
Tapaustutkimus Keskustakirjasto Oodista

Informaatiotutkimuksen
pro gradu -tutkielma
Oulu 2021

Sisällys

1 JOHDANTO	5
1.1 Tutkimuksen aihe	6
1.2 Keskeiset käsitteet	7
1.3 Raportin rakenne	8
2 ITSEOHJAUTUVUUS JA JOHTAMINEN	9
2.1 Johtamisen muutos	9
2.1.1 Johtaminen	11
2.1.2 Julkinen johtaminen	15
2.1.3 Tietojohdaminen	17
2.1.4 Älykäs johtaminen	20
2.1.5 Esimiesohjautuvuudesta tiimityöhön	21
2.1.6 Tiimityön tavoitteet	25
2.1.7 Projektitiimi vai moniosaava tiimi	25
2.1.8 Itseohjautuvuuden merkitys tiimille	28
2.2 Itseohjautuvuuden määritelmiä	29
2.3 Itseohjautuvuuden lisääntymisen syitä	32
2.4 Itseohjautuvuutta edistäviä asioita	35
2.4.1 Motivaatio	36
2.4.2 Ulkoinen ja sisäinen motivaatio	37
2.5 Itseohjautuvuutta estäviä asioita	42
2.6 Itseohjautuvuuden psykologiset perustarpeet	43
2.7 Itsensä johtaminen	44
2.8 Kritiikkiä itseohjautuvuudesta	45
2.9 Aiempi tutkimus itseohjautuvuudesta	48
2.10 Yhteenveto	51
3 KIRJASTOTYÖN OSA-ALUEET	53
4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTOT	55
4.1 Tapaustutkimus	55
4.2 Kvalitatiivinen tutkimus	56
4.3 Kvalitatiivinen haastattelu ja kysely	57
4.4 Kyselyaineiston kokoaminen verkkokyselystä	58
4.5 Kvantitatiivinen tutkimus	59

4.6 Sisällönanalyysi	60
4.6.1 Aineistolähtöinen analyysi	61
4.6.2 Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet	62
4.6.3 Teorialähtöinen sisällönanalyysi	63
4.7 Tutkimusaineisto	63
5 TULOKSET	65
5.1 Vastaajien ikäjauma, koulutustaso, työskentelyaika ja työtehtävät	66
5.2 Itseohjautuvuuden näkyminen kirjastotyössä	67
5.3 Oman työn tekemiseen vaikuttaminen ja työn sekä työyhteisön kehittäminen	68
5.4 Tiimityö, työviihtyvyys ja tiimityön työnjako	70
5.5 Asiakaspalvelu ja sen laatu itseohjautuvuuteen ja tiimityöhön siirryttyä	71
7 POHDINTA	73
7.1 Tutkimustuloksia koskevat johtopäätökset	73
7.2 Tutkimuksen luotettavuus	76
LÄHTEET	79
LIITTEET	87
LIITE 1. Kysymyksiä Oodi-kirjaston johtajalle	87
LIITE 2. Kyselylomake Oodi-kirjaston henkilökunnalle	88

TIIVISTELMÄ

Anneli Hurtig

Pro gradu –tutkielma, kesäkuu 2021, 96 sivua + 2 liitettä

Oulun yliopisto, Humanistinen tiedekunta, Informaatiotutkimus

ITSEOHJAUTUVUUS KIRJASTOTYÖSSÄ : Tapaustutkimus Keskustakirjasto Oodista

Tämän pro gradu -tutkielmani tarkoituksena oli selvittää itseohjautuvuuden näkymistä henkilökunnalle, asiakkaille, tiimien ominaisuuksia Oodi-kirjastossa sekä tiimityön merkitystä työntekijöiden ja asiakkaiden kannalta.

Tutkimuksen aineisto kerättiin Oodi-kirjaston henkilökunnalle tehtynä verkkokyselynä. Tutkimusmenetelmänä oli laadullinen tutkimus ja analysointi tapahtui sisällönanalyttisesti, osin aineistolähtöisesti, osin teoreettisesti. Analyysissa hyödynnettiin Decin ja Ryanin kehittämää itseohjautuvuusteoriaa.

Tulokset osoittavat, että itseohjautuvuus tukee asiakaspalvelua, koska omaan alaansa erikoistunut työntekijä pystyy auttamaan suoraan asiakasta. Toisaalta asiakaspalvelun ei katsota parantuneen, koska Oodi-kirjastossa on alusta alkaen työskennelty itseohjautuvasti. Tiimityö näkyy kirjastotyössä lisääntyneenä työviihtyvyytenä ja sen koetaan lisäävän vapautta, mutta toisaalta tuovan vastuuta. Tiimityö koettiin joustavaksi, tehokkaaksi, motivoivaksi, sujuvaksi, helpoksi, tutuksi ja turvalliseksi. Tiimi saa pitkälti päättää omista työtehtävistään ja työnjaostaan. Kielteisenä asiana koetaan tiimien klikkiytyminen ja eriytyminen. Tiimityön oltua käytössä puolitoista vuotta sisäisen työnjaon katsotaan selkiytyneen. Oma osaaminen on tullut näkyväksi, joten sitä voidaan hyödyntää paremmin. Uupuminen ja liiallinen kuormitus katsottiin vaaratekijöiksi, koska jotkut ottavat liikaa työtehtäviä hoitaakseen. Tärkeää olisi tasainen työnjako. Tiimityötä voidaan kehittää keskusteluilla ja kokoontumisilla. Lisäksi kaikkien työntekijöiden vahvuudet tulisi ottaa esille ja pyrkiä niitä hyödyntämään. Asiakkaille tiimityö näkyy yhteisenä päämääränä ja kaikilla tiimiläisillä on vastuu tiimin omasta työstä.

Tulokset tukevat aiempaa tutkimusta itseohjautuvuudesta ja tiimityöstä. Päätelmänä todetaan, että itseohjautuvuus ja tiimityö limittyvät kiinteästi toisiinsa ja niiden katsotaan olevan tulevaisuuden työelämässä yhä tärkeämpiä. Itseohjautuvuutta, motivaatiota, tiimityötä ja johtajuutta tulisi tutkia lisää kirjastoalalla, koska julkishallinnon perinteiset johtamismenetelmät kaipaavat muuttuvassa yhteiskunnassa päivittämistä ja siirtymistä kohti itseohjautuvampaa työkuultuuria.

Avainsanat: itseohjautuvuus, kirjastot, motivaatio, johtaminen, tiimityö

1 JOHDANTO

Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkitaan itseohjautuvuutta kirjastotyössä. Itseohjautuvuus terminä liittyy yritysmailmaan, josta monet käytännöt ja työskentelytavat siirtyvät julkiselle sektorille. Yritysmailmassa itseohjautuvuus liitetään sekä johtamiseen että tiimityöhön. Toisaalta asiakkaiden vaatimukset ovat kasvaneet ja he haluavat saada kysymykseensä vastauksen nopeasti, joten itseohjautuvuus ja siihen liittyvä tiimityö tukevat asiakkaiden tarpeita. Työntekijöiden motivaatio kehittää itseään ja samalla työyhteisöään tukee työympäristön kehittymistä yhä joustavampaan ja mielekkäämpään suuntaan. Itseohjautuvuuden merkitys korostuu tulevaisuudessa, koska työ muuttuu yhä enemmän tietotyöksi ja ympäröivä maailmaa muuttuu nopean tiedonvälityksen avulla yhä verkottuneemmaksi (Martela & Jarenko 2017, 18).

Laloux'n (2015) mukaan itseohjautuvat organisaatiot toimivat jouhevammin ja tehokkaammin, kun päätöksentekoa on hajautettu. Maailmasta on tullut niin monimutkainen, että vanhat valtahierarkiat eivät enää toimi. Johtamisen tapoja tulee päivittää nykyaikaan, jotta se tukee organisaatioiden ketteryyttä, joustavuutta ja vahvuutta. Itseohjautuvat organisaatiot ovat organisoituneet luonnollisesti, niissä tuetaan jokaista kasvamaan ja kehittymään. Hierarkkinen organisaatio tuntuu jonkin ajan kuluttua jäänteeltä menneisyydestä.

Helsingin keskustakirjasto Oodissa käytetään teal-ajattelua, jonka tarkoituksena on hajauttaa päätöksentekoa ja valuttaa sitä henkilöstölle. Henkilökunta voi tehdä itsenäisesti päätöksiä tiimissä ilman johtajan suostumusta. Kirjastossa puhutaan itseohjautuvuudesta, koska halutaan päästä eroon ajattelusta, että yhdellä ihmisellä on vastaukset kaikkiin kysymyksiin. (Turunen 2018.)

Kirjastomaailmassa itseohjautuvuutta on tutkittu vähän eikä Suomessa juuri ollenkaan, joten tutkimuksen avulla on hyvä selvittää, miten itseohjautuvuus näkyy kirjastomaailmassa. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää itseohjautuvuuden merkitystä Oodi-kirjastossa ja löytää vastauksia, miten se liittyy tiimityöhön. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää muissa kirjastoissa, jotka siirtyvät itseohjautuvuuteen ja tiimityöhön tai harkitsevat siihen siirtymistä. Toisaalta Oodi-

kirjaston kohdalla on huomioitava, että se edustaa uudenlaista kirjastokäsitystä esimerkiksi harrastustiloineen, studioineen ja elokuvateattereineen.

1.1 Tutkimuksen aihe

Tutkimuksen aiheena on itseohjautuvuus kirjastotyössä. Tämä on kirjastojen käytännöissä uusi toimintatapa. Itseohjautuvuuteen liittyy läheisesti tiimityö, joka mahdollistuu uudenlaisen johtamisen myötä. Itseohjautuvuuden merkitys korostui uuden keskustakirjasto Oodin avauduttua joulukuussa 2018. Samalla otettiin käyttöön teal-malli. Silloin Oodissa työskenteli 54 henkilöä. (Turunen 2018.)

On tärkeää huomata, että Oodi (2020) ei ole perinteinen kirjasto, vaan sen suunnittelussa on lähdetty asiakkaiden toiveista. Perinteistä kirjastoa edustaa kolmannen kerroksen kirjaitaivas. Muut kaksi kerrosta edustavat uudenlaista kirjastokäsitystä, kuten ensimmäisen kerroksen elokuvateatteri ja kahvila-ravintola sekä toisen kerroksen studiot, peliverstaat ja 3D-tulostimet.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten itseohjautuvuus näkyy kirjastotyössä ja miten se toteutuu Helsingin keskustakirjasto Oodissa sekä henkilökunnan että asiakkaiden kannalta. Lisäksi tarkoituksena on tutkia, miten tiimityö on järjestetty ja miten se tukee ja näkyy työntekona kirjastossa ja mahdollisesti asiakkaille. Oodi on valittu tutkimuskohteeksi, koska tiedetään siellä käytettävän itseohjautuvuutta.

Tutkimukseen sisältyy myös asiantuntijahaastattelu, jossa Oodi-kirjaston johtaja kertoi tiimityöhön siirtymisestä. Tutkimusmenetelmänä käytetään kyselytutkimusta, joka toteutetaan verkkokyselynä Oodi-kirjaston henkilökunnalle.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten itseohjautuvuus näkyy ja toteutuu kirjastossa?
2. Miten itseohjautuvuus näkyy Oodi-kirjaston asiakkaille?
3. Miten tiimit on muodostettu ja ovatko ne pysyviä?
4. Miten tiimityö näkyy kirjastotyössä?
5. Miten tiimityö näkyy asiakkaille?

1.2 Keskeiset käsitteet

Tässä tutkimuksessa keskeisiä käsitteitä ovat itseohjautuvuus, teal-ajattelu, motivaatio, johtaminen, tietojohdaminen, tiimityö ja kirjastot.

Itseohjautuvuus ymmärretään toimintana, jossa ihminen toimii itsenäisesti ilman toisten ohjausta ja kontrollia. Itseorganisoituminen on organisoitumisen tapa, jossa ylhäältä annetut valmiit rakenteet ovat vähäisiä. (Martela & Jarenko 2017, 12.)

Teal-ajattelun pohjana on Laloux'n (2015) mukainen jaottelu, jossa organisaatioiden kehittymistä ja ihmisten työnjakoa kuvataan viidellä eri värillä. Teal-ajattelun perustana on jatkuva kyseenalaistaminen ja uusien mallien kokeilu. Mikään malli ei ole toistaan parempi tai huonompi vaan esimerkkejä siitä, että työn voi järjestää eri tavoilla. (Turunen 2018.)

Motivaatio antaa yksilön toiminnalle suunnan ja voiman. Motivaatio voi olla tiedostettua tai tiedostamatonta. Se jaetaan yleensä ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. (Viitala & Jylhä 2019, 230–233.)

Johtamistaitoja tarvitaan esimiestehtävien lisäksi työryhmissä, projekteissa ja verkostoissa. Johtaminen on jokaisen asia, koska työelämässä jokainen joutuu ottamaan vastuuta omasta ja muiden tekemisestä. Kyky johtaa ja kehittää itseään ja muita sekä taitavat vuorovaikutustaidot ja viestintä ovat tärkeitä. (Surakka 2018, 7–8.) Tässä tutkielmassa keskitytään itsensä ja organisaatioiden johtamiseen, tietojohdamiseen sekä älykkääseen johtamiseen.

Tietojohdaminen voidaan ymmärtää lyhyesti päätöksentekona, joka perustuu riittävään ja laadukkaaseen tietoon. Tämä edellyttää tarvetta määritellä, mitä tietoa kerätään ja mistä kanavista. Tärkeää on miettiä, kuka kerättyä tietoa hyödyntää, miten sitä raportoidaan, millä välineillä tietoa prosessoidaan ja levitetään. Tärkeä on sopia, kuka on vastuussa tiedonhallinnan eri alueista. Laajemmin ajateltuna tiedolla johtamista on organisaation kyvykkyyksien ja ihmisten osaamisen hallinta. (Viitala & Jylhä, 2019, 136–137.)Tässä tutkielmassa tietojohdamista lähestytään johtamisen tapana, jonka merkitys kasvaa tulevaisuudessa organisaatioiden tietojen siirryttyä yhä enemmän digitaaliseen muotoon.

Tiimityötä tehdään erikokoisissa ja eri tarkoituksia varten kootuissa ryhmissä. Tiimit voivat olla pysyviä tai niiden kokoonpano vaihtelee tarpeen mukaan. Parhaimmillaan toiminnan tehokkuus, luovuus ja laatu paranevat, kun tiimiläiset kantavat yhdessä vastuuta ja jakavat osaamistaan. (Viitala & Jylhä 2019, 150–151.)

Kirjastoja ovat kunnan- ja kaupunginkirjastot, ammattikorkeakoulukirjastot, ammattioppilaitoskirjastot, erikoiskirjastot, yliopistokirjastot ja kansalliskirjasto (Kirjastot.fi). Tässä tutkimuksessa keskitytään yleiseen kirjastoon, joka tarkoittaa kunnan- tai kaupunginkirjastoa.

Laki yleisistä kirjastoista (1492/2016) edellyttää, että kirjastot on tarkoitettu kaikille ja aineistoa saa lainata kirjaston kokoelmasta maksutta. Kirjastolain tarkoituksena on edistää kansalaisten osallisuutta ja sivistyksellisten perusoikeuksien toteutumista verkottuneessa yhteiskunnassa sekä turvata tiedon ja kulttuurin yhdenvertainen saatavuus.

1.3 Raportin rakenne

Raportissa käsitellään johtamista ja sen eri muotoja. Tiimityötä, sen tavoitteita, projektitiimin vai moniosaavan tiimi valintaa ja itseohjautuvuuden merkitystä tiimille. Itseohjautuvuus määritellään ja pohditaan sen lisääntymisen syitä ja sitä edistäviä asioita. Tutkitaan itseohjautuvuutta estäviä asioita, itseohjautuvuuden psykologisia perustarpeita, itsensä johtamista, itseohjautuvuuden merkitystä yksilölle sekä organisaatiolle. Myös kriittistä näkemystä itseohjautuvuudesta otetaan esille, sillä itseohjautuvuus vaatii sitoutumista sekä organisaation johdolta että työntekijöiltä. Aiempaa tutkimusta itseohjautuvuudesta käydään läpi ja kartoitetaan kirjastotyön osa-alueita. Lopuksi tehdään yhteenveto edellä mainituista aiheista.

Tämän jälkeen kerrotaan kyselyaineiston kokoamisesta. Sitten esitellään tutkimuksen tulokset omana lukuna. Pohdinnassa verrataan saatuja tuloksia muihin vastaaviin tuloksiin, mikäli niitä on saatavilla, ja teoreettiseen viitekehykseen. Lopuksi kerrotaan, onko käytetty onnistunutta tutkimusmenetelmää, vai olisiko jokin muu menetelmä toiminut paremmin.

2 ITSEOHJAUTUVUUS JA JOHTAMINEN

Johtamistaidot ovat tärkeitä esimiestyön lisäksi työryhmissä, projekteissa ja verkostoissa työskenteleville. Jokaisella on vastuu työyhteisötaidoista riippumatta asemastaan työyhteisössä. Erityisesti tämä korostuu asiantuntijatehtävissä, joten johtamisosaaminen on tärkeä taito kaikille työyhteisön jäsenille. Lisäksi se tukee työelämässä selviämistä. (Surakka 2018, 7.)

2.1 Johtamisen muutos

Johtamisen muutosta voidaan lähestyä Laloux'n (2015) kehittämän organisaatioiden kehittymistä kuvaavan jaottelun avulla. Niiden kuvaamiseen käytetään eri värejä. Värit ovat punainen, meripihka, oranssi, vihreä ja teal eli sinivihreä. Laloux on käyttänyt teal-ajattelun tukena Wilberin kehittämää integraaliteoriaa, joka pohjautuu ajatteluun kaiken teoriasta. Sen mukaan metateoria pyrkii yhdistämään usean tieteenalan näkemyksiä luonnontieteistä, kuten biologiaa, fysiikkaa ja yhteiskuntatieteitä. (Wilber 2003.)

Punainen väri (Red Organization) viittaa alkukantaiseen organisaatioon, jossa johtaminen tapahtuu vahvimman oikeudella. Tämän päivän esimerkkejä ovat katujengit ja mafia. Metaforana toimii susilauma. Meripihkan väri (Amber Organization) kuvaa hiukan kehittyneempää organisaatiota, jota johdetaan armeijan tapaan. Sitä ohjaavat sisäiset säännöt, komentoketjut ja rakenteet. Esimerkkinä tästä on katolinen kirkko ja metafora on armeija. Oranssi väri (Orange Organization) kuvaa yritystä, jota voidaan kutsua jopa nykyaikaiseksi organisaatioksi. Tässä organisaatiossa johtaminen perustuu tavoitteisiin ja innovointiin. Tavoitteena on luoda uutta kilpailijoita nopeammin. Esimerkkejä ovat useimmat pörssiyhtiöt kuten Nike ja Coca-Cola. Metaforana on kone. (Laloux 2014, 17–30.)

Vihreä väri (Green Organization) kuvaa organisaatioita, joita johdetaan kuten perhettä eli arvojen pohjalta. Vihreän organisaation tunnistaa siitä, että siitä puuttuvat sekä prosessit että hierarkia, mutta työntekijöillä on kivaa. Tämän tyyliässä johtamisessa asiat etenevät hitaasti, minkä vuoksi tämäkin malli on todettu vanhanaikaiseksi.

Esimerkkejä vihreästä organisaatioista ovat Ben & Jerry sekä Southwest Airlines ja metaforana on perhe. (Laloux 2014, 31–34.)

Laloux'n (2014, 43–56) seuraava organisoitumisen aste on teal-malli (Teal Organization), jota edustaa sinivihreä väri. Tässä mallissa ajatellaan kokonaisuutta ja työntekijöillä on suurempia päämääriä kuin pelkkä rahan ansaitseminen. He pyrkivät henkilökohtaiseen kasvuun ja intuition merkitys tunnustetaan viisauden taustalla. Yrityksen arvoilla on tärkeä merkitys, mikä otetaan huomioon jo työntekijöitä rekrytoitaessa. Työntekijöiden sisäinen kilpailu ei ole itseisarvo, vaan yhteinen tavoite ohjaa työn tekemistä. Esimerkkinä teal-mallia käyttävistä organisaatioista on Buurtzorg, joka esitellään sivulla 49. Metafora on elävä organismi.

Teal-organisaation kehityksessä voidaan erottaa kolme läpimurtoa, joista ensimmäinen on itseorganisoituminen. Tällaisessa organisaatiossa ei ole perinteistä valtahierarkiaa, vaan jokainen voi tehdä omia töitään koskevia päätöksiä. Tämä toteutuu usein autonomisissa tiimeissä. Toinen läpimurto on kokonaisvaltaisuus, joka tarkoittaa, että ihminen nähdään kokonaisena persoonana. Häneltä hyväksytään feminiiniset, tunteelliset ja intuitiiviset ominaisuudet. Kolmas läpimurto on evolutiivinen tarkoitus, joka tarkoittaa yrityksen olemassaoloa sen itseään suuremman tarkoituksen vuoksi. (Laloux 2014, 56.)

Johtamisen merkitys korostuu kaikilla organisaatiotasoilla eli yksityisellä, julkisella ja kolmannella sektorilla. Toimintaympäristön muutos haastaa organisaatiot miettimään omaa johtamistaan ja johtamisen kulttuuria. Julkinen johtaminen lähestyy toimintatavoiltaan yhä enemmän yksityistä sektoria. (Viitala & Jylhä 2019.)

Julkisella sektorilla korostuu kustannustehokkuuden vaatimus, koska yhteiskunnan resurssit ovat rajalliset ja väestön ikääntyessä jaettavaa on vähemmän. Tämä luo osaltaan paineita julkiseen johtamiseen ja johtajilta vaaditaan yhä parempaa taloudellista osaamista. Toisaalta on huomioitava, että julkisen sektorin esisijainen tehtävä ei ole tuottaa voittoa vaan yhteiskunnallisen perustehtävän toteuttaminen. Perustehtäviä ovat esimerkiksi varhaiskasvatus, koulutus, turvallisuus ja terveysdenhuolto. (Viitala & Jylhä 2019.)

2.1.1 Johtaminen

Sydänmaalakka (2015, 164) näkee kaiken johtamisen taustalla olevan itsensä johtamisen. Osaakseen johtaa muita on osattava johtaa ensin itseään. Ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa johtaa. Hyvä johtaja sopeuttaa toimintaa työntekijöiden, organisaatiokulttuurin, toimintaympäristön ja tilanteiden mukaan. Johtaminen vaatii paljon analysointia, ajattelua ja joustavuutta. Valmiita johtamismalleja ei ole olemassa. (Surakka 2018, 7.)

Nykyinen trendi on vähentää työyhteisössä byrokratiaa, hierarkioita ja lisätä työntekijöiden päätöksentekovaltaa. Samalla esimiesten määrä vähenee, mutta se ei poista johtajuuden tarvetta, kuten Lemmetty ja Collin (2019, 17), Hakanen (Vainio 2019), Martela ja Jarenko (2017, 13) sekä Jabe (2017, 23–27) toteavat. Tämä sopii muuttuvaan ja nopeatempoiseen yrityskulttuuriin, joka samalla suosii itseohjautuvuutta.

Hierarkkisen johtamisen mallissa ylin johto luo rakenteen ja selkeän järjestyksen. Toisena ääripäänä on täysin kontrolloitu organisaatio, jossa työntekijä on pelkkä käskyjen toteuttaja. Näiden väliin mahtuu malli, jossa tiimit toimivat itseohjautuvasti. Ne saavat itse päättää, miten järjestävät toimintansa. Tiimille on kuitenkin asetettu rajat, joiden puitteissa ne toimivat. Nämä mallit eivät toimi kuitenkaan täysin puhtaasti missään, vaan useissa organisaatioissa toimitaan eri malleista valikoiduilla toimintatavoilla. (Martela & Jarenko 2017, 13.)

Toisaalta itseohjautuvuus ei tarkoita, että työntekijät toimisivat ilman rajoja, vaan organisaatiot etsivät heille parhaan mallin toimia itseohjautuvasti. Yrityksissä etsitään minimaalista elinkykyistä rakennetta, jolla toimintaa voidaan hoitaa järkevästi, antaa työntekijöille mahdollisimman suuri vapaus ja silti tarjota johdon tuki. (Martela & Jarenko 2017, 13.)

Työntekijöiden itseohjautuvuus ei ole vastakohta organisaation hierarkialle ja johtamiselle. Molemmat voivat toteutua yhtä aikaa. Vaarana on, että itseohjautuvuuden ilmiö muuttuu työntekijän kokemukseksi laiminlyönnistä ja kuormittumiseksi oikeanlaisen tuen puutteessa. Organisaatioiden vastuullisuus kyseenalaistetaan (Lemmetty & Collin 2019, 17). Tätä näkemystä tukee Hakanen, joka toteaa, että

työntekijöitä ei saa jättää liian yksin, koska kuormittuneisuuden ja uupumuksen riski voi kasvaa (Vainio 2019).

Itseohjautuvuus ei ole aikuisilla sisäänrakennettu ominaisuus, vaan monimutkainen ja tilannekohtainen prosessi. Ihminen ei toimi itseohjautuvasti joka tilanteessa. (Lemmetty & Collin 2019, 17.) Tätä näkemystä tukee Ryanin ja Decin (2000) väite, jonka mukaan ihmisen mieli voi joskus toimia eri tavalla eli hylätä kasvun ja vastuun ottamisen.

Hakasen mielestä tulisi miettiä, millainen itseohjautuvuuden malli sopii omaan organisaatioon. Itseohjautuvuuden tapaa olisi hyvä miettiä yhdessä henkilöstön kanssa. Ytimenä on, miten jaetaan vallan ja vastuun rajat: mikä kuuluu yksilölle, mikä tiimille ja mistä vastaa ylin johto. Samalla tulisi miettiä, miten tuetaan henkilöstöä itseohjautuvuudessa. (Vainio 2019.)

Johtamista voidaan lähestyä sekä toiminnan että ammatin näkökulmasta. Toiminnan kautta johtamisen tavoitteena on halutun päämäärän saavuttaminen. Tällöin täytyy miettiä, miten johdetaan ja mitä halutaan tehdä. Täytyy myös miettiä, mitä tavoitellaan, miten organisaatio saadaan muodostettua ja toimimaan mahdollisimman tehokkaasti. Resurssien tarve, niiden hankinta ja halutun lopputuloksen saavuttaminen ovat tärkeitä. Erittäin tärkeää organisaation johtamisessa on saada ihmiset tekemään tehokkaasti se, mitä on tarkoitus tehdä. Tähän päästään johtamalla ihmisiä niin, että heillä on osaamista, tietoa tavoitteista, motivaatiota, hyvät olosuhteet ja välineet sekä hyvä psyykkinen ja fyysinen olotila. Lisäksi organisaatioon sitoutuminen on tärkeää. (Viitala & Jylhä, 2019, 11.)

Johtajan tärkeitä välineitä ovat kysyminen, kuunteleminen ja keskusteleminen. Johtaja toimii valmentajana, mentorina, antaa ja vastaanottaa palautetta, käy kehityskeskusteluja, pitää tiimipalavereita ja ratkaisee akuutteja ongelmia muiden kanssa. Isoissa organisaatioissa ylimmän johdon työ on paljolti kokouksiin ja tilaisuuksiin osallistumista. Työnjohtajat keskittyvät alaisten rinnalla palvelu- ja tuotantoprosesseihin. (Viitala & Jylhä, 2019, 12.)

Johtaminen voidaan nähdä myös ammattina, jossa erilaisia rooleja ovat esimerkiksi organisaation ylimmän johdon henkilöt, tulosityksiköiden ja osastojen päälliköt, projektipäälliköt, tiiminvetäjät, esimiehet, osastonhoitajat ja ryhmänvetäjät. Johtajien

alaisuuteen sopii 10–30 alaista organisaatiosta riippuen, jotta johtaminen luo parhaat edellytykset muiden tehokkaalle työskentelylle. Usein johtaminen on liitetty osaksi omia työtehtäviä omine vastuualueineen. Tässä haasteeksi tulee erityisesti asiantuntijatyössä ajan riittävyys sekä johtamiseen että omien työtehtävien hoitamiseen. (Viitala & Jylhä, 2019, 12.)

On myös huomioitava, että jokainen joutuu jossakin vaiheessa vastuuseen ja ottamaan johtajan roolin, jotta tehtävät tulevat hoidettua. Johtaminen ei ole siis vain johtajien tehtävä, vaan kaikille kuuluva asia. (Viitala & Jylhä, 2019, 12.) Tässä tullaan aikaisemmin mainittuun (Martelan & Jarenko 2017, 12) itsensä johtamiseen, jossa jokainen asettaa itselleen tavoitteita, valitsee keinoja, hankkii resursseja sekä toimii ja arvioi toimintaansa ja aikaansaannoksiaan.

Johtaminen voidaan nähdä myös taiteena, joka muotoutuu aina tilanteessa toteuttajansa mukaan. Johtamista ei voi etukäteen määritellä eikä ennustaa, vaan johtaja luo johtajuutta reaaliajassa johdettaviensa kanssa. Johtajuuden toteutumisesta ja sen laatu arvioivat johdettavat eli alaiset. Hyvän johtamisen tunnistaa, kun sen näkee tai kokee itse. Johtamiseen vaikuttavat lisäksi sekä johtajan tunteet että intuitiot. (Viitala & Jylhä, 2019, 11–12.)

Nykyään johtamisen tarkoitusta lähestytään humanistisen ihmiskäsityksen kautta, jolloin ihminen nähdään itseohjautuvana, tavoitteellisena, luovana ja kehityshaluisena organisaatiossaan. Tämän näkemyksen mukaan ihmistä ei tarvitse valvoa, kuten aikaisempien johtamisen mallien aikana, vaan johtamisella luodaan otolliset olosuhteet ihmisen motivoitumiseen, tavoitteiden saavuttamiseen, luovuuden kukoistamiseen ja jatkuvaan kehittymiseen. Nykyään nähdään, että johtajan tehtävä on sitouttaa johdettavansa yhteisten tavoitteiden toteuttamiseen ja kehittämään toimintaansa yhdessä johdon kanssa vuorovaikutteisesti. (Viitala & Jylhä, 2019, 14–15.) Hierarkkinen organisaatio, jota kutsutaan myös byrokraattiseksi, on silti yleinen organisaatiomalli, vaikka se onkin nykyisen työelämän kannalta ongelmallinen (Martela & Jarenko 2017, 16).

Haasteena johtamisessa on, että esimiehen tulisi kohdata jokainen työntekijä yksilönä. On todettu, että esimies valitsee alaisekseen samankaltaisen henkilön kuin hän itse on. Johtaja on mielestään paras ihminen. Hän pitää alaista parempana ihmisenä, mikäli tällä

on samoja ominaisuuksia kuin hänellä itsellään. Toisaalta erilaisuus on hyvä asia tiettyihin tehtäviin sovitettuna. Ihmisten toimintatavat, tyylit ja kiinnostuksen kohteet voivat olla hyvinkin erilaisia. Kuitenkaan kovin erilaiset arvot eivät ole työyhteisössä hyväksi. (Jabe 2017, 14–16.)

Esimiehen tulee olla tarkkana, että hän hyväksyy erilaisia ihmisiä työyhteisöön. Valitsemalla vain kaltaisiaan hän jää vaille laajempaa näkökulmaa ja hänen ymmärryksensä kapeutuu. Toisessa ihmisessä ärsyttävät juuri ne ominaisuudet, joita hän itsessään vastustaa ja pelkää. Johtajan tulisi kypsästi miettiä, miksi toinen ajattelee eri tavalla kuin hän itse. Tunneälykäs johtaja pitää erilaisuutta innostavana ja jännittävänä asiana. Hän kiinnostuu toisesta ihmisestä aidosti ja haluaa oppia tuntemaan hänen ajatusmaailmaansa. (Jabe 2017, 17–18.)

Nykyajan johtaminen on vaikuttamista toisen ihmisen sisäiseen maailmaan. Tarvitaan ymmärrystä hyväksyä erilaisuus rikkautena ja kykyä kääntää se voimavaraksi. Työpaikalla tulee hyväksyä kukin omana itsenään ja johtajan tulee johtaa. Johtajan tulisi nähdä alaisten voimavarat sekä lähestyä ja hyväksyä heidät yksilönä. Usein erilaisten ihmisten kohtaamista vältellään ja tämä saattaa aiheuttaa ristiriitoja työpaikalla. Näiden käsittelyä yleensä varotaan, koska niistä keskusteleminen tuntuu vaikealta ja kiusalliselta. (Jabe 2017, 23–27.)

Viime aikoina johtamista ja organisaatioita koskevassa keskustelussa ovat korostuneet toimintaympäristön muuttuneet haasteet ja niiden ratkaisemiseksi tarvittavat taidot eli luovuus ja innovatiivisuus. Media puhuu VUCA-ilmiöstä, joka tarkoittaa toimintaympäristön muutoksia ja tapahtumia, joissa yhdistyy epävakaisuus (volatility), epävarmuus (uncertainty), monimutkaisuus (complexity) ja monitulkintaisuus (ambiguity). On tullut esiin, että perinteinen johtaminen ja organisointi ovat esteenä innovatiivisuuden tehokkaampaan käyttöön. Tämä luo paineita kehittää johtamista ja toiminnan organisointia innovatiivisempaan suuntaan. (Viitala & Jylhä 2019, 51.)

2.1.2 Julkinen johtaminen

Julkisen johtamisen erityispiirteitä voidaan lähestyä kolmen näkökulman avulla. Ensimmäinen näkökulma on organisaation tehtävä. Julkishallinnon organisaatioiden tehtävänä ei ole tuottaa voittoa tai taloudellista hyötyä. Tarkoituksena on tuottaa hyvää yhteiskuntaan esimerkiksi yliopiston, kunnan tai ministeriön avulla. Julkisen organisaation tehtävät on säädetty laeissa ja asetuksissa ja ne käyttävät toiminnassaan julkista valtaa. (Virtanen & Stenvall 2019, 35.)

Toinen näkökulma on päätöksentekojärjestelmä, jota voidaan kutsua moniulotteiseksi ja kompleksiseksi. Julkisiin organisaatioihin liittyy monia sidosryhmiä ja yhteistyökumppaneita, joiden odotukset ja tarpeet tulee ottaa huomioon toiminnassa. Julkisen johtamisen haasteita ovat poliittinen ulottuvuus ja virkamiesten toteuttama johtaminen. Ongelmana on näiden kahden valtasuhde, joka ei aina ole kovin selvä. (Virtanen & Stenvall 2019, 35.)

Kolmas näkökulma on tilivelvollisuus. Julkishallinnon johtajat eivät ole vastuussa samalla tavalla kuin yritysjohtajat omistajilleen taloudellisen hyödyn tuottamisesta. Heillä on vastuu organisaation tuloksellisuudesta ja yhteiskunnallisesti vaikuttavasta toiminnasta. Ongelma on toiminnan tulosten ja vaikutusten mittaaminen verrattuna esimerkiksi yksityisen sektorin myyntitavoitteiden saavuttamiseen ja osakkeen arvon nousemiseen. (Virtanen & Stenvall 2019, 35.)

Julkishallinnon johtamista voidaan lähestyä julkisen johtamisen kautta, koska kyseessä on verorahoilla rahoitettu toiminta. Julkisen johtamisen yleisöjä ovat kansalaiset, asiakkaat eli palvelun käyttäjät, verkostot ja sidosryhmät, poliitikot ja johdettavat eli julkisen hallinnon työntekijät. Johtaminen on kollektiivisempaa ja tapahtuu eri toimijoiden yhteistyönä. (Virtanen & Stenvall 2019, 10–11.)

Julkinen johtaminen voidaan jakaa **kahteentoista osaamisen sisältöalueeseen**, jotka jokaisen julkishallinnon johtajan on hallittava riippumatta siitä, millä johtamisen tasolla toimii. Korkeammalla organisaatiossa olevalla johtajalla tulee olla strateginen osaaminen hallussa. (Virtanen & Stenvall 2019, 99.)

Strateginen johtaminen tarkoittaa johtamista, joka antaa suunnan julkiselle organisaatiolle. Tämä sisältää strategisen ajattelun ja strategian laatimisen eli hyvin laajan kokonaisuuden. **Resurssien johtaminen** tarkoittaa panoksia, joita käytetään valittujen tavoitteiden saavuttamiseen. Tähän liittyvät sekä taloudelliset resurssit että henkilöstövoimavarojen johtaminen. **Laadun johtaminen** on kokonaisvaltaista ajattelua ja se tähtää julkisen organisaation kilpailukyvyn parantamiseen. Osaavan henkilökunnan rekrytointi edellyttää, että julkinen organisaatio on kilpailukykyinen työnantaja. Laadun johtamiseen kuuluu lisäksi johtamisen kehittämistä, suunnitelmallisuuden parantamista, riskienhallintaa ja tulosten mittaamista. (Virtanen & Stenvall 2019, 99.)

Prosessien johtaminen tarkoittaa, että organisaatiossa on tunnistettu ja määritelty ydin- ja tukiprosessit. Lisäksi niiden johtamisvastuut tulee olla sovittuna. Prosesseissa keskeiset toiminnot on analysoitu ja prosessit on tunnistettu, nimetty ja määritelty. **Osaamisen johtaminen** on vaativaa, koska se ei ole irrallinen osa-alue, vaan liittyy organisaation strategiaan. Osaamisen vaatimukset johdetaan organisaation strategiasta, jossa pyritään vahvistamaan työntekijän yksilöllisiä vahvuuksia. Tähän liittyy johtajana uudistuminen, koska nykyään oletetaan, että johtaja kehittyy uran aikana vaiheittain. Tällöin johtajalta odotetaan esimerkiksi kouluttautumista, valmennusta, työnohjausta ja omaehtoista opiskelua työuran aikana. (Virtanen & Stenvall 2019, 99, 200–201.)

Työyhteisön johtaminen tarkoittaa ihmisten johtamista. Tätä johtamista tapahtuu useammassa viiteryhmässä, koska työpaikalla voi olla useita ryhmittymiä, joita tulee johtaa. Lähiesimiestasolla johtaminen on oman tiimin johtamista. Tärkeätä on miettiä työyhteisöjen toimivuutta. (Virtanen & Stenvall 2019, 100.)

Innovaatioiden tai innovatiivisuuden johtaminen tarkoittaa kokonaisvaltaista ajattelua toimintamallien uudistamiseksi. Tämä koskee sekä teknisiä että sosiaalisia uudistuksia. **Verkostojen johtaminen** tarkoittaa sekä perinteisten vuorovaikutuksessa olevien organisaatioiden että verkostoperustaiseen johtamiseen liittyvää aiheen käsittelyä. Haasteeksi tulee asiantuntijaverkoston johtaminen ilman muodollista käsky- ja päätösvaltaa. Tulevaisuudessa julkisia palveluja uudistetaan verkostojohdamisen ja palveluintegraation keinoin. Tällöin korostuu palvelun käyttäjien osallisuus ja heidän saamansa hyöty julkisten palvelujen käyttämisestä. **Muutoksen johtaminen** on noussut

verkostojen johtamisen ohella julkishallinnossa tärkeäksi erityisesti 1980-luvun jälkeen, jolloin alkoi julkisen sektorin kehittäminen. Sitä on jatkunut aivan näihin päiviin asti. (Virtanen & Stenvall 2019, 101.) Muutoksen johtaminen on oma johtamisen sisältöalue, jota ei tässä tutkielmassa käsitellä enempää.

Viestinnän johtaminen käsittää niin organisaation sisäisen kuin ulkoisenkin viestinnän. Siinä korostuvat viestinnän motiivit ja keinot kokonaisjohtamisen osatekijöinä. **Suorituksen johtaminen** viittaa sekä yksittäisen henkilön eli työntekijän johtamiseen että koko organisaation tilintekovastuuseen. Tämä vastuualue on merkittävä, koska toiminnassa käytetään julkisia verovaroja tai asiakasmaksuilla kerättyjä tuloja. Se tarkoittaa tulostavoitteen saavuttamista, jonka mittaaminen on julkisella sektorilla haasteellista. Yksittäisen työntekijän suorituksen johtaminen tarkoittaa sitä, miten työntekijän työpanos saadaan läpinäkyväksi kehityskeskustelussa. (Virtanen & Stenvall 2019, 101.)

Älykkään organisaation johtaminen koostuu tiedolla johtamisesta ja asiakaslähtöisestä toimintatavasta. Tiedolla johtaminen tarkoittaa tiedon tuottamista, analysointia ja sen hyödyntämistä. Asiakaslähtöisyys tarkoittaa toiminnan varmistamista, kuten asiakkuutta kunnioittavaa palvelukulttuuria. Älykäs organisaatio koostuu ajattelevista ihmisistä, joita sitoo yhteen luottamus organisaation päämääriä ja arvoja kohtaan. Tämä tukee samalla johtajuuden uudistamista, mikä puolestaan korostaa esimerkiksi itseohjautuvuutta. (Virtanen & Stenvall 2019, 101.) Nämä näkemykset tukevat osaltaan itseohjautuvuuden tärkeyttä tulevaisuuden työelämässä.

Edellä esitetyt johtamisen näkemykset soveltuvat kaikille julkisen johtamisen tasoille ylimmästä johdosta lähiesimiestyöhön. Huomioitava on, että osa-alueet ovat laajoja ja kattavat lukuisia pienempiä alueita. Lisäksi ne linkittyvät toisiinsa ja muodostavat kokonaisuuden. (Virtanen & Stenvall 2019, 102.)

2.1.3 Tietojohtaminen

Tietojohtaminen on yksi edellä mainitun älykkään organisaation johtamisen tapa. Tieto voidaan jakaa eksplisiittiseen eli julkilausuttuun (explicit) ja implisiittiseen eli hiljaiseen

tietoon (implicit, tacit). Tässä tutkimuksessa jako perustuu japanilaisten Nonakan ja Takeuchin (1995, 8) tekemään jaotteluun. Hiljainen tieto ei ole näkyvää eikä sitä ole helppo havaita. Se on lisäksi hyvin henkilökohtaista ja sitä on vaikea muotoilla sanoiksi. Tämä tekee kommunikoinnista haastavaa ja sen jakaminen on vaikeaa. Hiljainen tieto on syvälle juurtunut yksilön toimintaan ja kokemuksiin. Henkilökohtaiset oivallukset, intuiot ja ilmiöt kuuluvat hiljaiseen tietoon.

Hiljainen tieto on syvällä ihmisissä ja organisaatioissa ja sen avulla tiedetään, miten organisaation asiat hoidetaan. Hiljainen tieto on osa organisaation kognitiivista tietoa, joka kertoo, mihin organisaatio on menossa ja miksi se menestyy. Toisaalta hiljainen tieto on ongelmallista, koska sen määrittely on vaikeaa organisaatioiden osaamisvaatimuksissa ja osaamisen strategisen johtamisen kohteena. (Nonaka & Takeuchi 1995, 8–9, Virtanen & Stenvall 2014, 117.)

Julkilausuttu tieto ilmaistaan sanoin ja numeroin. Sellaisia ovat esimerkiksi tietojärjestelmien data ja informaatio. Tämä tieto saatetaan organisaatioiden käyttöön yksilön oppimisen ja omaksumisen kautta. Älykkäässä organisaatiossa on hallittava sekä hiljainen että julkilausuttu tieto. Se antaa haastetta johtamiseen, koska hiljaisen tiedon tunnistaminen, kerääminen ja hyödyntäminen on vaikeaa ja tieto siirtyy usein kokemusperäisesti. Tätä voidaan organisaatioissa tukea kasvokkain keskustelulla, tiimityöskentelyllä ja vuorovaikutuksen kehittämällä. (Nonaka & Takeuchi 1995, 9–11, Virtanen & Stenvall 2014, 117.)

Tietoon pohjautuva johtaminen perustuu toimiviksi osoittautuneisiin käytäntöihin sekä kykyyn analysoida tiedon pohjalta johtamistyötä ja sen osatekijöitä kriittisesti. Johtajan tulee olla tietoinen omasta johtamisestaan sekä sen onnistumisista ja epäonnistumisista. Tietoon pohjautuva johtaminen on rationaalista ja faktoihin perustuvaa. (Virtanen & Stenvall 2019, 20.)

Tietojohdamista voidaan lähestyä kahden näkemyksen avulla. Tiedon hallinta (information management) voidaan mieltää tehokasta päätöksentekoa ja ongelmanratkaisua tukevaksi toiminnaksi. Toinen näkemys perustuu knowledge management -kirjallisuuteen. Tämä on käännetty sanoilla tiedolla johtaminen, tietämyksen hallinta ja osaamisen johtaminen. Tärkeää tiedolla johtamisessa on miettiä, ymmärretäänkö se yksilölliseksi vai yhteisölliseksi. Yksilöllisessä johtamisessa

keskitytään yksilön osaamisen, kykyjen ja havainnoinnin vahvistamiseen. Yhteisöllisessä johtamisessa keskitytään luomaan käytäntöjä ja vuorovaikutusta, joiden avulla tietoa pystytään käsittelemään ja hallitsemaan kollektiivisesti. (Virtanen & Stenvall 2019, 30.)

Viitala ja Jylhä (2019, 136) lähestyvät tiedon johtamista todennettuun tietoon perustuvan päätöksenteon (evidence-based management) avulla. Runsaasta tietotulvasta on yhä vaikeampaa löytää oleellista ja reaaliaikaista tietoa. Tarkoitus on valita laadukasta ja tärkeää tietoa päätöksenteon pohjaksi.

Tiedon johtaminen edellyttää Zackin (1999) mukaan seuraavien asioiden huomioimista organisaatiossa: tiedonlähteet, tiedonhallinnan vastuutahot ja säilytyspaikat, tiedon jakeluprosessit, informaatioteknologia ja tehtäväkuvat. Alla olevassa taulukossa 1 on koottuna tiedon johtamisen tukijalat ja niihin vaikuttavat tekijät.

Taulukko 1. Tiedon tukijalat ja niihin vaikuttavat tekijät (Viitala & Jylhä 2019, 137).

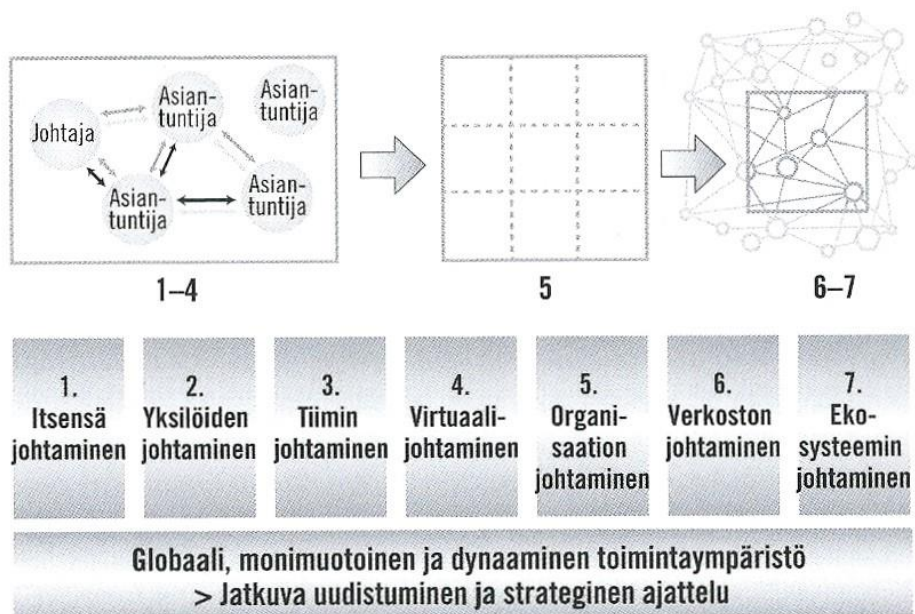
Tiedonlähteet:	asiakkaat, työntekijät, kilpailijat, alan tutkimusjulkaisut
Tiedonhallinnan vastuutahot ja tiedon säilytyspaikat:	mihin tietoa kerätään, missä se tiivistetään, jalostetaan, säilytetään, ylläpidetään (intranet, pilvipalvelut)
Tiedon jakeluprosessi:	mitä tietoja jaetaan: henkilöstölle, asiakkaille, missä muodossa ja milloin
Informaatioteknologia:	tuetaan tiedon hankinnan, jalostamisen, säilyttämisen, jakelun prosesseja
Tehtäväkuvat:	roolit, joiden vastuulla edellä mainitut

Tietoturvan varmistamisen merkitys korostuu viimeaikaisten tietovuotojen vuoksi. Tietoturvahäiriöt voivat aiheuttaa mainehaittoja, kustannuksia ja toimintaongelmia. Kriittisiä tietoja sisältävien liikesalaisuuksien paljastuminen voi heikentää yritysten kilpailukykyä. (Viitala & Jylhä 2019, 137.)

Tietojohdamisen merkitys lisääntyy tulevaisuudessa, koska organisaatioiden aineisto on pääsääntöisesti digitaalisessa muodossa. Tällöin sitä pystyy hyödyntämään johtamisessa ja organisaatioiden kehittämisessä.

2.1.4 Älykäs johtaminen

Sydänmaalakka (2015, 164–166) käyttää myös termiä älykäs johtaminen ja syventää ajatusta edelleen älykäs johtaminen 7.0:aan. Tällä hän kuvaa johtamisen seitsemää tasoa alkaen itsensä johtamisesta aina ekosysteemin johtamiseen. Itsetuntemuksen ja oman tietoisuuden kehittäminen auttavat itsensä johtamisessa. Tämä tulee nähdä myös organisaatioissa tärkeänä osa-alueena. Alla olevassa kuviossa 1 esitellään johtamisen eri tasoja.



Kuvio 1. Älykkään johtamisen tasot (Sydänmaalakka 2015, 165).

Toisena tasona on yksilöiden johtaminen, joka on perinteinen näkemys johtamisesta. Tässä johtaja johtaa asiantuntijoita yksilöinä ja pyrkii vaikuttamaan toisiin yksilöihin. Tämä on vaikea ja haastava johtamisen perustehtävä, joka johtajan tulee hallita. Kolmantena on tiimin johtaminen, koska toimitaan yhä enemmän tiimeissä. Johtajalta

tämä edellyttää hyvää vuorovaikutusta kaikkien tiimin jäsenten kesken ja johtamisvastuun jakamista. Johtaminen on hyvää yhteistoimintaa, johon kaikki tiimin jäsenet osallistuvat aktiivisesti. (Sydänmaalakka 2015, 165.)

Tiimityö muuttuu yhä enemmän työskentelyksi hajautuneessa tiimissä. Neljäntenä on virtuaalijohtaminen, joka tarkoittaa, että työntekijät työskentelevät tiiminä jopa toiselta mantereelta. Tällöin haasteeksi muodostuu perinteisen läsnäolon puuttuminen, kun on siirrytty etäläsnäoloon. Johtaminen tapahtuu virtuaalisesti etäjohtamisena. (Sydänmaalakka 2015, 166.)

Viides taso on johtaa organisaatiota, joka sisältää lukuisia tiimejä. Tässä on haasteena saada tiimit tekemään hyvää yhteistyötä. Organisaatiot ovat yhä epämääräisempiä ja verkostomaisempia, jolloin pitää etsiä uusia tapoja organisoitua. Kuudes taso on verkostujohtaminen, joka tarkoittaa yli organisaation rajojen menevää johtamista. Tällöin puhutaan useiden organisaatioiden tiimien johtamisesta. Mukana on sekä löysiä että kiinteitä verkostoja, mikä luo haasteita johtamiseen. Kyseessä on monimutkaisten arvoverkostojen johtaminen. (Sydänmaalakka 2015, 166.)

Seitsemäs taso on ekosysteemien johtaminen, mikä tarkoittaa hyvin laajaa verkostoa eli makroverkostoa. Organisaatioita voidaan miettiä ja ymmärtää elävinä ekosysteemeinä. Tarkoitus on miettiä myös taloutta systeeminäkökulmasta ja ymmärtää omaa organisaatiota osana laajempaa kokonaisuutta. Tällä tasolla voidaan ylittää toimialoja ja suhteita muodostetaan muiden organisaatioiden kanssa jopa rajattomasti. (Sydänmaalakka 2015, 166.)

Sydänmaalakka (2015, 166–167) näkee jatkuvan uudistumisen ja strategisen ajattelun olevan entistä tärkeämpää. Samoin monimuotoisuuden ymmärtäminen ja kunnioittaminen ovat tärkeitä arvoja. Elämme maailmankylässä ja meidän tulee ymmärtää roolimme maapallon ekosysteemissä.

2.1.5 Esimiesohjautuvuudesta tiimityöhön

Aidot tiimit toimivat yleensä itseohjautuvuuden periaatteella eli niissä tehdään päätöksiä itsenäisesti tiimin sisällä. Tiimityö mahdollistuu hyvän johtamisen avulla ja siinä

luotetaan ihmisten kykyyn hoitaa asioita, tehdä itsenäisesti päätöksiä sekä päästä sovittuihin tavoitteisiin. Johto antaa tiimille resurssit ja linjaa toiminnalle reunaehdot. (Eklund, Lindholm & Salonen 2019, 26.) Esimiehen rooli on tärkeä, sillä ilman esimiestä ryhmä kadottaa päämääränsä ja hajoaa sisäisiin ristiriitoihin. Tiimiläinen katsoo omaa toimintaansa pienestä avaimenreiästä, joten kokonaisuus, yhteinen suunta ja päämäärä katoavat. Töitä voidaan tehdä kovasti, mutta tekeminen ei kohdistu oikeisiin asioihin. (Järvinen 2020, 76.)

Salminen (2013, 25) lähestyy työn organisointia kolmen eri kehitysvaiheen kautta kuviossa 2. Perinteistä esimiesohjautuvuutta käytetään sellaisissa työtehtävissä, joissa vaaditaan vähemmän asiantuntemusta ja oma-aloitteisuutta. Tämä malli on käytössä teollisuustyössä ja julkisella sektorilla. Johtamisoppien hitaan kehittymisen vuoksi tätä mallia käytetään myös asiantuntijoiden johtamisessa, vaikka se usein heikentää heidän suoriutumistaan.



Kuvio 2. Työn organisoinnin kehitystasot (Salminen 2013, 25).

Itsenäisyysvaiheessa esimies antaa osan päätösvallasta työntekijöille. Tätä mallia käytetään asiantuntijaorganisaatioissa, joissa esimies ei pysty tarkasti ohjeistamaan ja valvomaan alaistensa työtä. Asiantuntijatiimit koostuvat usein monen eri alan osaajista, eikä esimiehellä voi olla, eikä häneltä voi odottaa organisaationsa kaikkien vastualueiden syvällistä osaamista. Esimies sopii yleensä tavoitteet yksittäisen työntekijän kanssa ja seuraa tuloksia jälkikäteen. Tämän vaiheen asiantuntijat toimivat

itsenäisesti eivätkä välttämättä tee yhteistyötä keskenään. Tämän organisaation haaste on kova sisäinen kilpailu ja yksilökeskeisyys. (Salminen 2013, 25–26.)

Tiimityövaiheessa työntekijöiden keskinäinen riippuvuus kasvaa ja yhteistyön tarve käynnistää ryhmän tiimiytymisen. Ryhmän jäsenten tulee huomata, että yhteistyö auttaa heitä myös yksilöinä toimimaan tehokkaammin ja saavuttamaan tavoitteensa. Kehittyessään tiimi saa yleensä lisää päätösvaltaa. Esimies johtaa tiimiä kokonaisuutena ja tiiminvalmentajan rooli suurenee. (Salminen 2013, 26.)

Tiimitoimintaa rakennetaan usein mallilla, jossa esimies toimii tiimin jäsenenä. Esimiehen työskentely tiimissä luo haasteita, koska työnjohto-oikeus ja organisaation vastuu ovat hänellä myös juridisesti. Esimiehen toimiessa tiimissä hän ei voi käyttää pelkästään esimiesasemaansa, vaan hänen on jaettava päätösvaltaa ja annettava muidenkin osallistua päätöksentekoon. Tämä käy esille taulukossa 2. (Salminen 2013, 26.)

Tiimien rakentaminen on usein vaikeampaa kuin perinteisten esimiesvetoisten organisaatioiden. Mikäli tiimin toimintaedellytykset eivät ole kunnossa tai jos jäsenet eivät sitoudu tiimiin, muodostuu valetiimi, jossa suoritukset ovat heikompia kuin esimiesjohtoisessa organisaatiossa. Tällöin tiimin rakentamiseen käytetyt resurssit valuvat hukkaan. Taulukossa 2 kuvataan esimiesvetoisen organisaation ja tiimin eroja. (Salminen 2013, 26–27.)

Taulukko 2. Esimiesvetoisen organisaation ja tiimin erot (Salminen 2013, 27).

Esimesvetoinen organisaatio	Tiimiorganisaatio
<ul style="list-style-type: none"> • Toimintaa johtaa toimintansa ainakin osittain direktio-oikeuteen perustava esimies, joka tekee yksin päätökset ja kantaa vastuun organisaation toiminnasta • Jokainen työntekijä on vastuussa vain omasta työstään • Työsuorituksia arvioidaan ja palkitaan yksilösuoritusten perusteella • Ei tue laaja-alaista yhteistyötä organisaation jäsenten kesken • Esimies tekee päätökset ja yrittää sen jälkeen motivoida alaisiaan toimimaan päätöksensä mukaisesti • Esimesvetoinen organisaatio rajaa usein työntekijöiden aloitteellisuutta sen mukaan, miten esimies ajattelee ja arvioi erilaisten mielipiteiden hyödyllisyyden 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiimillä on laajempi oikeus tehdä toimintaansa koskevia päätöksiä. Tiimi tekee päätökset yhdessä ja kantaa kollektiivisesti vastuun tiimin toiminnasta • Tiimin jäsenet kantavat yhdessä vastuuta sekä omasta että koko tiimin suoriutumisesta • Tiimin tuloksia arvioidaan ja palkitaan yhtenä kokonaisuutena • Tiimi saa voimansa yhteistyöstä • Tiimi rohkaisee jäseniään avoimeen keskusteluun ja aktiiviseen ongelmanratkaisuun yhdessä • Tiimi hyödyntää tehokkaasti jäsentensä erilaista osaamista ja verkostoja

Esimesvetoisen organisaation ja tiimien eroja ovat esimerkiksi seuraavat: Esimesvetoisessa organisaatiossa jokainen vastaa vain omasta työstään. Tiimissä vastuu on kaikilla ryhmän jäsenillä. Esimesvetoisessa organisaatiossa työsuoritukset arvioidaan ja palkitaan yksilösuoritusten perusteella. Tiimin tulokset arvioidaan ja palkitaan yhtenä kokonaisuutena. Esimesvetoinen organisaatio ei tue laaja-alaista yhteistyötä kuten tiimiorganisaatio. Tiimissä rohkaistaan jäseniä avoimeen keskusteluun ja aktiiviseen ongelmanratkaisuun. Esimesvetoisen organisaation esimies tekee päätökset ja yrittää saada alaiset toimimaan päätöksensä mukaan. Tiimissä hyödynnetään erilaista osaamista ja verkostoja. Esimesvetoisessa organisaatiossa esimies rajaa alaistensa oma-aloitteellisuutta mieltymystensä mukaan ja arvioi erilaisten mielipiteiden hyödyllisyyden. (Salminen 2013, 27.)

Salminen (2013, 28) ehdottaa tiimin kooksi alle kymmenen henkilöä. Minimikoko tiimille on 3-4 henkilöä. Suuremman tiimin haasteeksi muodostuvat erilaiset näkemykset tiimin päämääristä ja pelisäännöistä. Vuorovaikutusongelmat ja luottamuksen rakentaminen vaativat suuremmissa tiimissä enemmän aikaa.

2.1.6 Tiimityön tavoitteet

Organisaatiossa tiimityöllä voi olla useita tavoitteita. Yleensä sillä pyritään tehostamaan toimintaa ja parantamaan tiedonkulkua. Tiimityö hyödyntää suuremman osan henkilöstön kapasiteetista, koska työyhteisöissä on usein käyttämättömiä voimavaroja ja toimintaenergiaa. Tiimissä henkilöstön ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaidot kehittyvät. Nykyisin tiimien voima näkyy informaation hallintana ja verkostoitumisena, mikä on tärkeää tämän päivän työelämässä. (Salminen 2013, 29.)

Tiimityöllä on muitakin tavoitteita. Henkilöstön työhyvinvointi on seurausta hyvästä työyhteisöstä. Tiimissä jäsenet pystyvät parantamaan saavutuksiaan ja samalla he kokevat itsensä tyytyväisemmiksi työssään. Tiimiin kuuluminen antaa energiaa ja sitouttaa, koska työntekijöillä on yhteinen päämäärä ja he tukevat toisiaan. Parhaat henkilöt pysyvät työssä, koska he saavat vaikuttaa omaan työhönsä. Lisäksi tiimityössä on joustoa huippuosajien piirissä. Työviihtyvyys on tärkeää ja tiimissä tuntee kuuluvansa voittajien joukkoon. Työssä kehittyminen helpottuu. Tiimissä havaitaan helpommin omat ja toisten kehityskohteet, joten tiimi toimii samalla peilinä. Tiimissä olevalle syntyy vastuuntunto tiimiä kohtaan, joten se kannustaa kehittämään itseä. Tiimissä oppiminen on tehokasta. Tiimityö auttaa muutosten hyväksymisessä, ymmärtämisessä ja toteutuksessa. Tiimin jäsenet ovat sitoutumisestaan johtuen joustavia ja heillä on vahva sisäinen luottamus ja parempi päätöksentekokyky. Tällöin he uskaltavat ottaa riskejä. Tiimiläiset ymmärtävät, hyväksyvät ja toteuttavat muutoksia helpommin kuin perinteisessä organisaatiossa työskentelevät. (Salminen 2013, 29–30.)

2.1.7 Projektitiimi vai moniosaava tiimi

Törmälä ym. (2015, 56) näkevät moniosaavien tiimien olevan ratkaisu organisaation tehokkaalle toiminnalle. Moniosaava tiimi on koko organisaation toiminnan perusyksikkö. Samalla moniosaava tiimi mahdollistaa organisaation tehokkaan ja mukautuvan toiminnan.

Kun organisaatiossa on tiedossa projekti, siihen mietitään sopivat henkilöt eli tiimi valitaan projektin sisällön perusteella. Tämä ei välttämättä ole paras ratkaisu, koska

siinä ei huomoida työhön liittyviä ongelmia. Tätä tukee Vehkaperän, Pirilän ja Roivaan näkemys (2013, 70), jonka mukaan toisilleen vieraat jäsenet pystyvät parhaiten tuottamaan innovatiivisia ratkaisuja ja toimintatapoja. Tiimin jäsenten tulisi edustaa eri aloja, ikäryhmiä, osaamista ja kulttuuritaustoja. Työn aikana tulee vastaan tehtäviä ja yksityiskohtia, joita ei voi määrätä etukäteen. Lisäksi tulee huomioida, että paras tietämys on työntekijöillä itsellään eikä organisaation johdolla. Tiimissä opitaan ja kehitetään ihmisten kesken, kun ratkotaan ongelmia, joten pitempiaikainen tiimi on parempi kuin projektia varten koottu ryhmä. (Törmälä ym. 2015, 57.)

Tiimin määrittävät sen jäsenet, eivät projektit, joita tiimi tekee. Moniosaava tiimi on perusrakenne, jonka avulla onnistuu asioiden tekeminen uudella tavalla. Tämä vaatii uutta ajattelua ja organisaation toimintatapojen muutosta. Moniosaavan tiimin avulla pitää miettiä, miten työ sopii tiimille eikä ihmisten pidä sopia tiimiin. Ihmisten ohjaamisesta on siirryttävä työn tavoitteiden, sisällön ja ympäristön ohjaamiseen. Samalla luodaan edellyksiä onnistumisiin. (Törmälä ym. 2015, 57–58.)

Vehkäperä ym. (2013, 70) on huomannut, että vaikka edustamme samaa ammattikuntaa, suhtaudumme uusiin asioihin, muutoksiin ja haasteisiin eri tavalla. Tiimin pysyvyyttä tukee ajatus, että se on kehittynyt toimintansa aikana hyväksi ja samalla se on kasvanut vastoinkäymisten kautta. Tärkeää on luoda olosuhteet, jotka suosivat yhteistyötä, yhdessä oppimista ja rikasta kommunikaatiota. Huomioitava on myös, että henkilöiden tulee saada keskittyä mieluiten yhteen projektiin kerralla. Liian moniin projekteihin osallistuminen yhtä aikaa ei takaa hyvää lopputulosta, vaan tuloksena on useita puolivalmiita projekteja. (Törmälä ym. 2015, 58–59.)

Perinteinen tapa ratkoa ongelmia prosessin eri vaiheissa on tehdä niitä pieni pala kerrallaan eri ryhmissä. Moniosaava tiimi ryhtyy ratkomaan ongelmaa yhdessä ja jäsenet antavat kaiken osaamisensa muiden käyttöön. Tehokkuuden kannalta tämä on paras tapa ja tarvittava osaaminen löytyy tiimistä. (Törmälä ym. 2015, 60.)

Moniosaamista kuvataan T-mallilla kuviossa 3, jossa T-kirjaimen poikittainen palkki on kaikille yleistä ja yhteistä osaamista. Tämä mahdollistaa toiminnan mukautuvuuden. Tiimin tulee kyetä tekemään asioita tiimissä ristiin, jotta toiminta ei ole kiinni yksittäisistä osaajista. T-kirjaimen pystypalkki edustaa erikoisosaamista, jota tarvitaan

lähes aina kokonaisuuden valmiiksi saattamiseksi. Terävät kulmat muodostuvat monien erikoisosaamisten määrästä. (Törmälä ym. 2015, 60.)



Kuvio 3. T-malli. (Törmälä ym. 2015, 60).

Jotta tiimi voi toimia tehokkaasti yhdessä, mahdollisimman monella tulee olla laaja-alaista osaamista. Tämä antaa tilaa erikoisosaamisen kasvattamiselle, mikä osaltaan tukee tiimin kehittymistä yhä paremmaksi. Tiimissä työskentely kasaa paineita ja stressiä koko tiimille. Yhdessä tiimi jaksaa kantaa suuremman kuorman kuin yksittäinen henkilö. Tässä näkyy tiimissä syntyvä avunantamisen ja vastaanottamisen ilmapiiri. Lisäksi tiimi luo turvallisuutta ja mahdollistaa haasteiden vastaan ottamisen sekä yksilönä että ryhmänä. (Törmälä ym. 2015, 61.)

Moniosaaminen on organisaatiolle kannattavaa, koska osaaminen ja riskienhallinta ovat useamman vastuulla. Tämän mahdollistaa ristiin tekeminen ja tiedon jakautuminen useille henkilöille. Ihmiset tukevat yhteisiä tavoitteita, koska ne eivät ole piilossa tiukkojen ja rajallisten roolijakojen takana. Tiimi on siksi vahvempi kuin yksittäinen henkilö. Taulukko 3 kuvaa projektitiimin ja moniosaavan tiimin eroja. (Törmälä ym. 2015, 61.)

Taulukko 3. Projektitiimin ja moniosaavan tiimin erot (Törmälä ym. 2015, 64).

Projektitiimi	Moniosaava tiimi
Projekti määrää tiimin. Johtajat määräävät projektitiimeihin henkilöt ja heidän tehtävät.	Projektit määräytyvät tiimien perusteella.
Ihmisiä määrätään projekteihin.	Tiimeille annetaan projekteja.
Kehittyminen tehdään erillisinä projekteina.	Kehittyminen on osa tiimin toimintaan.
Tiimi on olemassa projektin ajan.	Tiimi on luonteeltaan pysyvä.
Tiimin tehtävä on suorittaa projekti.	Tiimin tehtävä on kehittyä, kehittää toimintaa – toimia ”strategisesti”.
Johtajat määräävät henkilöt projektitiimeihin ja heidän tehtävät.	Johto johtaa päämääriä ja onnistumista ympäristön kautta.
Komento ja kontrolli. Tiimin jäsenet suorittavat heille määrättyjä tehtäviä.	Tiimille annetaan selkeä kokonaisvaltainen tavoite, jonka ympärille se itseorganisoituu.

Tiimin ja sen jäsenten välinen luottamus on tärkeä, jotta yhteiset tavoitteet saavutetaan. Luottamus saavutetaan yhteisillä ja jaetuilla tavoitteilla, yhteisillä onnistumisilla ja epäonnistumisilla sekä yhteisillä vastustuksilla ja vaiheilla, joita tiimin jäsenet ovat kokeneet yhdessä työskennellessään. (Törmälä ym. 2015, 64.)

Mikäli organisaatiossa kaivataan esimerkiksi lisää yhteistyötä, parempaa viestintää tai mahdollisuutta kokeilla ja oppia uutta, on tiimien muodostaminen kannattavaa. Sekä tiimit että organisaatio tarvitsevat aikaa ja työtä oppiakseen uuden toimintatavan, jolla toimintaa kehitetään yhdessä. (Törmälä ym. 2015, 65–66.)

2.1.8 Itseohjautuvuuden merkitys tiimille

Tiimityössä itseohjautuvuus näkyy siten, että tiimi ohjaa itse toimintaansa. Jokainen vastaa työnsä onnistumisen lisäksi siitä, että oma työ tukee muiden työtä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Johtajan tehtävänä on olla luotsi, joka ohjaa tiimin työtä

asiakkailta saadun palautteen ja työntekijöiltä nousevien signaalien mukaan. Tätä kriittistäkin tietoa käytetään kehittämisen työkaluna. Johtaja mahdollistaa, hän valmentaa muita ja sparraa työntekijöitä. (Hiila ym. 2019, 180.)

Tiimityö mahdollistaa kaikkien osaamisen hyödyntämisen eli yhdessä saavutetaan enemmän kuin yksin työskennellessä. Jokainen saa hyödyntää ja kehittää omaa potentiaaliaan eli ratkaisut tehdään yhdessä. Ratkaisut tehdään nopeasti eikä lupaa tarvitse kysyä ylimmältä taholta. Mahdolliset ongelmatilanteet voidaan ratkoa ripeästi ennen kuin ne pahenevat. Tärkeää on muistaa yhteinen tavoite, johon pyritään ja luottaa muiden osaamiseen. (Hiila ym. 2019, 185.)

Haastetta tiimityöhön voi tuoda neljä osa-aluetta, joiden tulisi täytyä tiimityön onnistumiseksi. Ensimmäinen on jokaisen etu eli jokaisen tulisi hyötyä yhteistyöstä enemmän kuin yksin työskentelystä. Toinen on vapaamatkustajien saaminen kiinteämmin osaksi työyhteisöä. Työyhteisön tulisi olla sellainen, jossa jokainen tekee osansa yhteiseksi hyväksi eikä pyri hyötymään muiden kustannuksella. Kolmantena on työnjako, jonka tulisi olla tasapuolinen ja kunnioittaa jokaisen kykyjä sekä taitoja. Samalla sen tulisi tukea työyhteisön tavoitteita. Neljäntenä on toiminnan keskinäinen koordinaatio eli informaation kulku ja resurssien tulisi olla kohdallaan. Tiedonkulku on tärkeää, jotta jokainen tietää, missä ollaan menossa ja mitä vielä tarvitaan tavoitteeseen pääsemiseksi. Resurssit tarkoittavat tässä kanavia, joiden välillä tietoa pystytään siirtämään. (Martela, 2017, 127–131.)

2.2 Itseohjautuvuuden määritelmiä

Itseohjautuvuuteen ei ole yhtä selkeää määritelmää, vaikka se ei ole terminä uusi. Yleensä sillä tarkoitetaan ihmisen kykyä toimia ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia. (Savaspuro 2019, 25.) Itseohjautuvuusteorian käsite (self-determination theory, SDT) on lähtöisin Decin ja Ryanin 1985 luomasta makroteoriasta, joka lähestyy ihmisten motivaatiota ja persoonallisuutta empiirisiin menetelmin. Tämä korostaa sisäisten resurssien merkitystä persoonallisuuden kehitykselle ja käyttäytymisen itsesääntelylle. Teorian avulla tutkitaan myös sisäistä ja ulkoista motivaatiota.

Tärkeimmät kohdat perustuvat ihmisen motivaatioon, hyvinvointiin ja psykologisiin perustarpeisiin. (Deci & Ryan 1985; Ryan & Deci 2000.)

Itseohjautuvuusteoriaan kuuluu **kuusi miniteoriaa**, joista kukin keskittyy yhteen motivaation ja persoonallisuuden näkökulmaan. Kognitiivinen arviointiteoria (Cognitive Evaluation Theory, CET), kuvaa, miten ulkoiset palkkiot vaikuttavat ja heikentävät luontaista motivaatiota tehdä valintoja. Teorian avulla pyritään määrittämään tekijöitä, jotka vaikuttavat sisäisen motivaation vaihteluun. Organismisen integraation teoria (Organismic Integration Theory, OIT), kuvaa ulkoisen motivaation eri muotoja, niiden ominaisuuksia, määrääviä tekijöitä ja seurauksia. Motivaation säätelyn muotoja ovat integroitu, tunnistettu, sisäistetty ja ulkoinen. (Ryan & Deci 2000, 2017, 123, 179.)

Kausaalisten orientaatioiden teoria eli syy-yhteyden teoria (Causality Orientations Theory, COT) kuvaa ihmisten yksittäisiä eroja, joiden mukaan he perehtyvät ympäristöihin ja säätelevät käyttäytymistään. Psykologisten perustarpeiden teoria (Basic Psychological Needs Theory, BPNT) selittää nimensä mukaisesti psykologisia perustarpeita eli autonomiaa, pätevyyttä ja yhteenkuuluvuutta. (Ryan & Deci 2017, 216, 239.)

Tavoitteiden saavuttamisteoria (Goal Contents Theory, GCT) kuvaa sisäisiä ja ulkoisia tavoitteita sekä niiden vaikutusta motivaatioon ja hyvinvointiin. Liialliset ulkoiset motivaatiot voivat heikentää hyvinvointia ja sisäiset motivaatiolähteet parantaa sitä. Ihmissuhteiden motivaatioteoria (Relationships Motivation Theory, RMT) kuvaa yhtä psykologista perustarvetta eli yhteenkuuluvuuden tarvetta. Ihmissuhteet vaikuttavat myönteisesti yhteenkuuluvuuteen ja hyvät henkilösuhteet ovat henkilöillä, joiden kumppanit tukevat itsenäisyyttä, pätevyyttä ja yhteenkuuluvuutta. (Ryan & Deci 2017, 272–273, 293.)

Itseohjautuvuus tarkoittaa yksilön kannalta sitä, että organisaatiossa on mahdollista tehdä itsenäisiä päätöksiä. Työntekijä kokee saavansa tehdä työtään haluamallaan tavalla ja ratkoa omatoimisesti kohtaamiaan ongelmia. Työntekijän on puolestaan osattava johtaa omaa työtään valtuuksiensa rajoissa. Tätä näkemystä tukevat Surakka (2018, 16), Hiila, Tukiainen ja Hakola (2019, 180) sekä Martela ja Jarenko (2017, 14). Itseohjautuvuus tukee samalla yksilön kehittymistä, kuten Hilla ym. (2019, 180) sekä Martela ja Jarenko (2017, 16) toteavat.

Ammattitaidon merkitys on tärkeä, koska jokainen haluaa tulla paremmaksi itselle tärkeissä asioissa. Uuden oppiminen, uusien tehtävien tekeminen ja ongelmien ratkaiseminen ovat oleellisia ihmisille. Ammattitaidon kehittäminen pitää mahdollistaa työpaikoilla. Tätä tukemaan tarvitaan oikeanlainen työympäristö, joka haastaa ja auttaa oppimaan sekä yksilöitä että tiimejä. (Törmälä ym. 2015, 27.)

Merkitys sitoo yhteen autonomian ja ammattitaidon. Haluamme olla osa jotakin suurempaa kokonaisuutta. Henkilöt, jotka tavoittelevat mestaruutta, saavat aikaan hyviä tuloksia. Merkityksen työlleen löytäneet saavuttavat vielä enemmän. Mikäli ihmiset löytävät itseään suuremman merkityksen, he ovat kaikista tuottavimpia ja tyytyväisimpiä. (Törmälä ym. 2015, 27.)

Yksilöiden riskinä itseohjautuvuudessa on, että heidän ponnistelunsa eivät tue yhteistä tavoitetta, vaan itseohjautuvuus tuo mukanaan ristivetoa ja siten tehottomuutta, turhautumista ja konflikteja. Nämä vaikutukset eivät ole haitaksi, mikäli niitä pyritään ratkomaan työyhteisössä. Tässä tarvitaan keskinäistä vuorovaikutusta, luottamusta ja yhteistä tulevaisuudennäkymää. Tärkeänä korostuu johtajuuskulttuuri eli miten organisaation valtasuhteet, vaikuttaminen ja arjen toiminnat toimivat. (Mäki 2019, 128.)

Täydellisimmillään ihminen on utelias, elinvoimainen ja itsemotivoitunut. Parhaimmillaan ihmiset ovat toimivia ja innostuneita, itseään kehittäviä, halukkaita oppimaan uusia taitoja ja samalla käyttämään kykyjään vastuullisesti. Useimmat ihmiset osoittavat huomattavaa ponnistelua, toimintaa ja sitoutumista elämäänsä. Tämä vaikuttaa olevan tavallisempaa kuin oletetaan. Toisaalta ihminen voi olla passiivinen ja motivoitumaton yhdellä tai useammalla elämänsä alueella. (Ryan & Deci 2000.)

Erityisesti sosiaaliset olosuhteet määrittävät sekä henkilöiden sisäisiä että henkilöiden välisiä eroja motivaatiossa ja persoonallisuuden kasvussa. Paremmat olosuhteet mahdollistavat ihmisten motivoitumisen, energisyyden ja sitoutumisen joihinkin tilanteisiin, aloihin ja kulttuureihin paremmin kuin joihinkin toisiin. Tutkimukset olosuhteista, jotka edistävät tai heikentävät ihmisen positiivista inhimillistä potentiaalia, mahdollistavat sellaisten sosiaalisten ympäristöjen suunnittelun, jotka parantavat ja lisäävät ihmisten kehitystä, suorituskykyä ja hyvinvointia. (Ryan & Deci 2000.)

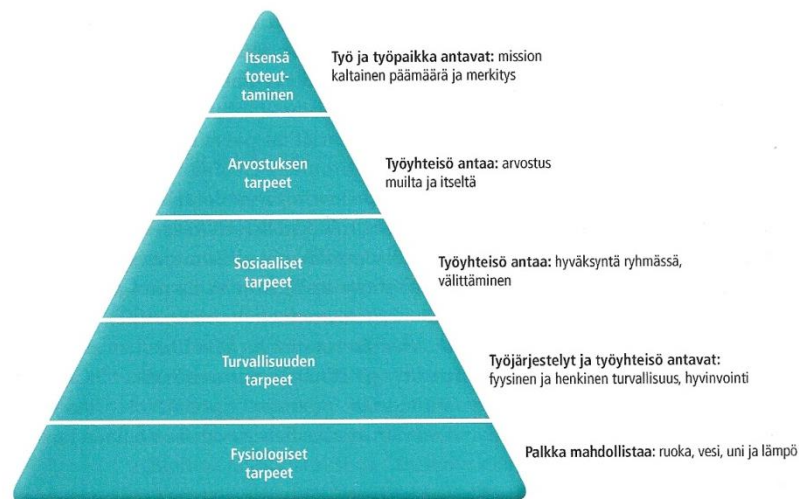
Itseohjautuvuuden tunnistaa työssä siitä, että työntekijä on kiinnostunut kehittämään omaa työtään, koska hän on voinut osin valita työtehtävänsä oman kiinnostuksensa ja osaamisensa mukaan. Hän pyrkii erikoistumaan omaan alaansa ja hän haluaa palvella asiakkaita hyvin. Työntekijällä on itsenäistä päätöksenteko-oikeutta, joten joka asiaan ei tarvitse hakea hyväksyntää ylemmiltä esimiehiltä. Vastuun antaminen, rakentava palaute sekä avoin keskustelu edistävät itseohjautuvuutta.

2.3 Itseohjautuvuuden lisääntymisen syitä

Itseohjautuvuuden lisääntymiseen on kolme syytä. Ensiksi toimintaympäristömme on muuttunut yhä globaalimmaksi, tiedonkulku nopeutunut ja automaation lisääntymisen myötä liiketoimintaympäristö on muuttunut monimutkaisemmaksi ja nopeammin muuttuvaksi. Tämä edellyttää organisaatioilta yhä nopeampaa muutoskykyä ja ketteryyttä, johon perinteinen hierarkkinen johtamismalli ei sovi. (Martela & Jarenko 2017, 11.) Tätä tukevat myös johdannossa Laloux'n (2015) esittämät ajatukset organisaatioiden kehityshistoriasta ja kehittymisestä.

Toisena syynä on työn luonteen muuttuminen. Rutiinityö vähenee. Vaaditaan luovaa asiantuntijuutta ja itsenäistä päätöksentekokykyä, joten tässäkin tulee vastaan perinteinen ylhäältä alas toimiva johtamismalli, joka ei sovi tällaiseen tilanteeseen. Itsenäinen päätöksentekokyky on mahdollista vain pienissä asioissa. Kolmantena syynä on moderni informaatioteknologia, joka mahdollistaa erilaisten hajautettujen rakenteiden luomisen työpaikoille, jolloin kaikkia päätöksiä ei tarvitse hyväksyttää ylimmällä johdolla. Työn luonteen muuttuminen rutiinityöstä asiantuntijuutta ja itsenäistä päätöksentekokykyä vaativaksi toimii itseohjautuvassa organisaatiossa. (Martela & Jarenko 2017, 11.) Hakanen (2020) toteaa samoja syitä itseohjautuvuuden nousemiseksi esiin juuri nyt eli työelämän muutosnopeuden, globaalin kilpailun kiristymisen ja resurssien niukkuuden. Työpaikoilla halutaan nyt saada jokaisesta työntekijästä kaikki potentiaali käyttöön ja parhaat työsuoritukset optimoitua, jotta kilpailussa pärjätään. Työelämän muuttuessa nopeasti halutaan antaa työntekijöille mahdollisuus tehdä päätöksiä tarvittaessa joustavasti.

Itseohjautuvuus edellyttää, että ihminen tuntee itsensä tarpeelliseksi eli taustalla on Maslowin tarvehierarkia, joka esitellään kuviossa 4. Siinä näkyy työyhteisön ja työmotivaation näkökulma. Hierarkia on viisiportainen asteikko, jossa alemman tason tarpeet tulee olla tyydytetty ennen kuin etenee seuraavalle portaalle. Hierarkiassa ryhmitellään ihmisen perustarpeet viiteen luokkaan eli fysiologiset tarpeet (uni, ruoka, lämpö), turvallisuuden tarpeet (fyysinen ja henkinen turvallisuus, hyvinvointi), sosiaaliset tarpeet (ryhmän hyväksyntä, rakkaus, välittäminen), arvostuksen tarpeet (arvostus muilta ja itseltä) ja itsensä toteuttamisen tarpeet (päämäärä ja merkitys). Jokaisella ihmisellä on jossakin muodossa kaikkien tasojen tarpeita. Ne ovat voimassa yhtä aikaa, mutta painottuvat tilanteiden mukaan eri tavalla. (Viitala & Jylhä, 2019, 234.)



Kuvio 4. Tarvepyramidi (Viitala & Jylhä, 2019, 234).

Ryanin ja Decin (2000) itseohjautuvuusteorian pohjalta oletuksena on kolmen psykologisen perustarpeen täytyminen. Nämä sisältyvät edellä mainituun psykologisten perustarpeiden teoriaan (BPNT). Näitä ovat itsenäisyyden (autonomy), yhteenliittymisen (relatedness) ja pätevyyden tarve (competence), joita ilman ihminen ei voi toimia. Itsenäisyyden tarve näkyy tunteena, että voi kontrolloida omaa käyttäytymistä ja tavoitteita. Yhteenliittymisen tarve näkyy kokemuksena ja kiintymyksen tarpeena liittyä muihin. Pätevyyden tarve ilmenee tarpeena sekä hallita suoritettavat tehtävät että oppia uusia taitoja. (Pietinalho 2017.)

Työpaikalla itsenäisyyden tarvetta eli autonomiaa voidaan tukea vähentämällä kontrollia ja autoritaarista johtamista, antamalla vastuuta sekä osallistamalla työntekijöitä toiminnan suunnitteluun ja päätöksentekoon, joka koskee työtä ja työympäristöä. Tärkeänä asiana on luottamuksen ilmaiseminen ja arvostuksen antaminen. (Viitala & Jylhä 2019, 239.)

Yhteenkuuluvuuden tunnetta voidaan tukea luomalla mahdollisuus tutustua työyhteisöön, esimerkiksi tiimien, palaverien ja yhteisten tilaisuuksien avulla. Johtajan yhteisöllisyyttä vahvistavat puheet luovat osaltaan yhteenkuuluvuutta. Yhteisöllisyyttä luovat välitön, rakentava ja ratkaisukeskeinen puuttuminen työyhteisön konflikteihin, me-hengen luominen yhteisillä toimintatavoilla sekä erilaisuuden hyväksyminen. (Viitala & Jylhä 2019, 239.)

Pätevyyden tarvetta voidaan tukea vahvistamalla ihmisten omaa kokemusta osaamisestaan ja pätevydestään antamalla myönteistä ja rakentavaa palautetta sekä tarjoamalla mahdollisuutta osaamisen kehittämiseen. Lisäksi tärkeää on muokata työtehtävät sopiviksi työntekijälle hänen kykyjensä mukaan, antaa realistisia tavoitteita ja mahdollistaa urakehitys. (Viitala & Jylhä 2019, 239.)

Hakanen (2020) pohtii itseohjautuvuutta siltä kannalta, mitä se ei ole. Se on käskyttävän, ylhäältä alas eli hierarkkisen johtamisen ja kontrolloivan organisaation vastakohta. Se ei riitä nykypäivänä vaan kaikkien työpanosta tarvitaan. Nyt haetaan tapoja kehittää työtä alhaalta ylöspäin eli työntekijöistä lähtevää työn tuunaamista. Työn tulee vastata enemmän omiin tarpeisiin, arvostuksiin ja vahvuuksiin.

Hakanen miettii, onko itseohjautuvuudesta puhuttaessa pohdittu, koskeeko se yksilötasoa, tiimien itseohjautuvuutta vai organisoidaanko koko työ itseohjautuvuutta miettien. Hänen mukaansa itseohjautuvuutta ei ole juurikaan tutkittu tieteellisesti, vaan kokemukset pohjautuvat joidenkin yritysten kokeiluihin. Hakasen mielestä nyt on itseohjautuvuudesta puhuttaessa meneillään buumi, jolloin siitä on tullut organisaatioille samanlainen FOMO, kuten joillekin ihmisille heidän omassa elämässään. Termi FOMO tulee sanoista Fear of missing out ja tarkoittaa pelkoa, että jää ulkopuolelle jostakin, mistä kaikki muut puhuvat. (Vainio 2019.)

2.4 Itseohjautuvuutta edistäviä asioita

Itseohjautuvuutta edistävät työntekijöiden itsenäinen päätöksenteko, oman työajan määrittäminen, itsensä kontrollointi, itsensä johtamisen taidot, selvät tehtäväkuvat, esimiehen valmentava johtajuus ja sopivat tukirakenteet. (Martela & Jarenko 2017, 318–319.)

Työntekijät tarvitsevat selkeän suunnan ja merkityksen tekemiselleen. Tiedon läpinäkyvyys ja saavutettavuus on tärkeää, jotta kaikki tietävät toiminnan tarkoituksen. Sopivien toiminnallisten rakenteiden löytäminen vaatii miettimistä, sillä ihmiset haluavat tulla kohdatuksi eri tavalla. Jollekin sopii aamupalaveri, toiselle taas Whatsapp, live-tapaaminen tai sähköposti. Lisäksi eri tehtävät vaativat sopivan kohtaamistavan. (Martela & Jarenko 2017, 321.)

Itseohjautuvat ihmiset ovat motivoituneempia, joten he saavat enemmän aikaan, oppivat nopeammin ja syvemmin, haluavat kehittää työtään ja ajattelevat asioita asiakkaan kannalta. Organisaatioiden uudistumiskyky mahdollistaa jokaiselle kehittää omaa työtään, joten organisaatio muuttuu ketterämmäksi ja herkkäliikkeisemmäksi. Kustannussäästöjä tulee, koska väliportaana johtoa ei tarvita niin paljon tai ehkä ollenkaan. Rutiinityö vähenee ja muuttuu luovaksi asiantuntijatyöksi. Lisäksi trendi maailmalla on itseorganisoituminen. (Martela & Jarenko 2017, 322–324.)

Salovaara (2019, 100–101) löytää työelämän muutosten taustalta kolme trendiä. Ensimmäinen on muutosten nopeus ja uusien kehityskulkujen epälineaarisuus. Tämä vaatii työntekijöiden ja tiimien päätöksenteon itsenäisyyttä, koska tilanteet vaativat usein nopeita päätöksiä. Toinen trendi on, että tietotyössä asiantuntijuus on työntekijöillä. Johtajalla ei voi olla parasta tietoa, joten asiantuntijan on tultava esiin ja otettava vastuu uudesta päätöksestä. Kolmas trendi on, että työelämältä odotetaan enemmän merkityksellisyyttä kuin ennen. Uudemmat sukupolvet haluavat vaikuttaa työhönsä eivätkä jäädä hierarkiaan jumittumaan.

2.4.1 Motivaatio

Motivaatio antaa yksilön toiminnalle suunnan ja voiman. Motivaation lähde vaihtelee eri ihmisillä. Se voi olla tiedostettua tai osa voi olla tiedostamatonta. Motivaatio vaihtelee tilanteen mukaan ja motiivit voivat olla ristiriitaisia. Yleensä vahvempi motiivi voittaa. Järki ja tunteet vaikuttavat motiiveihin. (Viitala & Jylhä 2019, 230–231.) Rajala, Floreno ja Matero (2020, 14) näkevät motivaation taustalla tyytymättömyyden nykytilaan. Tyytyväinen ihminen on tyytyväinen itseensä, ympäristöönsä, muihin tai vallitseviin käytäntöihin eli hän ei koe tarvetta muuttaa mitään. Muutosta kaipaava ja oikeat kyvyt omaava ihminen tarttuu toimeen ja haluaa ravistella vallitsevia olosuhteita.

Törmälä, Markkanen ja Kadenius (2015, 25) lähestyvät itsemääräämisoikeutta (autonomia) motivaation kautta. Muita motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat ammattitaito ja siihen liittyvänä osana mestaruus sekä merkitys. Autonomia merkitsee vapautta, riippumattomuutta ja oikeutta määrätä itseensä liittyvistä asioista sekä käyttää omaa harkintaa ja toimia sen mukaan. Työpaikalla tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi liukuvaa työaikaa ja työkalujen valintaa. Törmälä ym. (2015, 25) miettivät, tarvitseeko työntekijä ollenkaan talutushihnaa vai olisiko täysi autonomia mahdollista.

Työmotivaatio syntyy työntekijän persoonallisuuden, työtehtävän ja työympäristön yhteisvaikutuksesta sekä elämäntilanteesta. Työntekijään henkilökohtaisesti liittyviä asioita ovat mielenkiinnon kohde, asenteet ja tarpeet. Aito mielenkiinto työtehtävää kohtaan takaa motivaation synnyn ja työstä kiinnostuminen siitä löytyvän työn merkityksen. Asenteet vaikuttavat paljon, koska mielenkiinnon puute, asenteet itseä ja omaa kyvykkyyttä kohtaan vaikuttavat työmotivaatioon. Luottamus omaan osaamiseen tuottaa hyvää tulosta ja johtaa positiiviseen kierteeseen, joka vahvistaa motivaatiota. (Viitala & Jylhä 2019, 231.)

Palkka on maailman yleisin motiivi tehdä työtä. Arvostuksen tarpeet, suoritustarpeet ja sosiaaliset tarpeet ovat tärkeitä työssä ja työyhteisöjen arjessa. Henkilökohtaiset edellytykset eli kyvyt, tiedot ja taidot, psyykkiset ja fyysiset voimavarat vaikuttavat motivaatioon ja suoritukseen. Osa on synnynnäisiä, mutta kaikkia taitoja voi kehittää. Tärkeänä taitona edellisten lisäksi on toimeenpanon taito eli volition. Tämä edellyttää

suunnitelmaa halutusta toiminnasta. On tiedettävä, miten se tapahtuu ja ryhdyttävä toimimaan. (Viitala & Jylhä 2019, 231–232.)

2.4.2 Ulkoinen ja sisäinen motivaatio

Ihminen motivoituu, kun hän kokee jonkin asian tärkeäksi. Motivaatiolla tarkoitetaan voimaa, joka saa tekemään asioita joko ulkoisen tai sisäisen motivaation kautta. Ulkoinen motivaatio perustuu ulkoisten palkkioiden saamiseen, kuten palkkaan tai muuhun taloudelliseen hyötyyn. Sisäinen motivaatio syntyy aikaansaannoksista itsestään tai työstä tulevasta tyydytyksestä. (Viitala & Jylhä 2019, 232–233.)

Motivoituminen on henkilökohtaista ja se voi käynnistyä sekä ulkoisista että sisäisistä yllykkeistä. Motivoitumiseen vaikuttavat elämäntilanne, kotitausta, persoonan tietyt piirteet ja henkilökohtainen kokemushistoria. Työelämässä menestymisen kannalta jokaisen tulisi tunnistaa oma tapansa motivoitua ja pystyä itse motivoimaan itseään. (Hiila ym. 2019, 91.)

Taulukkoon 4 on kerätty ulkoisen ja sisäisen motivaation tärkeimmät eroavuudet. Siinä verrataan ulkoisen ja sisäisen motivaation lähteitä, tunteuksia ja seurauksia.

Taulukko 4. Ulkoisen ja sisäisen motivaation eroista (Martela & Jarenko 2015, 27).

Ulkoinen motivaatio	Sisäinen motivaatio
Lähde	
Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset	Sisäinen innostus tekemiseen
Negatiiviselta suojautuminen	Positiiviseen etsiytyminen
Tuntuu	
Reaktiivista	Proaktiivista
Ihminen työntää itseään kohti	Tekeminen vetää puoleensa
Pelko	Rohkeus
Stressaavaa, ahdistavaa	Innostavaa, iloista
”Keppi ja porkkana”	”Leikki”
Seuraus	
Kaventaa näkökulmaa	Laajentaa näkökulmaa
Näkee uhkia	Näkee mahdollisuuksia
Kuluttavaa	Energisoivaa

Ulkoinen motivaatio tarkoittaa, että ihmistä motivoivat ulkopuoliset asiat, kuten raha, status, palaute tai vaikuttaminen (Hiila ym. 2019, 91). Ulkoista motivaatiota ovat lisäksi turvallisuus ja hyväksyntä. Pelkän ulkoisen motivaation varassa toimiminen voi ahdistaa ja tuntua aikaa myöten raskaalta. (Martela & Jarenko 2015, 26, 54.)

Ulkoista motivaatiota on kahdenlaista. Ensimmäisenä on ulkoinen kontrolli, jossa asioita tehdään, koska työntekijöitä kontrolloidaan ulkoapäin. Ulkoisen kontrollin keinoja ovat uhkailu, kiristys ja lahjonta. Toisena on sisäistytty kontrolli, joka tarkoittaa itsensä pakottamista tekemään asioita, joita ei oikeastaan haluaisi tehdä. Ihmiset tekevät paljon asioita, jotta eivät tuntisi häpeää, syyllisyyttä tai itseruoskintaa. Ulkoisella motivaatiolla ihminen ei pääse toteuttamaan itseään. (Martela & Jarenko 2015, 32.)

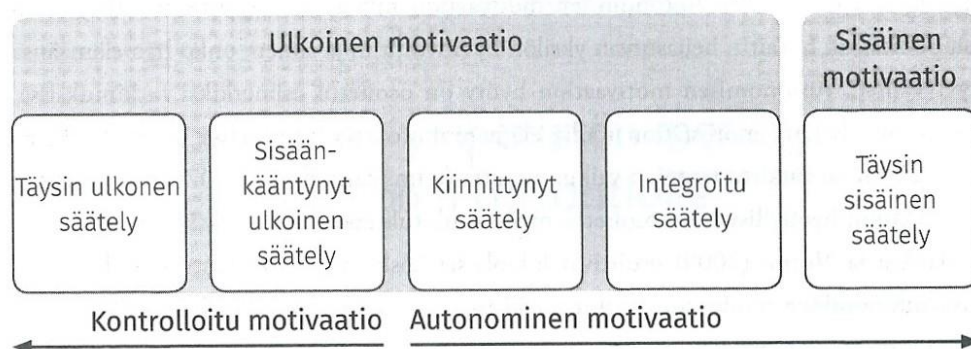
Manka (2008, 154–155) käyttää termejä ulkoinen ja sisäinen hallinta. Ulkoinen hallinta saa ihmisen suhtautumaan uusiin asioihin pelokkaasti. Ihminen ajattelee kielteisesti, esimerkiksi ”tätä on kokeiltu, mutta se ei ole koskaan onnistunut tai en pysty siihen”. Ihmistä pelottavat kaikki muutokset ja uudet tilanteet. Käyttäytyminen on joustamatonta, kaavamaista ja absoluuttista. ”Miksi aina minulle käy näin?” Ihmisestä

tulee helposti negatiivinen ja hän sairastuu helpommin sekä stressaantuu herkästi. Lisäksi henkilö syyllistää itseään epäonnistumisista ja onnistuessaan hakee selitystä itsensä ulkopuolelta. Tämän seurauksena ihminen on vetäytynyt, turvallisuushakuinen ja hänellä on matalat tavoitteet.

Samoin kuten Martela ja Jarenko (2015, 32), Manka (2008, 154) toteaa ulkoisen hallinnan tarkoittavan, että ihminen on ulkopuolisten voimien armoilla eikä voi vaikuttaa tapahtumiin. Hän uskoo sattumiin ja kohtaloon eli hän ei voi itse vaikuttaa tapahtumiin ja niiden kulkuun. Korkean ulkoisen hallinnan omaavat ihmiset ajattelevat, että onnistumiset johtuvat muista ihmisistä eivätkä heidän omista kyvyistään ja yrittämisestään.

Ryan ja Deci (2000) määrittelevät motivaatiota sillä, miten yksilöt eroavat toisistaan suhteessa motivaatioon. Yksilöt eroavat siinä, miten paljon heitä kiinnostaa jokin asia ja miksi he ovat motivoituneet tekemään jotakin. Motivaation lähde tai sen laatu ovat olennaisempia kuin määrä. Tämän vuoksi teoria erottelee erilaisia motiivityyppejä ja tutkii erilaisten motiivien merkitystä henkiselle kasvulle ja kehitykselle. Motiivityyppejä esitellään kuvion 5 avulla.

Vasalampi (2002, 56–57) muotoilee kuviossa 5 Deci ja Ryanin teorian pohjalta kuvion, jossa janan toisessa päässä ovat täysin ulkoa säädellyt motiivit ja toisessa täysin sisäiset, keskeisesti ihmisen minäkuvaan liittyvät motiivit.



Kuvio 5. Ulkoisen motivaation sisäistyminen (Vasalampi 2002, 57 ; mukailen Deci & Ryan, 2000).

Näiden motiivien välillä ovat eriasteisesti sisäistyneet eli osin ulkoa ja osin sisäisesti säädellyt motiivit. Täysin ulkoisesti säädellyt motiivit eivät ole ollenkaan sisäistyneet, joten ihminen motivoituu tekemään jotain vain muiden ihmisten tai tilanteen asettamien vaatimusten takia. Hän voi toimia näin vain välttääkseen rangaistuksen tai saadakseen palkkion. Tämä motiivityyppi on perinteisesti ollut sisäisen motivaation vastakohta ja sen on katsottu heikentävän sisäistä motivaatiota. (Vasalampi 2002, 56.)

Tämän motivaation tavoite tai toiminta voi olla niin sisäistynyt, että yksilö toimii välttääkseen häpeän, syyllisyyden tai ahdistuksen tunteita tai säilyttääkseen itsearvostuksensa tai molempia. Tällöin puhutaan sisäänkääntyneestä ulkoisesta säätelystä. Tämä motiivityyppi ei ole juuri sisäistynyt, sillä säätely on siinä hyvin ulkoista, vaikka se vaikuttaa yksilön tunteisiin. Mikäli ihminen toimii pelkästään kielteisten tunteiden välttämiseksi ja itsearvostuksen säilyttämiseksi, tämä heikentää hänen hyvinvointiaan. Näistä syistä syntynyt toiminta ei johda useinkaan sinnikkääseen tai pitkäkestoiseen suoritukseen. Deci ja Ryan (2000) käyttävät kahdesta vähiten sisäistyneestä motiivityypistä myös termiä **kontrolloitu motivaatio**. Tällä he kuvaavat sitä, että tyypit ovat pääosin ulkoa säädelyjä. (Vasalampi 2002, 56–57.)

Ulkoiset motiivit voivat sisäistyä niin, että henkilö havaitsee ja hyväksyy toiminnan arvon eli hän kiinnittyy ympäristön tavoitteisiin ja sääntöihin. Tällöin puhutaan kiinnittyneestä säätelystä. Yksilö näkee tässä ympäristön tavoitteet tärkeinä, osin omina tavoitteinaan, arvoinaan ja normeinaan. Toisaalta hänen toimintaansa voi ohjata halu saada arvostusta tai hyötyä sosiaalisessa ympäristössään. (Vasalampi 2002, 57.)

Lähimpänä sisäistä motivaatiota on ulkoinen motiivi, jossa on integroitu säätely. Tämä tarkoittaa, että henkilö on sulauttanut toiminnan tai tavoitteen osaksi omia tavoitteitaan. Siksi toiminta tai tavoite on tärkeä ja merkityksellinen henkilökohtaisesti. Tällainen motivaatio johtaa vahvaan sitoutumiseen. Integroitu säätely auttaa henkilöä työskentelemään tavoitteen eteen, vaikka työskentely ei aina tuottaisikaan mielihyvää. (Vasalampi 2002, 57.)

Kiinnittyminen ympäristön asettamiin tavoitteisiin, sääntöihin ja arvostuksiin voi tapahtua niin tiukasti, että henkilö samaistuu motiiveihin ja muuttaa alun perin ulkoisen vaatimuksen omaksi motiivikseen. Tämä tarkoittaa ulkoisen motivaation muuttumista sisäiseksi motivaatioksi, joka sulautuu osaksi henkilön omaa minäkuvaa. Deci ja Ryan

käyttävät kiinnittyneestä, integroituneesta ja täysin sisäisestä säätelystä termiä **autonominen motivaatio**, jolla kuvataan motivaation olevan hyvin itseohjautunutta. (Vasalampi 2002, 57–58.)

Autonominen motivaatio on hyödyllinen omien tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi se heijastuu yksilön hyvinvointiin ja elämän tyytyväiseksi kokemiseen. Kontrolloitu ja autonominen motivaatio eivät ole välttämättä toistensa vastakohtia tai toista poissulkevia motiiveja. Nämä esiintyvät usein yhtä aikaa tai samoissa toiminnoissa. Yksilöt voivat erottua siinäkin, millainen motivaatio johtaa parhaaseen suoritukseen. (Vasalampi 2002, 58–59.)

Pelkäästä ulkoisen motivaation varassa toimiminen on tavoitteiden saavuttamisen kannalta ongelmallista, sillä se johtaa helposti tavoitteista luopumiseen vastoinkäymisiä kohdattaessa. Lisäksi pelkäästä ulkoisen motivaation varassa toimiminen heikentää yksilön hyvinvointia. Psykologisten perustarpeiden huomiotta jättäminen lisää ulkoista motivaatiota tai motivoitumattomuutta. (Vasalampi 2002, 55, 59.)

Sisäinen motivaatio tarkoittaa, että ihmistä motivoi jonkin asian tekeminen sinänsä. (Hiila ym. 2019, 91). Sisäistä motivaatiota on myös kahdenlaista. Sisäsyntyinen motivaatio tarkoittaa, että itse tekeminen on innostavaa ja nautinnollista. Ihminen motivoituu ja innostuu tekemisen riemusta. Sisäistetyssä motivaatiossa tietty tekeminen tuntuu arvokkaalta, koska se kytkeytyy itselle tärkeisiin arvoihin ja päämääriin. Ihmisen arvomaailma osuu yhteen tekemisen kanssa ja hän tuntee tekevänsä arvokasta ja tärkeää työtä. (Martela & Jarenko 2015, 32.)

Sisäsyntyinen motivaatio on vahvin motivaation muoto. Se on silti luonteeltaan häilyvämpää ja pitkäaikaisen suorittamisen kannalta on olennaista, että se on sisäistetty vahvaksi. Työpaikalla on tärkeää huolehtia, että organisaation päämäärät ovat sellaisia, että työntekijä tuntee ne itselleen arvokkaaksi ja tekemisen arvoiseksi. (Martela & Jarenko 2015, 34.)

Mankan (2008, 154–155) termi sisäinen hallinta tarkoittaa, että ihminen voi itse vaikuttaa omaan elämäänsä ja sen tapahtumiin. Tämä merkitsee samalla hyvää itseluottamusta. Manka, kuten Martela ja Jarenko (2015, 32), näkee sisäisen hallinnan tunteen tekevän elämästä mielekäästä ja kiinnostavaa. Ihminen arvioi maailmaa

reaalisesti ja objektiivisesti sekä omaa myönteisen ajattelutavan. Hän uskoo selviävänsä ponnistelemalla, kokeilee uusia asioita, toimii joustavasti eikä hermostu ja stressaannu muutostilanteissa. Lisäksi hän on terveempi ja tuntee itse hallitsevansa asioita, olevansa sitkeä, sosiaalisesti rohkea sekä tavoitteellinen.

Sisäisessä motivaatiossa on tärkeää, ettei toimintaa ohjaa siitä saatava ulkoinen palkinto. Ulkoiset palkkiot tai paineet heikentävät helposti sisäistä motivaatiota, vaikka henkilö pitääkin palkkion saamisesta. (Vasalampi 2002, 55.) Palaute, viestintä ja palkinnot, jotka johtavat pätevyuden tunteisiin toiminnan aikana, voivat lisätä sisäistä motivaatiota (Ryan & Deci 2000).

Työyhteisöissä on sekä ulkoista että sisäistä motivaatiota. Usein nämä sekoittuvat keskenään ja ovat läsnä yhtä aikaa. Tärkeää on huolehtia, että sisäisesti motivoituneiden hetkien määrää voisi vahvistaa työpaikoilla. (Martela & Jarenko 2015, 27, 35.)

2.5 Itseohjautuvuutta estäviä asioita

Itseohjautuvuutta estävät suunnilleen samat asiat, joka tukevat sen onnistumista ja kehittymistä työpaikoilla. Itseohjautuvuutta voivat estää työntekijöiden kokema kaaos ja epäselvyys, mikäli työnohjaus ei ole onnistunut. Työntekijöiltä itseohjautuvuus vaatii keskeneräisyyden sietämistä, koska johtaja ei sano, mitä pitää tehdä ja miten. Tämä vaatii työntekijöiltä oma-aloitteisuutta, jotta sovitut tavoitteet saavutetaan ja työt tulevat tehtyä. Dialogitaidot ovat tärkeitä varsinkin muutostilanteissa. Työntekijöiltä ja johdolta odotetaan kommunikointitaitoja ja inhimillisten tunteiden hallintaa. (Martela & Jarenko 2017, 313.)

Johtamisen haaste on saada kaikki kokemaan, että itseohjautuvuus tuntuu omalta asialta. Vanhoista asenteista ja käytänteistä pitäisi pystyä luopumaan asemasta riippumatta. Johtajan pitäisi pystyä tukemaan ja kannustamaan työntekijöitä sekä antamaan palautetta tehdystä työstä. Työntekijöiden pitäisi saada keksiä itseohjautuvuuden hyödyt itse, jolloin ne tuntuvat omilta, iskostuvat mieleen ja siirtyvät toimintaan. (Martela & Jarenko 2017, 314–316.)

Itseohjautuvuuden esteitä työyhteisöä ajatellen ovat vapaamatkustajat, jotka eivät ota vastuuta työnteosta. Kokonaisuuden hallinta on tärkeää, jotta tiedetään mitä pitää tehdä. Vastuiden epäselvä jakautuminen aiheuttaa hankaluuksia. Päätöksenteon rajojen ja konfliktien selvittämisen tapojen tulisi olla kaikkien tiedossa. Kuormituksen lisääntyminen vastuun kasvaessa voi tuntua raskaalta ja pahimmassa tapauksessa johtaa uupumukseen. Liiallinen sitoutuminen työhön voi aiheuttaa työuupumusta. Ideaalitalanne olisi sitoutua työhön ja hallita sitä uupumatta. Tällöin työn itseohjautuvuus ja yhdessäohjautuvuus olisivat hallinnassa. Selkeän urakehityksen puuttuminen joissakin organisaatioissa hidastaa itseohjautuvuuden kehittymistä työpaikoilla. (Ala-Mutka 2019, 202–203, 221, 228.)

2.6 Itseohjautuvuuden psykologiset perustarpeet

Martela ja Jarenko (2015, 17–18) muotoilevat Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteoriaan sisältyvän miniteorian (BPNT) pohjalta **neljä psykologista perustarvetta** hiukan eri tavalla. Näiden täytyminen synnyttää innostusta, merkityksellisyyttä ja tekemisen draivia eli intoa.

Ensimmäinen perustarve on **vapaaehtoisuuden tarve**, jonka perusteella voi tehdä itseään kiinnostavia asioita itse valitsemallaan tavalla. Tämä edustaa ihmistä itseään, eikä työ ole ulkoapäin pakotettua. Ihminen tuntee organisaatiossa olevansa paikallaan ja sitoutuvansa työpaikkaansa sekä sisäistävänsä sen arvot ja päämäärät omikseen. (Martela & Jarenko 2015, 58.)

Johtajalta vaatii rohkeutta päästää irti ja uskallusta luottaa työntekijöihin. Alaisille tulee antaa mahdollisuus tehdä työtä ilman liian tiukkaa käskyttämistä ja valvontaa. Vapaaehtoisuuden merkitys korostuu, kun halutaan pitää parhaat asiantuntijat motivoituneina työhönsä. Täytyy luottaa, että työntekijät tietävät, mikä on yritykselle parasta. (Martela & Jarenko 2015, 58.)

Toinen perustarve on **kyvykkyyden tarve**, jolloin työ tarjoaa sopivasti haastetta ja mahdollisuuden käyttää parasta osaamista. Työssä pääsee oppimaan, kehittymään ja saamaan asioita aikaan. Osaamisen ollessa kohdallaan syntyy tulosta ja tekeminen sujuu

kuin itsestään. Parhaimmillaan saavutetaan flow-tila, jossa kyvykkyyden kokemus on huipussaan. (Martela & Jarenko 2015, 58.)

Flow-tila on olemista tekemisen kautta ja jotkut kokevat siirtyvänsä tekijästä enemmän kokijaksi. Tilassa uppoudutaan niin syvälle, ettei millekään muulle jää aivokapasiteettia. Tarkkana tieteellisenä määritelmänä flow on optimaalinen tietoisuuden tila, jota voi ajatella jopa normaalista valvetilasta poikkeavana, muuttuneena tietoisuuden tilana. (Venäläinen 2020, 15.)

Työntekijöille tulee tarjota riittävän haastavia tehtäviä, jotta he kokevat työnsä mielekkääksi. Toisaalta tehtävät eivät saa olla liian vaativia, jotta ne eivät ahdistu. Tärkeää on huolehtia työntekijöiden kouluttamisesta ja osaamisen ajan tasalla pitämisestä. (Martela & Jarenko 2015, 58.)

Kolmas perustarve on **yhteenkuuluvuuden tunne**, jolloin ihminen kokee olevansa osa yhteisöä, jossa hänestä välitetään ja häntä arvostetaan ihmisenä. Tästä syntyy tunne, että ollaan samassa veneessä. Työntekijälle tulee tunne, että häntä arvostetaan ihmisenä itsenään eikä pelkkänä vaihdettavissa olevana tuotantoresurssina. (Martela & Jarenko 2015, 17–18, 61.)

Neljäntenä perustarpeena eli **hyvän tekemisen tarpeena** koetaan, että saadaan aikaan hyvää työn kautta. Omalla työllä on myönteinen vaikutus työtovereihin, asiakkaisiin ja laajempaan yhteiskuntaan. Hyvän tekemisellä on merkittävä vaikutus, sillä se luo arvokkuuden tunnetta omaan elämään. (Martela & Jarenko 2015, 18, 62.)

2.7 Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen on tärkeä itseohjautuvuuden kannalta, sillä pitää tuntea itsensä ennen kuin voi johtaa itseään. Itsensä johtaminen on itsen kohdistuvaa vaikuttamis- ja oppimisprosessia, jossa kehoa, mieltä, tunteita ja arvoja ohjataan itsereflektoinnin avulla. Jotta itsensä johtaminen onnistuisi hyvin, täytyy oppia ottamaan etäisyyttä. Itseään tulisi katsoa kauempaa ja ikään kuin helikopteriperspektiivistä. (Sydänmaalakka 2017, 32–33.)

Kehittyminen ja kasvu eli uudistuminen ovat itsensä johtamisen pääasioita. Tämä vaatii kolmea asiaa eli hyvää itsetuntemusta, riittävää itseluottamusta ja reflektointitaitoa. Itsensä johtamisen peruseräite on itsensä tunteminen. Tällöin olisi löydetävä omat salassa olevat mahdollisuudet ja sisäinen tieto. (Sydänmaalakka 2017, 33.)

Itseluottamus vaatii oman mukavuusalueen ulkopuolelle menemistä. Tätä voidaan kutsua venymisalueeksi. Riskejä tulee ottaa ja oma keskeneräisyys tunnustaa. Samoin tulee olla lupa epäonnistua ja tehdä virheitä. Vasta silloin opitaan jotakin uutta. (Sydänmaalakka 2017, 33.)

Reflektointi eli oman toiminnan, sen perusteiden ja seuraamusten tarkastelu on tärkeää kaikille organisaatioissa työskenteleville. Itseen ja ihmissuhteitaan tulisi pyrkiä tarkastelemaan ja arvioimaan mahdollisimman puolueettomasti eli objektiivisesti. Omaa herkkyyttään voi kehittää ja samoin jatkuva itsetutkistelu auttaa itsensä johtamisessa. (Sydänmaalakka 2017, 33–34.)

Itsensä johtamisessa on hyvä muistaa, että kaikki eivät ole valmiiksi itsensä johtajia. Toisilla taidot ovat valmiina aiemman työkokemuksen, harrastusten tai oppien kautta. Toiset tarvitsevat enemmän tukea luodakseen toimivat rakenteet itsensä johtamiseen. Työpaikalla pitää olla tukirakenteita, joiden avulla yksilöt oppivat riittäviä itsensä johtamisen taitoja. (Martela & Jarenko 2017, 319.)

2.8 Kritiikkiä itseohjautuvuudesta

Erilaisen ja kriittisen näkemyksen itseohjautuvuudesta esittää Ala-Mutka (2019, 11, 195), jonka mukaan ei ole olemassa varsinaisesti itsestään ohjautuvuutta. Käsite johtaa hänen mukaansa harhaan, koska itseohjautuvuus nähdään henkilötasolla itsensä johtamisena. Ala-Mutka on sitä mieltä, että puhdasta itseohjautumista ei ole lainkaan organisaatioissa, koska kuitenkin ei voida työskennellä tyhjiössä. Tämän käsitteen rinnalle on nostettu uusia termejä, kuten yhdessäohjautuvuus, joukko-ohjautuvuus, yhteisöohjautuvuus tai tiimiohjautuvuus. Uutena terminä teoksessa esitellään parviohjautuvuus, joka yhdistää parviällyn ja yhdessäohjautuvuuden.

Yhdessäohjautuvuus tarkoittaa kaikkea ohjautuvuutta, joka syntyy ihmisten välisessä yhteistyössä. Ihminen voi olla hyvä ohjautumaan yhdessä, vaikka hän ei ole kovin hyvä itseohjautumaan. Joukko- tai ryhmäohjautuvuus tarkoittaa esimerkiksi ryhmää, joka vastaa esimerkiksi myynnistä. Tämä sama ryhmä ei välttämättä toimita palvelua tai projektia yhtenä ryhmänä, vaan palvelu- ja projektitiimit kootaan ryhmästä tai työtä tehdään itsenäisesti. Tästä esimerkkinä voisi olla sivulla 48 mainittu kotihoitoyritys Buurtzorg. (Ala-Mutka 2019, 195.)

Yhteisöohjautuvuus tarkoittaa samaa kuin yhdessäohjautuvuus. Tässä korostetaan kuitenkin yhteisöllistä luonnetta, esimerkiksi kulttuuria, visiota ja arvoja. Tiimiohjautuvuus tarkoittaa palvelua tai usein projektia, jossa toimii pysyvä tiimi ja työtä tehdään yhdessä ainakin projektin keston ajan. Tästä esimerkkinä voisi olla peliyritys Supercell. (Ala-Mutka 2019, 195.)

Ala-Mutka (2019, 196) erottelee itseohjautuvuuden yleiskäsitteenä kolmella tasolla eli henkilö: itseohjautuvuus, tiimi: tiimi- ja yhdessäohjautuvuus (yhdessä tiimissä) ja organisaatio: joukko-, ryhmä-, yhdessä-, parvi- ja yhteisöohjautuvuus.

Parviohjautuvuus tarkoittaa ryhmää, jossa on yleensä alle 20 henkilöä. Tämä on tutkimusten mukaan paras koko ryhmälle, koska silloin tulevat esiin sekä yleiset tiedot että poikkeamat, joiden perusteella ratkaisut voi tehdä. Yksilö on jäsenenä useassa ryhmässä ja organisaatio muodostuu useista päällekkäisistä ryhmistä. Näitä ryhmiä syntyy aina tarpeen mukaan ja poistuu samalla tavalla. Yksilön tulee sopeutua parviohjautuvuuteen ja hänen tulee osata suhtautua ulkopuolelta tuleviin ärsykkeisiin. (Ala-Mutka 2019, 197–198.)

Itseohjautuvuus ei saa olla itsearvoista, vaan sen tulee tuoda organisaatiolle hyötyjä, kuten kykyä muuttaa joustavasti suuntaa ja sopeutua tehokkaasti liiketoimintaympäristön muutoksiin. Muita potentiaalisia hyötyjä ovat mahdollisuus kehittää nopeasti uusia tuotteita ja palveluja sekä tuottaa niitä kustannustehokkaasti edullisemmin kuin kilpailijat. Lisäksi tulee varmistaa organisaation elinvoimaisuus myös tulevaisuudessa. Sopeutuminen tarkoittaa tässä yhteydessä muutosta, joka on itse aiheutettu. (Ala-Mutka 2019, 11.)

Kriittistä näkemystä esittävät Lemmetty ja Collin (2019, 17) itseohjautuvuutta ihannoivan ”johtamisallergian” vasta-argumenttina. Näkyvän johtamisen ja johtamisrakenteiden puuttuessa työntekijöiden odotetaan johtavan itse itseään ja toimivan itseohjautuvasti, vapaasti ja autonomisesti. Tätä näkemystä puoltavat itseohjautuvuuden positiiviset puolet eli työntekijöiden motivaatio, hyvinvointi ja luovuus lisääntyvät. Kolme tekijää aiheuttaa kuitenkin haasteita näiden toteutumiseen käytännössä.

Salovaaran (2019, 115) mukaan itseohjautuvasta organisaatiosta keskusteltaessa tulee esiin **neljä kriittistä kysymystä**. Näitä ovat pelko kaoottisuudesta ja yksilön jaksamisesta, totumisaika ja uusien taitojen opettelu. **Kaoottisuuden pelko** johtuu ajatuksesta, että organisaatiolla ei ole rakenteita eikä johtajaa, ja ihmisten omatoiminen ohjautuminen saa heidät tekemään mitä sattuu. Johtajuus voi olla jaettua ja sitä kantavat mahdollisesti kaikki työntekijät, mutta sitä ei tunnisteta perinteisten rakenteiden alta. Mikäli työntekijät ohjautuvat miten tahansa ja mihin tahansa tehtävään, kyseessä ei ole itseohjautuva organisaatio, vaan itseohjattu kokoelma ihmisiä, jotka painottavat itsensä johtamista yhteisön kustannuksella.

Huoli ihmisten jaksamisesta on todellinen, mikäli organisaatiossa ei suunnitella kunnollisesti itseohjautuvuuteen siirtymistä. Mallin käyttöönotto vaatii hyvän suunnitelman, henkilöstön mukaan ottamisen, toiminnan suunnittelun, tehtävien selkiyttämisen, lähikollegoiden nimeämisen sekä päätöksenteon ja töiden ohjaamisen. Muutostilanne aiheuttaa aina stressiä, mutta nykyisten hierarkkisten organisaatioiden aikana on työuupumusta, tehottomuutta ja epämotivoituneisuutta. Tutkimustuloksia perinteisen ja itseohjautuvan organisaation stressaavasta ympäristöstä ei ole. (Salovaara 2019, 115–116.)

Uusien työntekijöiden **totuttelu**aika itseohjautuvaan organisaatioon voi olla jopa vuosi. Monet itseohjautuvat organisaatiot kiinnittävät erityistä huomiota rekrytointiin ja valitsevat systeemiin sopivia henkilöitä. Johtajilla on usein haasteita oppia uusi malli, koska he ovat aina antaneet ohjeita ja tottuneet saamaan omat ideansa käyttöön. (Salovaara 2019, 117.)

Uusien taitojen opettelu voi olla työntekijöille haastavaa ja varsinkin konfliktien ratkaiseminen saattaa olla vaikeaa. Keskustelukulttuurin kehittäminen tiimeissä on

välttämätöntä, sillä ongelmat tulee ratkaista eikä jättää käsittelemättä ja sysätä piiloon. Tämä vaatii uusia yhteistyötaitoja, kuten kuuntelu, fasilitointi, kollektiivinen päätöksenteko, dialogitaidot ja tiimityön vaiheiden ymmärtäminen sekä konfliktien ratkaisutaidot. Nämä taidot kaikkien tulee ymmärtää ja hallita ainakin jollain tasolla. (Salovaara 2019, 117.)

2.9 Aiempi tutkimus itseohjautuvuudesta

Suomessa kirjaston itseohjautuvuutta ja sen kehittymistä itseohjautuvassa työyhteisössä on tutkinut Jokinen (2020, 2). Hän oli selvittänyt Oodi-kirjastossa toimivia itseohjautuvia tiimejä ja niiden nykytilaa. Hän pyrki löytämään uusia konkreettisia toimintamalleja ja –tapoja tiimityöhön ja parantamaan siten tiimin toimivuutta ja itseohjautuvuutta. Toinen tavoite oli kokeilla eri menetelmiä, joiden avulla tiimit voivat kehittää toimintaansa. Tutkimus tehtiin itsearviointikyselyllä, työpajojen avulla ja puolistruktroiduilla ryhmähaastatteluilla.

Myönteinen organisaatiokulttuuri ja johtaminen edistävät itseohjautuvuuden kehittymistä. Organisaatoiden tulisi päättää itseorganistumisen taso ja tavat, jolla se toteutetaan arjessa. Tutkimustuloksena oli että, tiimit olivat pääosin toimivia ja itseohjautuvia. Turvallinen, luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri, auttamisen kulttuuri, ihmisläheisyys ja vahva yhteenkuuluvuuden tunne ovat olleet hyvä pohja itseohjautuville tiimeille. Näiden avulla itseohjautuvuutta ja tiimityötä voidaan kehittää. (Jokinen 2020, 54, 58–60.)

Itseohjautuvuuteen liittyy Saavalaisen (2018, 3) opinnäytetyö, jossa tutkittiin kirjasto- ja tietopalveluammattilaisten osaamisen kehittämistä ja uuden tiedon hankintaa oman ammatillisuuden kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi. Tutkimus tehtiin kyselytutkimuksena kirjasto- ja tietopalvelualan ammattilaisille ja siihen vastasi 155 henkilöä. Tutkimuksen johtopäätöksenä on, että ammatillisen kehittämisen motivaatiotekijät ovat oman osaamisen kehittäminen ja tunne siitä, että se on tarpeellista nykyisessä työelämässä pärjäämiseksi. Tämä linkittyy itseohjautuvuuteen motivaatiotekijöiden kautta, koska motivaatio on tärkeää itseohjautuvuuden kannalta.

Kirjastojen itseohjautuvuutta on tutkittu Australiassa Deakin yliopistossa. Kirjastonhoitajien haluttiin kehittävän taitojaan opiskelijoiden ja tutkijoiden tarpeita sekä nopeasti muuttuvaa digitaalista ympäristöä varten. Tarjolla oli koulutusta kirjastonhoitajille esimerkiksi bibliometriikasta, digitaalisten oikeuksien hallinnasta ja tutkimusaineiston hallinnan käytännöistä. Tutkimus tehtiin 2013–2015 tapaustutkimuksena, jossa analysoitiin koulutusta ja kehitysohjelmaa sekä käytettiin apuna itseohjaavuusteoriaa. Tutkimuksessa selvisi, että kirjastonhoitajat tarvitsevat kaikkia kolmea itseohjaavuusteorian indikaattoria eli osaamista, yhteenkuuluvuuden tunnetta ja pätevyyttä. Lisäksi tarvitaan yhteydenpitoa saman alan kollegoiden kanssa. (Robertson 2018.)

Itseohjautuvuudesta puhuttaessa otetaan usein esimerkiksi hollantilainen kotihoitoyritys Buurtzorg, joka aloitti toimintansa neljän hengen tiiminä 2007. Tämän jälkeen se on ollut Hollannin nopeimmin kasvanut yritys. Vuonna 2015 se työllisti yli 9500 hoitajaa. Liikevaihto on yli 300 miljoonaa euroa ja se on vallannut 70 % Hollannin kotihoitomarkkinoista. Se on voittanut Hollannin paras työnantaja –kilpailun neljä kertaa 2010-luvulla. Samalla sen asiakkaat ovat tyytyväisempiä kuin muilla saman alan firmoilla. (Martela & Jarenko 2017, 9–10.)

Buurtzorgista ovat tehneet tutkimuksen Wilenius ja Kurki (2017, 183–200). Siinä teemahaastattelujen avulla selvitettiin organisaation toimintamallin perusteita. Tärkein asia organisaatiossa työskentelevillä on pyrkiä tukemaan asiakkaidensa hyvinvointia ja autonomista elämää. Hoitajat toimivat enintään 12 hengen tiimeissä, joissa he saavat itse määritellä työtapansa ja työaikansa. Tavoite on tehdä suoraa asiakaspalvelutyötä 60 % kokonaistyöajasta. Sairaanhoidajat toimivat itseohjautuvasti asiakkaidensa kanssa ja oman tiimensä käytäntöjen mukaan.

Toiminta perustuu asiakkaiden kokonaisvaltaiseen arviointiin. Mielipidemittausten mukaan asiakkaat, hoitajat ja heidän yhteistyöverkostojensa lääkärit ovat poikkeuksellisen tyytyväisiä Buurtzorgin toimintaan. Tärkeänä motivaatiotekijänä toimii itseohjautuvuus, joka yhdistyy vahvaan organisaatioon ja henkilökohtaisten arvojen samankaltaisuuteen. Toinen tärkeä tekijä on työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon. Sen ihmiskeskeinen toimintamalli vetoaa ihmisiin, jotka hakevat elämältään ja työltään merkityksellisyyttä. (Wilenius & Kurki 2017, 183–200.)

Itseohjautuvuusteoriaa soveltanut Sundholm (2000, 12, 104–105) tutki väitöskirjassaan Vesi- ja ympäristöhallituksen muuttumista valtaa käyttävästä valtaorganisaatiosta pääosin asiantuntijaohjausta käyttäväksi Suomen ympäristökeskukseksi. Tutkimus tehtiin vuosina 1993, 1995 ja 1996 kysely- ja haastattelututkimuksena. Analysointi tehtiin kvalitatiivisena ja tilastollisena analyysinä. Tutkimus keskittyi työntekijöiden muutoshallinnan tutkimiseen. Esimiesten roolin tärkeys korostui muutostilanteessa. Koulutus koettiin tärkeäksi, sillä se vahvistaa työntekijöiden ammatillista perustaa ja luo pohjaa hallinnan tunteelle. Tärkeänä johtamisen lisäksi pidettiin autonomian tukea, rakenteellisuutta ja sitoutumista. Nämä lisäsivät työntekijöiden itseohjautuvuutta.

Koulumaailmassa itseohjautuvuutta on tutkinut väitöskirjassaan Kotilainen (2015, 9–10, 135–136). Tavoitteena oli kehittää vieraan kielen etäopetukseen soveltuva oppimisympäristö ja lisäksi tutkia, mitkä tekijät nousevat esiin itseohjautuvan opiskelun ja oppimisen edellytyksinä. Tutkimus tapahtui Rovaniemellä vuosina 2006–2010. Tutkimuksessa käytettiin haastatteluja ja kyselyitä, oppilaiden kirjallisia tuotoksia verkkoympäristön kielisalkkuihin ja blogeihin, sähköpostia tutkija-opettajan ja kehittämistyöhön osallistuneiden henkilöiden kanssa sekä autenttisia kirjallisia dokumentteja. Tulosten perusteella itseohjautuvuuden kehittymisen edellytyksiksi nousivat oppilaiden autonomian ja yhteenkuuluvuuden tarpeet sekä tarve opettajan ohjaukseen, mikä liittyy vahvasti oppijan kompetenssitarpeeseen. Lisäksi oppijalla tulee olla kyky säädellä ja ohjata itse opiskeluaan.

Lastensuojelun tiimityön yhteydessä itseohjautuvuutta ovat tutkineet Reijonen ja Sinkko (2019, 2, 44) ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyössään. Tutkimus järjestettiin pitämällä kehittymispäivä ja näyttelykävely, joiden pohjalta ryhmät tekivät koosteen. Tämä analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä. Tutkimus tehtiin Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän (EKSOTE) lastensuojelun työntekijöille 2019.

Tulosten perusteella tärkeänä pidetään päätöstä organisaation itseorganisoitumisesta, jolloin vähennetään hierarkkisuutta tai jopa luovutaan siitä kokonaan. Tärkein asia on luoda sellaiset rakenteet, että tiimi saa itseorganisoituessaan riittävän ja tarkoituksenmukaisen tuen. Tarvitaan organisaation, tiimin ja yksilön syklisiä kehityksiä yhdessä. Oleellista on jokaisen kyky itsenäiseen ajatteluun. Itseohjautuvan tiimin jäsen

tarvitsee oivalluksen, että lastensuojelun tärkeimmät työvälineet ovat oma persoona ja tiimi. Tutkimuksessa todettiin, että tiimityön ymmärrys ja selkeät organisaatio-odotukset edistivät tiimin itseohjautuvuutta. Asiakkaan hyötynä olivat itseohjautuvan tiimin suorituskeskeisyys sekä tiimin ja asiakkaiden väliset yhteistyösuhteet.

2.10 Yhteenveto

Johtamisen merkitys korostuu, koska toimintaympäristö muuttuu koko ajan. Johtamiseen ei ole yhtä oikeaa tapaa vaan johtajan on kuunneltava alaisiaan herkällä korvalla ja oltava tietoinen omasta johtamisestaan. Itsensä johtaminen on avain muiden johtamiseen, sillä ei voi johtaa muita ellei osaa johtaa itseään. Tietojohdamisen ja älykkään organisaation johtamisen, joka koostuu tietojohdamisesta ja asiakaslähtöisestä toimintatavasta, merkitys korostuu tulevaisuudessa.

Työntekijät ovat älykkäitä ja he ovat sitoutuneita organisaation päämääriin ja sen arvoihin. Tietojohdamisessa ovat tärkeitä tiedonlähteet eli esimerkiksi asiakkaat, kilpailijat ja työntekijät. Tiedonhallinta, tallennus, säilytys ja tiedon ylläpito ovat tärkeitä. Samoin tiedon jakamisen pohtiminen eli mitä tietoa jaetaan. Informaatioteknologian rooli korostuu entisestään tulevaisuudessa, sillä digitalisaatio lisääntyy koko ajan. Tehtäväkuvien perusteella työtehtävät selkiytyvät ja jokainen tietää omat työnsä ja vastuunsa. Työpaikalla kaikkien tulisi tietää toistensa vastualueet, jotta voidaan tilanteen vaatiessa kääntyä oikean henkilön puoleen.

Työntekijöiltä odotetaan entistä enemmän oma-aloitteellisuutta, itsenäistä päätöksentekokykyä, vastuullisuutta ja oman työnsä kehittämistä. Tämä mahdollistaa itseohjautuvuuden lisääntymisen työpaikoilla. Organisaatioissa on tehtävä päätös itseohjautuvuuden tasosta ja tavoista. Itseohjautuvuus tarkoittaa työntekijöiden itsenäistä päätösvaltaa heille sovitusta asioista, tehtävien joustavaa suorittamista ilman ohjausta ja kontrollin vähentymistä.

Itseohjautuvuus näkyy työpaikoilla usein tiimityössä, sillä tiimien avulla toimintaa pyritään tehostamaan ja parantamaan tiedonkulkua. Tiimityössä työntekijät ovat riippuvaisia toisistaan, joten yhteistyön merkitys korostuu. Ryhmätyö saa ihmiset

toimimaan tehokkaammin ja pääsemään tavoitteeseensa. Tiimin päätösvalta kasvaa sen kehittyessä ja tiiminvetäjän rooli korostuu.

Motivaatiolla on tärkeä merkitys itseohjautuvuuden onnistumiselle, sillä motivoitunut henkilö on itseohjautunut ja haluaa kehittää itseään ja työympäristöään entistä paremmaksi. Motivaatio tarkoittaa voimaa, joka saa ihmiset tekemään asioita joko ulkoisen tai sisäisen motivaation avulla. Ulkoinen motivaatio tarkoittaa esimerkiksi palkkaa, joka saa ihmisen toimimaan. Sisäinen motivaatio lähtee ihmisestä itsestään ja hän näkee arvokkaaksi tehdä työtä, koska työpaikan arvot ja päämäärät tuntuvat itsestä arvokkailta.

Tulevaisuuden työelämä on useimpien tutkijoiden mukaan muuttumassa asiantuntijatyöksi, jota tehdään yrittäjämäisesti eri organisaatioiden, yhteisöjen ja tiimien kanssa. Työ pirstaloituu, joten oman ajankäytön ja projektinhallinnan tulee olla kunnossa. Tiimityön osuus kasvaa, joten edellytyksenä ovat hyvät vuorovaikutustaidot sekä kyky toimia ja kommunikoida erilaisten ihmisten kanssa. Työn aika- ja paikkariippumattomuus lisääntyy, jolloin itsensä johtamisen taidot korostuvat. (Hiila ym. 2019, 44.)

Nämä muutokset mahdollistuvat kehittyneen teknologia ansiosta. Muita etuja ovat työn monipuolistuminen sekä sen kautta oppiminen ja kehittyminen. Osaaminen lisääntyy ja vastuuta kannetaan yhdessä tiimityön avulla. Tärkeänä voidaan pitää mahdollisuutta tehdä etätyötä, joten työmatkustaminen vähenee. Tämä antaa arkeen lisätunteja muuhun toimintaan ja itsensä huomioimiseen. (Hiila ym. 2019, 44.)

3 KIRJASTOTYÖN OSA-ALUEET

Kirjastotyön osa-alueita voidaan lähestyä perinteisen kirjastotyön mukaan: luokitus, hyllytys, järjestys ja palvelu. Nykyään kirjastoissa pyritään automatisoimaan lainaus ja palautus, jotta aikaa jää asiakas- ja tietopalveluun. Kirjastot tarjoavat tiloja esimerkiksi opiskeluun ja yhdessäoloon. Lehti-, luku-, ja luentosaleja on tarjolla isommissa kirjastoissa. (Heinisuo 2004, 14, 28–29.)

Kirjastokimppojen yleistyttyä asiakkaat saavat aineistoa oman kunnan ulkopuolelta maksuttomasti. Aineistojen varaaminen on kirjastolain mukaan maksutonta omasta kimpasta, joten asiakkaiden tasa-arvoinen palvelu parantuu. Tällä taataan kirjastolain mukaista sivistyksellisten perusoikeuksien toteutumista. Kaukolainoista eli oman kunnan ulkopuolelta tilatusta aineistosta peritään kuntakohtaisia maksuja. (Lapin kirjasto 2020.)

Palvelut vaihtelevat kirjastojen koon mukaan. Yleisimpiä palveluja ovat vinkkaukset, kirjastojen kotipalvelu, tiedonhaun opetus, lukudiplomit, lukukoira, satutunnit, kirjailijavierailut, näyttelyt, digiopastus ja kirjastoautopalvelut. (Heinisuo 2004, 43.)

Kirjastojen palvelut siirtyvät verkkoon kuten kuntien muidenkin viranomaisten palvelut. Kirjastoilla on yleensä omat sivut kaupungin verkkosivulla ja kimpoilla on yhteinen verkkokirjasto kertomassa palveluista. E-aineiston määrä on lisääntynyt ja sitä voi käyttää oman kunnan sisällä kirjastokortin numerolla tai siihen liitettävän PIN-koodin avulla. Lisäksi on olemassa valtakunnallinen eKirjasto, jossa osa aineistosta on vapaasti käytettävissä. (eKirjasto 2020.)

Keskustakirjasto Oodi on uuden tyyppinen kirjasto, jolla on myös muunlaisia kuin perinteisiä kirjaston tehtäviä. Oodi on osa Helsingin kaupunginkirjastoa, johon kuuluu 37 kirjastoa, kaksi kirjastoautoa sekä Koti- ja palvelukirjaston hakeutuvat palvelut. Oodi on osa Helmet-kirjastokimppaa, johon kuuluu 71 kirjastoa Helsingin, Espoon, Kauniaisten ja Vantaan kirjastoista. Kaikkien kirjastojen palveluja voi käyttää samalla kirjastokortilla ja yhteisellä kirjastojärjestelmällä. (Helsingin kaupunki 2020.)

Oodi koostuu kolmesta eri kerroksesta, joista jokaisella on oma erillinen tarkoituksensa. Ensimmäisessä kerroksessa ovat aktiiviset yleisötilat ja suuret tapahtumatilat,

esimerkiksi elokuvateatteri ja monitoimisali. Toisessa kerroksessa on työskentelyn, tekemällä oppimisen, vuorovaikutuksen ja yhdessäolon paikat, esimerkiksi studiot, pelitilat, Kaupunkiverstas ja oppimistilat. Kolmannessa kerroksessa on perinteinen kirjasto, josta löytyy tilat rentoutumiseen ja rauhoittumiseen. Lasten maailma sijaitsee siellä. Helsingin Keskustakirjasto Oodi valittiin 2019 maailman parhaaksi yleiseksi kirjastoksi. (Oodi 2020.)

4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTOT

Tämän tutkimuksen lähestymistapoja ovat laadullinen eli kvalitatiivinen ja määrällinen eli kvantitatiivinen menetelmä. Molempia voidaan käyttää samassa tutkimuksessa, jolloin saadaan yhdistelemällä parempia ja luotettavampia tuloksia sekä parempaa ymmärrystä tutkimusongelmiin. Tutkimusmenetelmänä käytettiin verkkokyselyä, jossa oli sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä. Tutkimusstrategiana käytettiin tapaustutkimusta, koska se sopi tämän tutkimuksen tekemiseen. Analyysimenetelmänä voidaan käyttää sisällönanalyysia, joka koostuu aineistolähtöisestä ja teorialähtöisestä analyysistä. Tässä tutkimuksessa käytetään kumpaakin menetelmää. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

4.1 Tapaustutkimus

Tässä tutkimuksessa tutkimusstrategiana käytetään tapaustutkimusta eli case-tutkimusta, joka hyödyntää sekä laadullista että määrällistä tutkimusta. Tapaustutkimuksessa aineisto on koottu asiantuntijahaastattelun ja kyselyn avulla. Tällä määritelmällä ei ole omaa metodologiaansa, joten sitä ei voi kutsua menetelmäksi. Muita tutkimusstrategioita ovat kehittämis- ja toimintatutkimus. Tapaustutkimukselle ei ole yhtä selkeää määritelmää ja se sekoitetaan usein laadulliseen tutkimukseen. Puusa ja Juuti (2020) määrittelevät tapaustutkimuksen tutkimusstrategiaksi, joka mahdollistaa ilmiön tarkastelun sen omassa luonnollisessa kontekstissa ja tutkimuksessa käytetään useita tietolähteitä. Tavoitteena on tuoda teoria kosketuksiin empiirisen maailman kanssa.

Tyypillistä tapaustutkimukselle on monimenetelmäisyys eli käytetään useita aineistonkeruumenetelmiä, kuten kyselyä, haastattelua tai havainnointia. Menetelmävalinta riippuu kehitettävästä ilmiöstä, ongelman määrittelystä ja asetetuista tavoitteista. Tapaustutkimuksessa halutaan saada syvälinen ja monipuolinen kuva tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuskohteena on yleensä yksi tapaus (case), josta menetelmä on saanut nimensä. Menetelmällä on yhteneväisyyksiä triangulaatioon eli

monimenetelmäisyyteen eli laadulliseen ja määrälliseen tutkimukseen. (Kananen 2015, 67, 76, 358.)

4.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat esimerkiksi dokumentit, havainnointi ja teemahaastattelut. Aineiston analyysimenetelmiä ovat esimerkiksi sisällönanalyysi ja mallintaminen. (Kananen 2015, 65.) Laadullinen tutkimus on tyypiltään empiiristä ja siinä tarkastellaan ja analysoidaan tutkimusaineistoa kokemukseräisesti. Laadullisen tutkimuksen synonyymeina voidaan käyttää kvalitatiivinen, pehmeä, ymmärtävä ja ihmisläheinen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 27–29.)

Laadullista tutkimusta tehdessä tutkijan pitää tietää, mitä on tekemässä. Jokaisella tutkimuksella on omat eettiset ongelmansa. Toisaalta tutkijan on hyvä tietää, millaista laadullista tutkimusta hän ei tee, ja hänen pitäisi pyrkiä perustelemaan valintansa. Laadullinen tutkimusote mielletään analyysin kautta. Analyysitapa on hyvä miettiä ennen aineiston keräämistä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 75–77.)

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 78–80) näkevät, että mixed methods research (MMR) eli laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhdistäminen antaa mahdollisuuden muodostaa sellaisia tutkimusongelmia, joita ei kumpikaan menetelmä yksinään mahdollista. Yhdistetty menetelmä mahdollistaa tutkimuksen tekemisen monialaisesti ja laajan tutkijayhteistyön kesken. Tässä tutkimuksessa lähestytään mixed methods -tutkimusstrategiaa eli triangulaatiota, koska kyselytutkimusta tehdään sekä strukturoiduilla eli suljetuilla, puolistrukturoiduilla eli puoliavoimilla ja avoimilla kysymyksillä. Tutkijat tosin huomauttavat, että muutamaan kysymykseen sanallisen vastauksen antaminen ei ole vielä mixed method -tutkimusta.

Vilka (2015, 120) näkee laadullisen tutkimuksen erityispiirteenä sen, että sillä ei pyritä löytämään totuutta tutkittavasta asiasta, vaan muodostamaan tulkintoja siitä. Samaa tarkoittavat Tuomi ja Sarajärvi (2018, 98–102) todetessaan, että laadullisella tutkimuksella pyritään esimerkiksi ymmärtämään tiettyä toimintaa tai kuvaamaan

jotakin ilmiötä. Siksi tutkittavien olisi hyvä tietää tutkittavasta asiasta mahdollisimman paljon tai heillä olisi oltava kokemusta asiasta. Tutkittavat on valittava huolellisesti ja heidän on oltava tarkoitukseen sopivia. On myös kiinnitettävä huomiota aineiston homogeenisuuteen tai heterogeenisuuteen eli haluaako kuvailla kokonaisuutta aineiston yhtenäisyyden vai erityispiirteiden kautta. Tärkeää on huomata, että laadullisen tutkimuksen tavoite ei ole pyrkiä tilastollisiin yleistyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98–102.)

4.3 Kvalitatiivinen haastattelu ja kysely

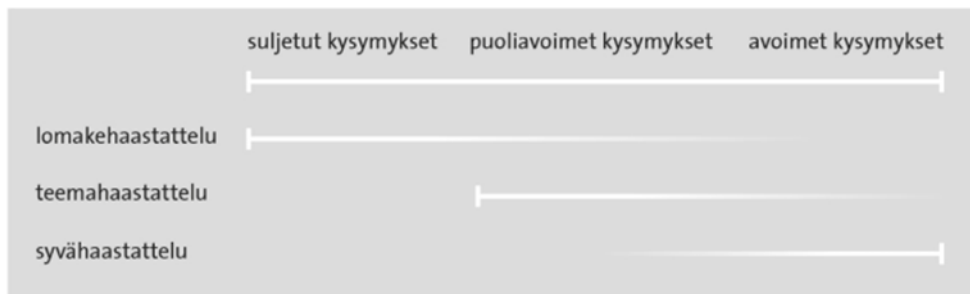
Laadullisen tutkimuksen käytetyimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisista dokumenteista koottu tieto. Näitä menetelmiä voidaan käyttää yhdistelemällä, rinnan tai vaihtoehtoisesti riippuen tutkimusongelmasta ja käytettävistä resursseista. Haastatteluista voidaan erottaa lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja syvähaastattelu. Näitä menetelmiä voidaan käyttää myös kvantitatiivisen eli määrällisen aineiston keruussa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83, 87.) Asiantuntijahaastattelu tehtiin sähköpostin välityksellä ja siinä kysyttiin perustietoja itseohjautuvuudesta ja tiimityötä, jotta pystyttiin suorittamaan kysely henkilökunnalle.

Haastattelu Oodi-kirjaston johtajalle laadittiin, jotta saadaan perustietoa kirjastossa käytössä olevasta itseohjautuvuudesta ja tiimityöstä. Aihe on kiinnostava ja siitä on hyvä saada käytännön tietoa. Tiimityö liittyy kiinteästi itseohjautuvuuteen, joten siitäkin oli hyvä saada perustietoja. Nämä haastattelukysymykset auttoivat hahmottamaan kyselyn tekoa henkilökunnalle.

Haastattelu ja kysely sopivat aineistonkeruumenetelmiksi, mikäli halutaan tietää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii tietyllä tavalla. Kyselyssä täytetään yleensä jokin lomake joko valvotusti ryhmätilanteessa tai itsekseen kotona. Tähän lasketaan kuuluvaksi myös internetissä järjestetty kysely, joka voi tapahtua vaikka sähköpostin välityksellä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84–85.)

Kuviossa 6 kerrotaan eri haastattelumuotojen suhdetta kysymysten avoimuuteen. Kuvion avoimuuden asteet muodostavat jatkumon. Kysymykset jakautuvat

strukturoituihin, puolistrukturoituihin ja avoimiin. Viivan yhtenäisyys kertoo sen soveltuvuudesta kyseiseen haastattelumuotoon. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 90.)



Kuvio 6. Eri haastattelumuotojen käyttökelpoisuus suhteessa kysymysten avoimuuteen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 90).

Tämän tutkimuksen tekemiseen soveltuu lomakehaastattelu hyvin, koska halutaan saada selville, mitä henkilöt ajattelevat itseohjautuvuudesta ja tiimityöstä. Haastattelu tehdään kyselyllä, jossa on strukturoituja, puolistrukturoituja ja avoimia kysymyksiä.

4.4 Kyselyaineiston kokoaminen verkkokyselystä

Verkkokyselyn tekeminen poikkeaa perinteisestä tutkimusprosessista ainoastaan teknisen toteutuksen osalta. Pohjana verkkokyselyssä on kyselylomake, joka siirretään internetiin täytettäväksi. Yleisin verkkokyselyn tekemisen tapa on lähettää sähköpostin mukana osoite, jota napauttamalla pääsee vastaamaan kyselyyn. Vastaukset siirtyvät suoraan tietokantaan. Tärkeää on testata kyselylomake ennen tutkimusta. (Kananen 2015, 207–209.)

Kyselyaineistoa voidaan koota eri tavoilla. On olemassa aineistonkeruuhjelmia ja tilasto-ohjelmia. Aineistonkeruuhjelmat keräävät vain tietoa ja niiden keräämät aineistot ovat suppeasti tilastollisesti käsiteltäviä. Näillä ohjelmilla analyysia voidaan tehdä suoraan ja ristiintaulukoinnilla. Aineistonkeruuhjelmien aineisto joudutaan yleensä siirtämään varsinaiseen tilasto-ohjelmaan, jotta pidemmälle menevät analyysit

onnistuvat. Esimerkkinä näitä ohjelmista ovat Webropol ja Digium Enterprise. (Kananen 2015, 210–211.)

Varsinaiset tilasto-ohjelmat tuottavat valmiin kyselypohjan ja tietokannan, jonne vastaukset tallentuvat. Näistä on mahdollista tulostaa valmis paperinen kyselylomake, jos kysely tehdään postikyselynä sekä html-muotoinen verkkoversio. Tämä toimii verkkosivulla kyselylomakkeen pohjana. Tilasto-ohjelmista esimerkkinä ovat SPSS ja SphinxSurvey. (Kananen 2015, 211.)

Kysely tehtiin Oodi-kirjaston johtajalle lähetetyn sähköpostin välityksellä. Hän lähetti kyselylinkin sisältävän sähköpostin edelleen henkilökunnalle. Lomakkeeseen kysymykset valikoituivat itseohjautuvuutta selittävästä ja sitä kuvaavista asioista, joita ei kysytty suoraan vaan epäsuorasti. Ne pohjautuvat itseohjautuvuusteoriaan ja aiempiin tutkimuksiin. Kyselytutkimus, joka toteutetaan verkkokyselynä analysoidaan kvantitatiivisella tutkimuksella. Laadullisella tutkimuksella käsitellään avoimet kysymykset, joita analysoidaan aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Kyselyaineisto on koottu tekemällä verkkokysely Oodi-kirjaston henkilökunnalle, joten tiedonantajat on valittu huolella. Valinta täyttää tarkoitukseen sopivuuden kriteerit, koska tutkimuksessa halutaan tietää, miten Oodi-kirjastossa itseohjautuvuus ja tiimityöskentely näkyvät. Samalla halutaan selvittää, miten kirjastotyön osa-alueet näkyvät itseohjautuvuudessa ja tiimityössä. Lisäksi halutaan tietää niiden vaikutus asiakkaisiin henkilökunnan kokemana.

4.5 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat esimerkiksi kyselyt ja tilastot. Analyysimenetelmänä käytetään esimerkiksi suoria jakaumia, ristiintaulukointia, korrelaatiota ja regressioanalyysiä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään yleistämään tutkimustuloksia otoksen avulla. Tutkimukseen valitaan suuri joukko asianomaisia ja heiltä kysytään tutkimuksen kannalta olleelliset asiat. Yleistävät johtopäätökset tehdään koko kohderyhmän osalta. Tutkimuksessa ei tutkita kaikkia asianosaisia, koska se ei ole taloudellisesti järkevää. Tärkeää on huolehtia, että

otosjoukko vastaa todellista kohdeyhmiä. Tämä on edellytyksenä riittävän tarkkojen tulosten saamiseksi. (Kananen 2015, 200.)

Kvantitatiivinen tutkimus soveltuu vain tietynlaisten ilmiöiden tutkimiseen, esimerkiksi prosessien tutkimiseen se ei sovi. Tutkimus jaetaan pieniin osiin eli kysymyksiin, joista saaduilla vastauksilla kootaan kuva ilmiöstä. Kvantitatiivinen tutkimus ei mahdollista vastaajalle selityksiä, vaan hänen on vastattava niihin vaihtoehtoihin ja otettava kantaa niihin asioihin, joita tutkija esittää. Määrällinen tutkimus on aina tutkijalähtöinen ja tehdään tutkijan ehdoilla ja hänen tarpeisiin. Vastaja voi nähdä tutkimuksen ei tavalla. (Kananen 2015, 200.)

Lomaketta käytetään yleensä kvantitatiivisen aineiston keruumenetelmänä. Tämän menetelmän aineistojen avulla voidaan testata hypoteeseja eli oletuksia ja aineisto voidaan helposti muuttaa luvuiksi tai määreiksi. Lomake voi olla jopa täysin strukturoitu, johon valitaan vastaus annetuista vaihtoehtoista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87.)

Luotettavuus eli reliabiliteetti ja validiteetti on huomioitava tutkimusta tehdessä, sillä tutkimus ei onnistu aina täydellisesti. Reliabiliteetti ja validiteetti on käytävä raportissa läpi, jotta lukija voi vakuuttua niiden huomioimisesta raportissa. (Kananen 2015, 200.)

4.6 Sisällönanalyysi

Tässä tutkimuksessa analyysimenetelmänä käytetään sisällönanalyysia, jota voidaan lähestyä joko induktiivisesta (yksittäisestä yleiseen) tai deduktiivisesta (yleisestä yksittäiseen) näkökulmasta. Lisäksi on olemassa kolmas päättelyn logiikka eli abduktiivinen päättely. Induktiivinen päättely mahdollistaa uuden teorian ainoastaan puhtaasti havaintojen pohjalta. Deduktiivinen päättely olettaa, että totuus säilyy päättelyprosesseissa. Abduktiivinen päättely mahdollistaa teorian muodostuksen, mikäli havaintojen tekoon liittyy johtoajatus tai johtolanka. (Tuomi & Sarajärvi (2018, 107.) Kananen (2015, 67) lähestyy teorian ja käytännön suhdetta tutkimuksen suunnan mukaan. Täytyy miettiä, lähteekö tutkimus käytännöstä (induktio) vai teoriasta

(deduktio). Tämän jaottelun mukaan tutkimus lähtee käytännöstä eli halutaan saada ymmärrys ilmiöstä.

Eskolan (2018, 212) mukaan voidaan esittää kolme analyyssimallia eli aineistolähtöinen, teoriasidonnainen ja teorialähtöinen analyysi. Tämä jaottelu korostaa teorian ja teoreettisen merkitystä. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 109) puhuvat teoriasidonnaisen analyysin sijaan teoriaohjaavasta analyysistä. Tässä tutkimuksessa käytetään sekä aineistolähtöistä että teoriaohjaavaa analyysia, koska se sopii tämän tutkimuksen tekoon.

Laadullinen tutkimus etenee Tuomen ja Sarajärven (2011, 104) mukaan yleensä tietyn rungon mukaan:

1. Päätä mikä kiinnostaa tässä aineistossa ja tee vahva päätös
- 2a. Käy läpi aineisto, erota ja merkitse ne asiat, jotka sisältyvät kiinnostukseesi
- 2b. Jätä kaikki muu pois tästä tutkimuksesta
- 2c. Kerää merkityt asiat yhteen ja erilleen muusta aineistosta
3. Luokittele, teemoita tai tyypittele aineisto
4. Kirjoita yhteenveto

Kohdasta kaksi käytetään myös nimitystä aineiston litterointi eli koodaaminen. Ensimmäinen ja toinen kohta pitää olla tehtynä, ennen kuin voi tehdä kohdan kolme toimet. Luokittelua pidetään aineiston yksinkertaisimpana tyypittelyn muotona. Aineistosta voidaan tehdä luokkia ja laskea, montako kertaa jokainen luokka esiintyy aineistossa. Aineistoa voidaan esittää myös taulukkona. Teemoittelussa aineisto pilkotaan ja ryhmitellään erilaisten aihepiirien mukaan, esimerkiksi vastaajien iän tai sukupuolen mukaan. Tyypittelyssä aineisto jaetaan nimensä mukaan tyyppeihin, joiden avulla muodostetaan yhtenäisiä näkemyksiä yleistykseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 105–107.)

4.6.1 Aineistolähtöinen analyysi

Aineistolähtöisessä analyysissä aineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus. Analyysiyksiköt valitaan tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti.

Analyysiyksiköitä ei ole ennalta sovittu tai harkittu. Aikaisemmilla tiedoilla tai teorioilla ei pitäisi olla mitään tekemistä analyysin toteuttamisen tai lopputuloksen kanssa. Tuloksen pitäisi syntyä aineiston pohjalta. Aineistolähtöinen tutkimus on vaikea toteuttaa, koska käsitteet, tutkimusasetelma ja menetelmä ovat tutkijan asettamia ja vaikuttavat siten lopputulokseen. Tutkijan ennakko-odotukset eivät saisi vaikuttaa tutkimuksen tekemiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 108–109.)

Aineistolähtöisen analyysin ongelmaa voi pyrkiä ratkaisemaan teoriaohjaavalla analyysillä. Tässä menetelmässä teoriaa voi käyttää apuna, mutta analyysi ei pohjautu suoraan teoriaan. Teoriaohjaava analyysi tunnistaa aikaisemman tiedon vaikutuksen ja sen avulla avataan uusia ajatuksia. Päättelyn logiikka on tässä abduktiivista päättelyä. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 109–110.)

4.6.2 Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on aineiston **pelkistäminen** eli redusointi. Tässä vaiheessa karsitaan pois epäoleellinen ja pelkistämistä voidaan tehdä vaikka etsimällä aineistosta kuvaavia ilmaisuja. Pelkistetyt ilmaukset listataan allekkain. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123.)

Toinen vaihe on **ryhmittely** eli klusterointi. Aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavuuksia. Samat luokat yhdistellään, joten niistä muodostuu alaluokat. Alaluokat nimetään kuvaavalla nimellä. Samalla luodaan pohja tutkimuksen perusrakenteelle sekä alustavia kuvauksia ilmiöstä. Luokittelua jatketaan niin kauan, että saadaan luotua pääluokkia ja lopuksi yhdistävä pääluokka. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124.)

Kolmas vaihe on **käsitteellistäminen** eli abstrahointi. Tutkimuksen kannalta oleellinen tieto erotellaan ja siitä muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Tätä jatketaan niin kauan, kuin se on aineiston sisällön mukaan mahdollista. Pääluokkia yhdistämällä saadaan käsitteitä, joiden avulla muodostuu vastaus tutkimusongelmaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 125.)

4.6.3 Teorialähtöinen sisällönanalyysi

Teorialähtöistä sisällönanalyysia käytetään, kun aineistoa luokitellaan aiemman teorian perusteella. Analyysi voi perustua myös malliin tai jonkin auktoriteetin esittämään ajatteluun. Tutkija kuvaa aluksi mallin tai teorian, johon hän nojaa. Tavoitteena on uudistaa teoreettista käsitystä tai mallia. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Aineiston käsittely etenee kuten aineistolähtöisessä analyysissa mutta ero tulee siitä, miten abstrahointi eli käsitteellistäminen tehdään. Aineistolähtöisessä analyysissa luodaan teoreettiset käsitteet aineistosta, kun taas teorialähtöisessä ne annetaan valmiina, ennakkoon tiedettynä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

4.7 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineistoa esitetään määrällisen tutkimuksen osalta suoralla jakaumalla, jolla esitetään vastaajien ikäjakauma, koulutustaso ja työskentelyn pituus kirjastoalalla. Avoimet kysymykset käsitellään siirtämällä ne tekstinkäsittelyohjelmaan, minkä jälkeen ne muutetaan taulukkomuotoon. Tässä käytetään aineistolähtöistä sisällönanalyysia ja sisällön erittelyä. Avoimia kysymyksiä käsiteltäessä tehtiin Wordiin taulukot, johon koottiin vastaukset, joita ensin pelkistettiin, sitten ryhmiteltiin ja lopuksi käsitteellistettiin eli operationalisoitiin. Näin saatiin samat asiat yhteen, joten voitiin muodostaa vastauksia annetuista kysymyksistä.

Oodi-kirjaston johtajalle tehdyn asiantuntijahaastattelun (Liite 1) tarkoituksena oli kartoittaa perusasioita itseohjautuvuudesta ja tiimityöstä. Kysymyksiä oli 14 ja vastaukset olivat lyhyitä ja täsmällisiä. Ne sopivat kahdelle sivulle. Tuli ilmi, että hän oli tutustunut Laloux'n Reinventing Organizations –teokseen, josta oli saanut ideoita itseohjautuvuuden soveltamiseksi Oodiin. Lisäksi hän oli tutustunut muuhunkin aineistoon, joka käsitteli tiimeihin perustuvia organisaatiomalleja.

Tein henkilökunnalle kyselyn (Liite 2.) Webropolilla 3.6.2020 ja vastausaikaa oli 12.6.2020 saakka. Koska vastauksia tuli vähän, lähetin Oodi-kirjaston johtajalle pyynnön välittää kyselyni uudelleen henkilökunnalle. Vastauksia sain 14.

Henkilökunnalle tehdyssä kyselyssä kysymyksiä oli 34, joista avoimia kysymyksiä oli 12. Avoimiin kysymyksiin vastauksia kertyi 19 sivua. Vastaajat on merkattu tuloksissa koodeilla H1, H2 ja niin edelleen. Vastausten määrän vähyyteen voi vaikuttaa alkanut lomakausi ja kirjastojen avaaminen asiakkaille 1.6.2020 pitkän kiinniolon jälkeen, jolloin henkilökunta ei ehkä ehtinyt vastaamaan kyselyyn. Kirjastot määrättiin suljettavaksi valmiuslain perusteella 18.3.2020 koronaviruksen leviämisen estämiseksi.

Operationalisoinnissa on hyödynnetty Decin ja Ryanin (1985); Ryanin ja Decin (2000) itseohjaavuusteoriaa ja siihen liittyviä kuutta miniteoriaa. Niistä on saatu asioita, jotka kuvaavat itseohjautuvuutta ja sitä, miten se näkyy käytännössä työelämässä. Lisäksi hyödynnettiin Martelan ja Jarengon (2015, 17–18) neljää psykologista perustarvetta, jotka muotoiltiin Decin ja Ryanin (1985) itseohjautuvuusteoriaan sisältyvän miniteorian (BPNT) pohjalta hiukan eri tavalla. Nämä olivat hyödyksi, kun mietittiin asioita, joita kysytään Oodi-kirjaston henkilökunnalle tehdyssä kyselyssä.

Operationalisointia eli käsitteellistämistä on käytetty henkilökunnalle tehdyssä kyselyssä. Itseohjautuvuus oli jo Oodissa käytössä ja sitä kysyttiin suoraan yhdessä kysymyksessä ”Itseohjautuvuus näkyy kirjastotyössä”. Itseohjautuvuutta ja sen näkymistä Oodissa haluttiin selvittää laajemmin epäsuorilla kysymyksillä, joita olivat voin vaikuttaa oman ja työyhteisöni työni tekemiseen ja kehittämiseen. Muita olivat tuen saaminen oman työn tekemiseen, oman osaamisen ja pätevyyden kehittämiseen, saa tehdä sitä, missä pystyy antamaan parhaansa, urakehitystä tuetaan ja työpaikan erimielisyydet otetaan esille ja niitä käsitellään. Nämä kysymykset antoivat vastauksia itseohjautuvuuden ilmenemiseen laajemmin ja kokonaisvaltaisemmin, kuin pelkällä suoralla kysymyksellä esitetty kysymys. Henkilökunnalle tehdyssä kyselyssä käytettiin pääotsikkoina työtyytyväisyyttä, tiimityötä ja asiakaspalvelua. Näiden teemojen kysymyksissä haluttiin selvittää itseohjautuvuutta tukevia, sitä ilmentäviä ja siinä näkyviä asioita.

Vastausaineisto edustaa vain osaltaan itseohjautuvuuden näkymistä Oodi-kirjastossa, sillä vastausmäärä oli pieni. Teorian osalta aineistoa oli käytetty kattavasti ja monipuolisesti. Analyysi tehtiin huolellisesti annettujen vastausten perusteella. Saturaatio saavutettiin kvalitatiivisen aineiston kohdalla, sillä vastaukset toistivat itseään.

5 TULOKSET

Seuraavat asiat ovat Oodin-kirjaston johtajan haastattelusta. Oodi-kirjastossa toimii viisi asiakaspalvelutiimiä eli Sisältötiimi, Lasten- ja nuorten tiimi, Digitaalisten palvelujen tiimi, Asiakaskokemustiimi ja Tilat ja osallisuus –tiimi. Tiimit ovat pysyviä ja niihin kuuluu 10-12 jäsentä, paitsi digitiimiin 15 jäsentä. Tiimin vetäjä vaihtuu vuosittain ja sama vetäjä voidaan valita kerran uudelleen. Henkilökunnan määrä on 59 asiakaspalvelussa toimivaa, kaksi palveluesimiestä, kaksi palvelupäällikköä ja keskustakirjaston johtaja eli ns. johtotiimissä on viisi jäsentä. Tiimit on muodostettu tehtävien mukaan ja ne ovat pysyviä.

Oodi-kirjaston johtajalle tehdyn haastattelun mukaan henkilökuntarakennetta mietittäessä kirjastossa pohdittiin samalla organisaatiota, työkuultuuria ja johtamista. Helsingin kaupungissa otettiin käyttöön ns. pormestarimalli ja toimialarakenne. Alueelliset tiimit tulivat käyttöön kaikissa kirjastoissa, mutta Oodissa mallia vietin pidemmälle ja käyttöön tulivat itseohjautuvat tiimit. Oodista haluttiin rakentaa maailman uudenaikaisin kirjasto, joten vanha organisaatiomalli ei enää toiminut.

Oodi-kirjaston johtajan mukaan esimiehet valmennettiin ensin ja myöhemmin koko henkilökuntaa koulutettiin tekemään päätöksiä isolla porukalla ja toisaalta joustavasti eri tilanteissa. Tässä näkyy hyvin Oodin käytäntö, joka tukee tiimityön etuja parhaimmillaan eli jokaista päätöstä ei tarvitse hyväksyttää ylemmällä esihenkilöllä. Samalla se lisää joustavuutta ja parantaa asiakaspalvelua.

Johtamisen merkitys korostuu, koska on lähdetty uuteen työkuulttuuriin, jossa jokaisen työpanos on tärkeä. Tämä asettaa haasteita johtamiselle, sillä muutostilanteissa johtajan tulee olla tietoinen omasta johtamisestaan sekä sen haasteista. Virtanen ja Stenvall (2019, 101) viittaavat muutoksen johtamiseen, johon liittyy julkisen sektorin kehittäminen. Tämä näkyy Oodin muutoksessa kohti tiimityötä ja pois hierarkkisesta johtamismallista. Älykäs johtaminen, jonka yksi osa-alue tai taso on Sydänmaalakan (2015) mukaan organisaation johtaminen. Tässä tasossa, joka sisältää lukuisia tiimejä, on haasteena saada tiimit tekemään hyvää yhteistyötä. Prosessien johtaminen ja osaamisen johtaminen korostuvat tiimityössä, sillä prosessien on oltava kunnossa, jotta työnteko on sujuvaa ja jokainen tietää omat tehtävänsä. Työyhteisön johtaminen, joka

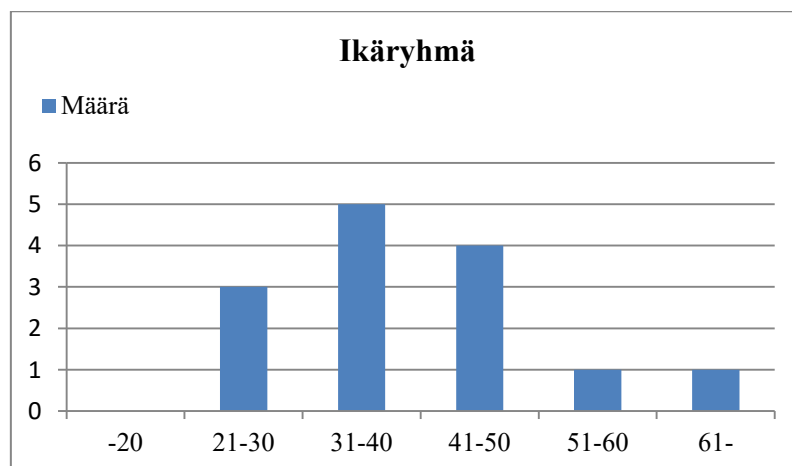
on yksi johtamisen osa-alueista, haasteena on johtaa lukuisia tiimejä ja saada työyhteisö toimimaan (Virtanen & Stenvall 2019, 99–100, 200–201).

Oodi-kirjaston johtaja näkee vain hyötyjä itseohjautuvuuden käytöstä kirjastossa. Haittana hän kokee, että itseohjautuvuutta ei ole viety tarpeeksi pitkälle. Kehityskohteina hän näkee esimiehen tai mentorin roolin selkiyttämistä, viestinnän kehittämistä ja tietopohjan riittävyttä kaikille, jotta kaikki tietävät, missä mennään. Tämä viittaa Virtanen ja Stenvallin (2019, 101) yhden johtamisen osa-alueen eli viestinnän johtamiseen. Tiimikokouksille johtaja kaipaa lisää aikaa, koska tiimit eivät tee yhdessä asiakaspalvelua, vaan palvelupisteet vaihtuvat pitkin päivää eri paikkoihin.

5.1 Vastaajien ikäjauma, koulutustaso, työskentelyaika ja työtehtävät

Alla olevaan taulukkoon 5 on koottu Oodi-kirjaston henkilökunnan ikäjakauma. Iältään vastaajat jakaantuivat seuraavasti: 21–30 vuotiaita oli 3, 31–40 vuotiaita oli 5, 41–50 vuotiaita oli 4 ja loput 2 olivat yli 51-vuotiaita. Vastaajia oli 14.

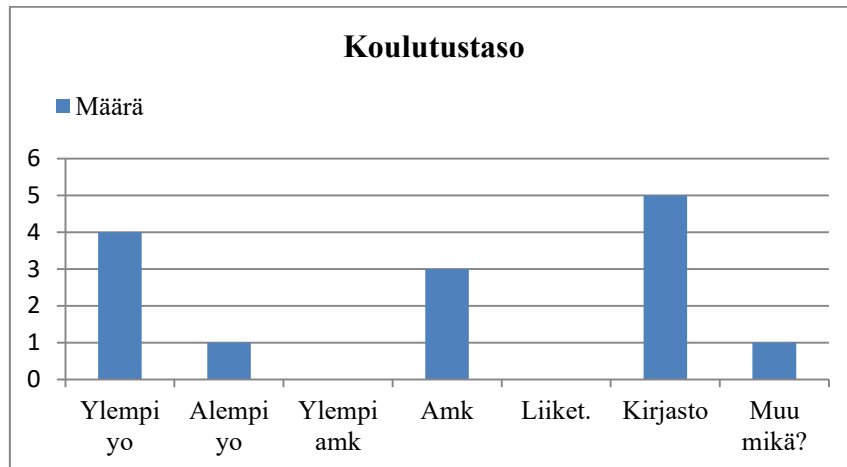
Taulukko 5. Oodi-kirjaston henkilökunnan ikäjakauma.



Alla olevaan taulukkoon 6 on koottu Oodi-kirjaston henkilökunnan koulutustaso. Ylempi tai alempi yliopistotutkinto oli viidellä, ammattikorkeakoulututkinto oli

kolmella, kirjasto- ja tietopalveluiden ammattitutkinto oli viidellä ja yhdellä toiseen asteen koulutus. Vastaajia oli 14.

Taulukko 6. Oodi-kirjaston henkilökunnan koulutustaso.



Kyselyyn vastanneista suurin osa oli työskennellyt kirjastoalalla enintään 15 vuotta. Työntekijöiden nimekkeitä olivat mediatyöntekijä, erikoiskirjastonhoitaja, erikoiskirjastovirkailija, palveluesimies, kirjastonhoitaja, kirjastovirkailija ja informaatikko. Pääasiallisia työtehtäviä olivat asiakaspalvelu, ICT-työt, lasten- ja nuortenkirjastotyö, viestintä, esimiestyö, kokoelmanhoito, logistiikka ja verstpalvelut. Muita tehtäviä olivat esimerkiksi tapahtumatuotanto, vierailukäyntien järjestelyt, kielikahviloiden vetäminen, tilastot, tiimin vetäminen, aineistohankinta, seniorityö ja kirjastoalan perustyöt. Henkilökunta työskentelee pääsääntöisesti kirjaston kaikilla osastoilla.

5.2 Itseohjautuvuuden näkyminen kirjastotyössä

Lähes kaikki kokivat itseohjautuvuuden lisääntyneen. Jokainen voi valita työtavat ja osin työtehtävät oman osaamisensa ja kiinnostuksensa mukaan. Tiimissä tehdään ketterästi päätöksiä yhteisymmärryksessä, tiimit ja yksittäiset työntekijät ottavat vastuuta töistä ja esihenkilöiltä vaaditaan lupa vain isompiin hankintoihin tai päätöksiin.

Tämä tukee osaltaan tiimityön etuja, koska jokainen saa vaikuttaa omaan työhönsä. Henkilökunnan kommentteja:

“Esihenkilöt eivät pidä kädestä jatkuvasti, eikä heillä tarvitse hyväksyttää kaikkea”. (H1)

“Tiimit ja yksittäiset työntekijät ottavat vastuuta töistä”. (H2)

“Työtavat ja osittain myös tehtävät voi pitkälti valita itse oman osaamisen ja kiinnostuksen mukaan”. (H3)

Itseohjautuvuutta voi edistää antamalla henkilökunnalle lisää päätöksenteko-oikeutta. Tätä tukee Deci ja Ryanin (1985) itseohjautuvuusteoria, jonka perusteella itsenäisyys, yhteenliittyminen ja pätevyys ovat edellytyksinä itseohjautuvuuden esiintymiseen. Viitala ja Jylhä (2019, 239) näkevät vastuun antamisen, myönteisen ja rakentavan palautteen sekä avoimen keskustelun tukevan itseohjautuvuutta.

5.3 Oman työn tekemiseen vaikuttaminen ja työn sekä työyhteisön kehittäminen

Oman työn tekemiseen katsoi voivansa vaikuttaa henkilöstöstä 43 % täysin ja 57 % henkilöstöstä oli jokseenkin samaa mieltä. He pystyivät vaikuttamaan suunnitteleamalla itse tapahtuman, valitsemalla haluamansa projektin, erikoistumalla kiinnostaviin asioihin, voimalla esittää omia ideoita, sopimalla työvuoroista, aineiston sijoittelemisesta, suorittamalla itse valitsemiaan tehtäviä ja priorisoimalla niiden järjestystä. Suurin osa katsoi voivansa vaikuttaa oman työnsä kehittämiseen. Työtä pystyi kehittämään keskustelemalla, esittelemällä ideoita, työtapoja kehittelemällä, kouluttautumalla ja vertaistuellla. Koulutukseen tosin haluttaisiin päästä useammin. Martela ja Jarenko (2017, 24) näkevät autonomian eli työn omaehtoisuuden ja päätösvallan kasvattavan työn sisäistä motivaatiota. Henkilökunnan kommentteja:

“Ehdotan johtotasolle omia ideoita ongelmien ratkaisuun”. (H1)

“Saan päättää itse, missä alueissa haluan kehittyä tai mitä pitää kehittää”. (H2)

“Voin vaikuttaa siihen mitä teen silloin kun en ole asiakaspalvelussa”.
(H3)

Työyhteisöä pystyi kehittämään samoilla asioilla, kuten omaa työtä kehittämällä sekä työkokemuksen ja koulutuksen avulla. Kehittämistä ei koettu mahdolliseksi aina, koska vaikuttaminen koettiin vähäiseksi ja omassa työssä ei katsottu voitavan edistyä ilman työtittelin, uran tai tehtävien vaihtumista. Enemmistö vastaajista katsoi saavansa tukea työtehtäviensä tekemiseen. Ne, jotka katsoivat tarvitsevansa apua, tarvitsevat enemmän aikaa työn tekemiseen ja arvostusta työhönsä. Oman osaamisen ja pätevyyden kehittämiseen sai tukea koulutuksella, opastuksella ja kannustuksella. Toisaalta osa kaipasi keskustelua esihenkilön kanssa oman urakehityksen edistämiseksi. Koulutukselle kaivattiin lisää aikaa ja katsottiin, että oltiin omassa “Oodi-kuplassa”. Suurin osa sai tehdä niitä työtehtäviä, joissa sai antaa parhaansa ja jotka tukevat urakehitystä. Ryan ja Deci (2000) näkevät ihmisen uteliaana ja itsemotivoituneena olemaan kiinnostunut kehittämään itseään ja oppimaan uusia taitoja. Motivaation merkitys on tärkeä, sillä pelkkä ulkoinen motivaatio eli asia, joka motivoi ulkopuolelta ei kannata kovin pitkälle. Tärkeä on ihmisen sisäinen motivaatio eli ihminen haluaa kehittää itseään, omaa työtään ja hän tuntee organisaation arvot omikseen eli motivaatio lähtee ihmisestä itsestään.

Työpaikan erimielisyydet otetaan esiin ja niitä käsitellään. Kirjastossa on käytössä turvallisemman tilan periaatteet, joiden mukaan erimielisyyksiä otetaan esiin ja niistä keskustellaan ilman henkilökohtaisuuksiin menemistä. Esihenkilöt ovat valmiita kuuntelemaan ja heiltä saa apua ja tukea tilanteiden ratkaisemiseksi. Toisaalta konfliktien ratkaisuun ja menetelmiin kaivataan napakampaa otetta ja esimiehet koetaan kiireisiksi. Henkilökunnan kommentteja:

“Työyhteisössämme noudatetaan turvallisemman tilan sääntöjä, joiden puitteissa kaikesta voidaan keskustella avoimesti. Esihenkilöiltä saan tarvittavaa tukea urallani”. (H1)

“Konfliktien ratkaisumenetelmissä on vielä hiottavaa, mutta yleisesti työyhteisössä voi avoimesti tuoda esille erimielisyyksiä ja ongelmia”.
(H2)

5.4 Tiimityö, työviihtyvyys ja tiimityön työnjako

Tiimityö koetaan onnistuneeksi ratkaisuksi. Sen nähtiin lisäävän työviihtyvyyttä, eikä työmäärän koeta lisääntyneen. Tiimityö koetaan ketteräksi, tehokkaaksi, motivoivaksi, sujuvaksi, helpoksi, tutuksi ja turvalliseksi. Se lisää vapautta, mutta toisaalta tuo vastuuta. Tärkeänä pidetään toisten työtehtävien tietämistä, jolloin voidaan tukea toisia. Tarvittaessa omia työtehtäviä voi jakaa muille. Tutut ja luotettavat tiimikaverit tekevät työstä mielekästä ja turvallista. Korkealentoisetkin ideat uskaltaa tuoda esiin, koska tuntee työkaverinsa. Yhteinen päämäärä koetaan tärkeäksi. Tiimityöllä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja tiimi saa pitkälti päättää omista tehtävistään ja työnjaostaan. Nämä näkemykset ovat moniosaavassa tiimissä tärkeitä, sillä osaaminen ja riskienhallinta ovat useamman vastuulla. Työkaverit tukevat toisiaan ja yhteisiä tavoitteita. Samalla tiimissä voidaan kehittyä, koska voidaan luottaa toisten tukeen.

Kielteisenä asiana ja riskinä näkyy tiimien klikkiytyminen ja niiden eriytyminen. Työkaverille tehtäviä jaettaessa ei tiedä, milloin ne valmistuvat. Esimiehen rooli vaikuttaa vähäisemmältä. Toisaalta koetaan, että on aina tehty tiimityötä. Tiimityön näkyy kirjastotyössä joustavuutena ja mahdollisuutena vaikuttaa omaan työhönsä. Henkilökunnan kommentteja:

“On vaikea arvoida miten tiimityö on vaikuttanut nykyiseen työhöni, sillä ei ole mitään aiempaa Oodia johon verrata! Joka tapauksessa koen tiimityön todella ketteräksi, tehokkaaksi ja motivoivaksi tavaksi tehdä työtä”. (H1)

“Isoin ongelma tiimeissä on, että riskinä on tietynlainen klikkiytyminen työpaikalla. Tätä on jo tapahtunut myös Oodissa”. (H2)

“Tiimirakenne antaa työntekijöille vapautta tehdä työtä, mutta myös vastuuta. Itseohjautuvuus ei ole itsestään selvä ja helppo asia kaikille työntekijöille. Tiimit voivat myös eriytyä liikaa toisistaan”. (H3)

Tiimityön oltua käytössä 1½ vuotta tiimien sisäisen työnjaon katsotaan muuttuneen selkeämmäksi. Esihenkilön työn katsotaan muuttuneen hallinnollisemmaksi ja työntekijöiden oma osaaminen on tullut näkyväksi, joten sitä voidaan hyödyntää. Joidenkin henkilöiden liiallinen innokkuus ottaa liikaa työtehtäviä hoitaakseen saattaa johtaa uupumiseen tai kuormittumiseen.

Tiimityötä voidaan kehittää lisäämällä keskusteluja ja kokoontumisia. Tarpeelliseksi koetaan työtehtävien tasaisempi jakoa, niiden läpikäynti ja niistä keskusteleminen. Delegointitaidot nousevat esille, minkä myötä kaikkien työntekijöiden vahvuudet otettaisiin esiin ja niitä pyrittäisiin hyödyntämään entistä paremmin. Tiiminvetäjille toivotaan ulkopuolisen ammattilaisen antamaa työnohjausta. Isossa talossa, jossa on pitkät aukioloajat, isot tilat ja hajanaisuutta, koetaan mahdottomana saavuttaa kovin tiivistä tiimityötä.

5.5 Asiakaspalvelu ja sen laatu itseohjautuvuuteen ja tiimityöhön siirryttyä

Omaan alaansa erikoistuneet työntekijät pystyvät auttamaan asiakasta eli asiakaspalvelun katsotaan parantuneen. Hyvän ja innostavan ilmapiirin koetaan välittyvän asiakkaille. Asiakaspalvelun katsotaan hyötynneen tiimityöstä, koska päätöksenteko on ketterää ja asiakkaat voi ohjata heti oikean henkilön luokse. Toisaalta itseohjautuvuuden ei katsota parantaneen asiakaspalvelua, koska Oodi-kirjasto on ollut alusta asti itseohjautuva. Tyytyväinen työntekijä on yhtä kuin tyytyväinen asiakas. Asiakaspalvelun katsotaan parantuneen kokonaisuudessaan. Asiakkaiden mielipiteen saa henkilökunnalle tehdyn kyselyn mukaan selville tekemällä asiakaskyselyjä. Tehty kysely antoi vastauksia tutkimuskysymykseen, miten tiimityö näkyy asiakkaille. Henkilökunnan kommentteja:

“Kokonaisuutena asiakaspalvelu on parantunut, mutta henkilökohtaiseen asiakaspalveluuni en koe itseohjautuvuuden vaikuttaneen”. (H1)

“Asiat eivät henkilöidy”. (H2)

“Tiimityöhön sekä Oodissa työskentelyyn kuuluu olennaisesti henkilökuntavaihdot muiden kirjastojen kanssa. Tämä ei ole toteutunut ja Oodi on liian sulkeutunut muusta kirjastoverkosta. Toivoisin että pikkuhiljaa saataisiin tämä vyyhti purkaantumaan ja muilla kirjastolaisilla olisi hyvä ja kotoisa olo myös meidän keskuudessamme. Luulen että alunalkaen rekrytointi ja viestintäkanavien sulkeminen on aiheuttanut turhaa skismaa ja mustamaalausta muualla”. (H3)

7 POHDINTA

Pohdinnassa kokoaan yhteen tärkeimpiä tutkimustuloksia, itseohjautuvuuden toteutumista kirjastotyössä, itseohjautuvuuden ja tiimityön näkymistä aiemmissä tutkimuksissa. Tulosten perusteella selvitetään itseohjautuvuuden toteutumista tiimityössä ja tiimityön esiintymistä kirjastossa. Asiakaspalvelua koskevia vastauksia käydään läpi ja lopuksi pohditaan tutkimuksen luotettavuutta, eettisyyttä, tulosten yleistettävyyttä ja jatkotutkimusehdotuksen tarvetta.

7.1 Tutkimustuloksia koskevat johtopäätökset

Itseohjautuvuus näkyy parantuneena asiakaspalveluna, koska omaan alaansa erikoistunut työntekijä pystyy auttamaan suoraan asiakasta. Toisaalta asiakaspalvelun ei katsota parantuneen, koska Oodissa on alusta alkaen työskennelty itseohjautuvasti. Tiimityö näkyy kirjastotyössä lisääntyneenä työviihtyvyytenä ja sen koetaan lisäävän vapautta, mutta toisaalta tuovan vastuuta.

Johtamisen merkitys on tärkeä, koska hyvä johtaminen luo edellytyksiä itseohjautuvuuden toteutumiselle. Nykyinen trendi on vähentää työyhteisöjen byrokratiaa ja lisätä työntekijöiden päätösvaltaa. Tämä näkyy Oodissa toteutetussa tiimityössä, jolloin työntekijöiden vastuu ja vapaus kasvavat. Nykyään johtajan pitää kehittää itseään ja omaa osaamistaan, mikä tukee johtamisen eri osa-alueita, kuten strategista-, osaamisen- ja työyhteisön johtamista. Älykäs johtaminen on Sydänmaalakan (2015) käyttämä termi, jonka eri tasoja ovat esimerkiksi itsensä johtaminen, yksilöiden johtaminen ja tiimin johtaminen. Itseohjautuvuus sisältää nämä kaikki tasot. Tietojohtamisen merkitys kasvaa, sillä yhä enemmän organisaation aineistoa on digitaalisessa muodossa. Virtanen ja Stenvall (2019, 99, 200-201) korostavat johtamisessa prosessien ja osaamisen johtamisen tärkeyttä, koska ne ovat tärkeitä tiimien toiminnassa. Työpaikalla tulee määrittää ydin- ja tukiprosessit ja johtamisvastuut. Oodissa on määritelty pääasialliset tehtävät ja muut tehtävät, joiden valintaan on osittain voinut vaikuttaa omien kykyjen, taitojen ja kiinnostuksen mukaan. Osaamisen johtamisessa tärkeä on vahvistaa jokaisen työntekijän omia vahvuuksia.

Oodissa tämä on onnistunut ainakin osittain, sillä työntekijöiden oma osaaminen on tullut näkyväksi, joten sitä voidaan hyödyntää työyhteisössä.

Itseohjautuvuusteoria sai tukea Oodi-kirjaston henkilökunnalle tehdystä kyselystä. Kysely antoi vastauksia ja toi esiin itseohjautuvuuden saavuttamisen edellytyksiä. Työtavat ja osin työtehtävät sai valita itse, tiimit ja työntekijät ottivat vastuuta töistä ja esihenkilöltä ei tarvittu lupaa kaikkeen tekemiseen ja päätöksentekoon. Tämä on teal-ajattelua (Laloux 2015), jonka tarkoituksena on hajauttaa päätöksentekoa ja siirtää valtaa ja vastuuta alemmalle tasolle. Teal-ajattelun ideana on löytää ratkaisuja perinteisen hierarkkisen organisaation ongelmiin. Ratkaisuna on kehittää ihmisten yhteistyötä kolmen periaatteen kautta. Näitä ovat itsensä johtaminen, ihmisen hyväksyminen kokonaisuutena ja henkilön kehityksen tukeminen, jotta ryhmien yhteistyö toimisi. Samalla työllä voisi olla työntekijöille syvempää merkitystä. (Viitala & Jylhä 2019). Oman pätevyyden ja osaamisen kehittämiseen sai tukea koulutuksesta, opetuksesta ja kannustuksesta sekä esihenkilöltä. Nämä asiat nousivat esiin Wileniuksen ja Kurjen (2017), Sundholmin (2000) sekä Reijosen ja Sinkkosen (2019) aiemmista tutkimuksista. Motivaation tärkeys tulee ilmi työntekijöiden yhteisen tavoitteen, koulutustoiveen ja itsensä kehittämisen kautta. Kehittämiskohteina nähtiin koulutukseen pääsy, riittävästi aikaa työn tekemiseen, arvostuksen saanti, konfliktien napakampi ratkaisu ja esimiesten kiire.

Itseohjautuvuus näkyy tiimityössä siten, että jokaisen osaamista hyödynnetään, ratkaisut tehdään nopeasti ilman esimiehen vahvistusta tai hyväksyntää. Jokaisen tulee osata johtaa itseään, jotta voi olla itseohjautuva. Työntekijän on hyvä tunnistaa omat heikkoutensa ja vahvuutensa, jotta tiimi toimii. Tiimiläisen halukkuus kehittää itseään edistää yhteisten tavoitteiden saavuttamista.

Oodissa tiimejä ei ole luotu perinteisen kirjastotyön osa-aluejaon mukaisesti, kuten aineiston valinta, luettelointi, aineiston lainaus ja palautus sekä hyllytys. Oodissa on viisi asiakaspalvelutiimiä, joiden perustamisessa on huomioitu Oodin erikoislaatuisuus. Oodin tiimit ovat luonteeltaan moniosaavia. Projektitiimi ei sovellu pidempiaikaiseen työhön vaan nimensä mukaisesti projekteihin, jotka on muodostettu yleensä jonkin tietyn tehtävän tekemistä varten. Oodin tiimit ovat pysyviä, kehittyminen on osa niiden toimintaa ja tiimeillä on tavoite, jonka mukaan ne organisoituvat. Tiimityön tavoitteita

ovat esimerkiksi ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitojen kehittyminen, toiminnan tehostaminen ja tiimiläisten osaamisen hyödyntäminen. Nämä tulivat esille Oodi-kirjaston henkilökunnalle tehdyssä kyselyssä ja sitä tukevat esimerkiksi Laloux'n (2015) esittämät näkemykset.

Tiimityöhön tulleet vastaukset tukevat Hiilan ym. (2019, 180, 185), Eklundin ym. (2019, 26) näkemystä, jonka mukaan tiimityössä jokainen tiimi ohjaa toimintaansa, mutta jokainen on samalla vastuussa työnsä hoitamisesta ja samalla toiminta tukee organisaation tavoitteita. Eklund ym. (2019, 88) korostavat tiimisääntöjen merkitystä, jolloin kiinnitetään huomiota työn tekemisen tapoihin, sisäiseen yhteistyöhön, asiakaspalveluun, toiminnan kehittämiseen sekä ongelmien ratkaisuun ja päätösten tekemiseen. Hiila ym. (2019, 221) toteavat, että tulevaisuudessa huomio tulee kiinnittää älykkääseen yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen, koska siten luodaan eniten arvoa. Tämä korostuu, koska mekaaninen työ ja osin asiantuntijatyö korvautuvat koneilla.

Viitala ja Jylhä (2019, 239, 251–252) toteavat luovan ratkaisukeskeisen puuttumisen työyhteisön konflikteihin parantavan yhteisöllisyyttä. He kiinnittävät huomiota ryhmädynamiikkaan, joka tarkoittaa ryhmän tai tiimin jäsenten välisen ja ryhmien välisen vuorovaikutuksen lainalaisuuksia. Ryhmän kiinteys eli koheesio on tärkeä, jotta kaikki tuntevat kuuluvansa ryhmään. Mitä kiinteämpi ryhmä on, sitä tehokkaampi se on. Ryhmäajattelu on koheesiota ajatellen tärkeä, jotta tavoitteita voidaan saavuttaa. Toisaalta liian vahva ryhmäajattelu voi tukahduttaa erilaisia näkemyksiä ja vaarana on joidenkin ajatuminen ryhmän ulkopuolelle. Tiimin kiinteys kärsii, jos tehtäviä ei ole jaettu tasan ja ryhmässä on vapaamatkustajia, jotka ottavat kunnian muiden saavutuksista ja nauttivat tiimin eduista laittamatta itseään likoon. Tärkeä on huomata, että tarvitaan selkeät pelisäännöt, vastuiden jakaminen ja sisäinen kontrolli, jotta vapaamatkustaminen estyy.

Tiimityön kehittäminen kaipaa klikkiytymisen estämistä, työtehtävien tasaisempaa jakoa, niiden läpikäymistä ja niistä keskustelemista. Dialogitaitojen kehittämistä tarvitaan ja ulkopuolisen antamaa työnohjausta tiiminvetäjille. Tiimityö koettiin antoisaksi, mutta toisaalta todettiin ison talon, pitkien aukioloaikojen ja hajanaisuuden estävän kovin tiiviiden tiimien syntymistä.

Asiakaspalvelun katsotaan parantuneen ja innostavan ilmapiiriin katsotaan välittyvän asiakkaille. Haastavissa tilanteissa asiakkaat osataan heti ohjata oikean henkilön luokse. Työntekijät tietävät omat ja tiimin vastualueet, joten kaikilla on vastuu töiden sujumisesta ja asiakaspalvelusta. Toisaalta asiakaspalvelun ei katsottu parantuneen, koska koko ajan on tehty tiimityötä. Motivaation merkitys korostuu, koska työntekijöillä on yhteinen päämäärä, johon he pyrkivät ja he haluavat kehittää työtään ja työyhteisöään. Nämä seikat nousevat esiin Jokisen (2020), Wileniuksen ja Kurjen (2017) aiemmista tutkimuksista. Ilman omaa motivaatiota itseohjautuvuus ei toteudu parhaalla mahdollisella tavalla.

Aiemmat tutkimukset itseohjautuvuudesta tukivat Oodi-kirjaston henkilökunnalle tehdyn kyselyn tuloksia. Kaikista tehdyistä tutkimuksista nousi esiin Decin ja Ryanin itseohjautuvuuden kolme indikaattoria eli osaaminen, yhteenkuuluvuuden tunne ja pätevyyden tarve. Nämä ovat kolme psykologista perustarvetta, joiden pohjalta Martelan ja Jarenko muotoilivat neljännen perustarpeen eli hyvän tekemisen tarpeen. Tämä ei noussut suoraan esiin kyselystä, eikä aiemmista tutkimuksista.

Lähdin tekemään tutkimusta kysymällä Oodi-kirjaston johtajalta itseohjautuvuutta koskevia kysymyksiä. (Liite 1.) Kysymyksiä oli 14 ja ne koskivat itseohjautuvuuteen siirtymistä eli miksi se otettiin käyttöön, siihen valmistautumista, koulutusta, sen hyötyjä ja haittoja. Tiimityöstä kysyttiin, miten se on järjestetty, sen pysyvyydestä, tiimin jäsenten määrää ja tiimin vetämistä.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Aineiston analysointi tapahtui sisällönanalyttisesti, osin aineistolähtöisesti ja osin teorialähtöisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018) eli käytettiin itseohjautuvuusteoriaa (Deci & Ryan 2017). Näiden menetelmien käyttö mahdollisti laajemman kuvan saamisen itseohjautuvuuden merkityksestä ja sen vaikutuksesta Oodi-kirjaston henkilökunnan työskentelyyn ja asiakaspalveluun.

Oodi-kirjastonjohtajalle tehty haastattelu tuki näkemystäni itseohjautuvuuden tärkeydestä kirjastotyössä. Haastattelussa tuli selväksi, että itseohjautuvuus toteutuu

pääosin tiimityön avulla. Näillä vastauksilla sain vahvistusta tekemälleni henkilökunnan kyselylle, johon liitin kysymyksiä tiimityöstä ja asiakaspalvelusta. Asiakaspalvelun tärkeys korostuu julkisella sektorilla vaikka palveluja on siirretty osin itsepalveluksi, kuten kirjastoissa aineiston lainaaminen ja palauttaminen. Tällä halutaan antaa aikaa asiakkaiden muuhun palveluun, kuten aineiston paikallistamiseen ja tiedonhankintaan.

Kyselyä analysoidessani tiedostin, että oma työskentelyni kirjastoalalla voi vaikuttaa tulkintojen tekemiseen. Pyrin analysoimaan avoimet kysymykset tarkasti sisällönanalyysin vaiheiden mukaan eli pelkistämään, ryhmittelemään ja käsitteellistämään. Samalla tiedostin ja tunnistin hermeneuttisen kehän vaikutuksen analysoinnissa, johon Puusa ja Juuti (2020, 71) viittaavat. Gadamerin (2004, 29) hermeneuttinen kehä tarkoittaa, että kokonaisuus tulee ymmärtää yksittäisestä ja yksittäinen kokonaisuudesta. Tutkijan ymmärrys kasvaa asiaan lisää perehtyessä ja merkitystä on muutettava uudestaan. Tätä jatkuu eteenpäin kehämäisesti, kunnes tutkijalle syntyy ymmärrys kokonaisuudesta.

Tutkimuksen luotettavuutta arvoitaessa käytin teoriaosuuden kirjoittamisessa itseohjautuvuusteorian kehittäjien teoksia, tieteellisiä artikkeleita ja muita teoksia laajasti, jotta saisin mahdollisimman hyvän ja laajan kuvan itseohjautuvuudesta, motivaatiosta, johtamisesta ja tiimityöstä. Aineisto oli relevanttia ja ajantasaista. Toisaalta on huomioitava, että Oodi-kirjaston henkilökunnalle tehtyyn kyselyyn vastasi vain 14 henkilöä. Kuitenkin niiden perusteella pystyi muodostamaan käsityksen itseohjautuvuudesta ja tiimityöstä sekä niiden näkymisestä kirjastotyössä ja asiakkaille.

Tutkimuksen avulla pystyin vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja mielestäni tutkimusmenetelmät sopivat tutkimusongelman kartoittamiseen. Itseohjautuvuuden, motivaation, johtamisen ja tiimityön monipuolinen teoreettinen käsittely antoi hyvän ymmärryksen ja tukea työelämän muuttumisen tarpeesta kohti työntekijöiden oman kehittämisen, pätevyyden, uudenlaisen johtamisen ja tiimityön tärkeyttä. Työntekijät vaativat organisaatioilta ja yrityksiltä yhä enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä.

Eettisyys toteutuu mielestäni tutkimuksen anonymisyyden avulla ja sillä, että se on tehty verkkokyselynä, joten tutkijan omat arvot eivät ole vaikuttaneet vastauksiin. Toisaalta laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole totuuden löytäminen asiasta, vaan

tehdä siitä tulkintoja ja antaa asioille selityksiä. Tutkimuksen tulee olla arvovapaata, mutta tutkijan arvot vaikuttavat tutkimuksessa tehtyihin valintoihin. Täysin objektiivista laadullista tutkimusta, ei mielestäni ole mahdollista saavuttaa.

Tuloksia ei voi mielestäni yleistää kirjastoalalle, koska tutkimusaineisto oli niin pieni. Tärkeää on huomata, että Oodi-kirjasto edustaa uudenlaista kirjastokäsitystä Kaupunkiverstaineen ja monitoimisaleineen. Jatkotutkimuksia tarvitaan, koska Suomessa on vähän tutkittu itseohjautuvuutta kirjastotyössä. Henkilökunnalle tehdyn kyselyn voisi toteuttaa haastatteluna, jotta saataisiin vielä parempi kuva itseohjautuvuudesta. Mielenkiintoista olisi tutkia lisää sekä suurempien kaupunkien, että pienempien kuntien kirjastoja. Löytyykö niistä eroavaisuuksia itseohjautuvuuden suhteen, vai ovatko tulokset samansuuntaiset? Tiimityötä olisi mielenkiintoista tutkia lisää, koska sen merkitys korostui Oodi-kirjastolaisille tehdyssä verkkokyselyssä. Työelämä muuttuu entistä nopeammin, verkostoituminen lisääntyy ja teknologia kehittyy, joten tiimityön merkitys korostuu entisestään. Johtamista julkisella sektorilla olisi hyödyllistä tutkia lisää, koska julkinen sektori uudistuu hitaasti ja monia käytäntöjä otetaan käyttöön yksityiseltä sektorilta.

LÄHTEET

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

Deci, E. & Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.

Deci, E., & Ryan, R. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. Guilford Publications.

Eklund, A., Lindholm, T. & Salminen, J. (2020). *Taitava tiiminvalmentaja: Miten saan tiimiflow'n virtaamaan?* (7. uud. p.) Helsinki: J-Impact.

eKirjasto (2020). *eKirjasto*. <http://ekirjasto.kirjastot.fi/> (käytetty 1.5.2020).

Eskola, J. (2018). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa: Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*. (s. 209–231), (5. uud. ja täyd. p.). Keruu: Otava.

Gadamer, H-G. 2004. *Hermeneutiikka: Ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa*. Tampere: Vastapaino.

Hakanen, J. (28.9.2020). *Itseohjautuvat organisaatiot*. [video]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=OAD1Vaz8ZUs>

Heinisuo, R. 2014. *Kirjastopalvelut kaikilla mausteilla: Palvelutuotannon tilat, tarpeet ja tulevaisuuden linjauksia*. Helsinki: Opetusministeriö, kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan osasto 2004.

Helsingin kaupunki. (2020). *Helsingin kaupunki: Kulttuuri ja vapaa-aika*. <https://www.hel.fi/kulttuurin-ja-vapaa-ajan-toimiala/fi/palvelut/kirjastot/> (käytetty 23.5.2020).

Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. (2019). *Tiimiäly: Opas muuttuvaan työelämään*. Keruu: Tuuma.

Jabe, M. (2017). *Erilaisten ihmisten johtaminen* (1. p.). Helsinki: Kauppakamari.

Jokinen, T. (2020). *Tiimityö ja sen kehittäminen itseohjautuvassa työyhteisössä – case:keskustakirjasto Oodi*. Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä (AMK). Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/337167/Jokinen_Tia.pdf?sequence=2&isAllowed=y (käytetty 12.10.2020).

Järvinen, P. (2020). *Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle*. Helsinki: Alma Talent.

Kananen, J. (2015). *Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kirjastot.fi. (2020). *Kirjastot.fi*. <https://www.kirjastot.fi/> (käytetty 26.4.2020).

Kotilainen, M-R. (2015). *Itseohjautuvuuden tukeminen vieraan kielen etäopetuksessa: Design-perustainen oppimisympäristön kehittämistutkimus perusasteen 5.-6.luokilla*. Kasvatustieteiden väitöskirja. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Laki yleisistä kirjastoista 29.12.2016/1492. Finlex.

<https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20161492> (käytetty 26.4.2020).

Laloux, F. (2015). A future more powerful than hierarchy. *Workforce Solutions Review* 3(2), 12–14.

Lapin kirjasto. 2020. *Kirjaston käyttö*.

<https://lapinkirjasto.finna.fi/Content/kayttosaannot> (käytetty 1.5.2020).

Lemmetty, S. & Collin, K. (2019). Johdanto. Teoksessa: Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.) *Siedätystä johtamisallergiaan!: Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä* (s. 17–20). Helsinki: Edita.

Manka, M-L. (2008). *Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen* (2. p.). Hämeenlinna: Talentum.

Martela, F. & Jarenko, K. (2015). *Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* (2. p.). Helsinki: Talentum.

Martela, F. & Jarenko, K. (2017). Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa: Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa* (s. 9–32). Helsinki: Alma Talent.

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

Martela, F. & Jarenko, K. (2017). Kohti itseohjautuvampaa tulevaisuutta. Teoksessa: Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa* (s. 311–327). Helsinki: Alma Talent.

Mäki, A. (2019). Johtajuuskulttuuri haastaa: Rohkenemmeko johtaa ja antautua johdettavaksi? Teoksessa: Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.) *Siedätystä johtamisallergiaan!: Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä* (s. 123–144). Helsinki: Edita.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.

Oodi. 2020. *Oodin tilat ja toiminnot*. <https://www.oodihelsinki.fi/palvelut-ja-tilat/tilat/> (käytetty 26.4.2020).

Pietinalho, L. (2017). From Mass Flourishing to Vested Interests: A Conceptual Model for the Evolution of Organizational Institutions. *Journal of Economic Issues* LI (2) DOI: 10.1080/00213624.2017.1321448

Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Organisaatiokulttuurinäkökulma esimerkkinä laadullisen tutkimuksen yleistymisestä. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 61–74). Helsinki: Gaudeamus.

Reijonen, E. & Sinkko, L. (2019). *Itseohjautuvuus lastensuojelun tiimissä*. Sosiaali- ja terveystieteiden (ylempi AMK). Lappeenranta: Saimaan ammattikorkeakoulu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/221593/Reijonen_Eeva_Sinkko_Liisa.pdf?sequence=2&isAllowed=y (käytetty 15.12.2019).

Robertson, S. (2018). Exploring the efficacy of training and development for liaison librarians at Deakin University, Australia. *Journal of higher education policy and management* 40(2), 107–120. DOI: 10.1080/1360080X.2018.1426370

Ryan, R. & Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist* 55(2000): 1. DOI: 10.1037/0003-066X.55.1.68

Ryan R. & Deci, E. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications Inc.

Saavalainen, L. (2018). *Kirjastot uuden edessä - riittävätkö eväät? : Kirjastoammattilaisen oman ammatillisuuden kehittäminen*. Kirjasto- ja tietopalvelun tutkinto-ohjelma (AMK). Oulu: Oulun ammattikorkeakoulu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/148372/Saavalainen_Liisa.pdf?sequence=1&isAllowed=y (käytetty 1.6.2021).

Salminen, J. (2013). *Taitava tiiminvalmentaja* (1. p.). Helsinki: J-Impact.

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

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

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

Surakka, T. (2018). *Eläköön johtajuus: Pomottaminen on kuollut* (1. p.). Espoo: Decanet Oy.

Sydänmaalakka, P. (2015). *Älykäs julkinen johtaminen: Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta?* (4. p.). Helsinki: Talentum.

Sydänmaalakka, P. (2017). *Älykäs itsensä johtaminen: Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun*. Helsinki: Alma Talent.

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

Turunen, J. (2018). He päättävät Oodissa. *Helsingin Sanomat* 43030(340), B16–18.

Törmälä, V., Markkanen, J. & Kadenius, T. (2015). *Uusi ajattelu – uusi johtaminen*. Helsinki: Suomen Liikekirjat.

Vainio, A. (2019). *Mari uupui itseohjautuvassa työssä – tunnista varoitusmerkit: ”Itseohjautuvuus ei poista johtamisen tarvetta”*.

<https://duunitori.fi/tyoelama/itseohjautuvuus-mari-uupui> (käytetty 15.11.2019)

Valli, R. (2015). *Johdatus tilastolliseen tutkimukseen* (2. uud. p.). Juva: PS-kustannus.

Vasalampi, K. (2002). Itsemääräämisteoria. Teoksessa: Salmela-Aro, Katariina & Nurmi, Jari-Erik (toim.) *Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet* (s. 54–65), (3. täys. uud. p.). Jyväskylä: PS-kustannus.

Venäläinen, J. (2020). *Flow-tila: Tietotyön viisain vaihde*. Oulu: Fitra.

Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: keskeiset käsitteet, teorit ja trendit* (1. p.). Helsinki: Edita.

Wilber, K. (2003). Waves, streams, states, and self: An outline of an integral psychology. *The Humanistic Psychologist* 31(2–3), 22–49.
<https://doi.org/10.1080/08873267.2003.9986925>

Wilenius, M. & Kurki, S. (2017). Sitä niittää mitä kylvää: Luottamuskeskeisten organisaatioiden menestystarinoita. Teoksessa: Martela, F. & Jarenko, K. (toim.), *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* (s. 171–200). Helsinki: Alma Talent.

Vilkkä, H. (2015). *Tutki ja kehitä*. (4. uud. p.). Juva: PS-kustannus.

Virtanen, P. & Stenvall, J. (2014). *Älykäs julkinen organisaatio*. Helsinki: Tietosanoma.

Virtanen, P. & Stenvall, J. (2019). *Julkinen johtaminen* (2. uud. 1.). Helsinki: Tietosanoma.

Zack, M. H. (1999). Developing a knowledge strategy. *California Management Review* 41(3), 125–145. DOI: 10.2307/41166000

LIITTEET

LIITE 1. Kysymyksiä Oodi-kirjaston johtajalle

Mistä idea itseohjautuvuuden käyttöönottoon tuli ja koska se otettiin käyttöön?

Otettiinko se käyttöön koko kirjastossa samanaikaisesti vai joillakin osastoilla?

Mistä saitte tietoa itseohjautuvuuden soveltamista varten?

Miksi itseohjautuvuus otettiin käyttöön kirjastossa?

Miten valmistauduitte itseohjautuvuuden käyttöönottoon?

Miten henkilökuntaa koulutettiin itseohjautuvuuteen?

Itseohjautuvuuden hyödyt ja haitat teidän kirjastossa?

Miten itseohjautuvuutta voidaan kehittää teidän kirjastossa?

Miten itseohjautuvuutta voidaan hyödyntää muissa kirjastoissa eri puolilla Suomea?

Miten tiimityö on järjestetty ja ovatko tiimit pysyviä?

Montako jäsentä kuuluu kuhunkin tiimiin ja vaihtuvatko siihen jäsenet?

Onko tiimillä pysyvä vetäjä vai vaihtuuko se joskus?

Onko tiimit nimetty jonkin asian tai työtehtävien mukaan?

Henkilökunnan määrä koko kirjastossa ja eri osastoilla?

LIITE 2. Kyselylomake Oodi-kirjaston henkilökunnalle

Oodi-kirjaston henkilökunnalle

Taustakysymyksiä

1. Ikäsi:

- 20 tai nuorempi
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 61-tai vanhempi

2. Kuinka kauan olet työskennellyt kirjastoalalla?

- alle vuosi
- 1-5
- 6-10
- 11-15
- 16-20
- 21-25
- 26-30
- yli 30 vuotta

3. Mikä on ylin koulutustasosi?

- Ylempi yliopistotutkinto
- Alempi yliopistotutkinto
- Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
- Ammattikorkeakoulututkinto
- Liiketalouden perustutkinto
- Kirjasto- ja tietopalveluiden ammattitutkinto
- Muu mikä?

4. Millä ammattinimekkeellä olet työssä?

- kirjastotoimenjohtaja
- kirjaston johtaja
- kirjastonhoitaja
- informaattikko
- kirjastovirkailija
- kirjastosihtööri
- kirjastoavustaja
- tietopalveluvirkailija
- tietopalvelusihtööri
- muu mikä?

5. Pääasiallinen työtehtäväsi on:

1500 merkkiä jäljellä

6. Muita työtehtäviäsi ovat:

1500 merkkiä jäljellä

7. Työskenteletkö aina samalla osastolla?

- Kyllä, millä osastolla työskentelet
- Ei, millä osastoilla työskentelet

Työtyytyväisyys

8. Itseohjautuvuus näkyy kirjastotyössä.

- Kyllä, miten se näkyy
- Ei, miten itseohjautuvuutta pitäisi tukea

9. Voin vaikuttaa oman työni tekemiseen.

- Täysin samaa mieltä: 5
- Jokseenkin samaa mieltä: 4
- Ei samaa, eikä eri mieltä: 3
- Jokseenkin eri mieltä: 2
- Täysin eri mieltä: 1

10. Miten voit vaikuttaa omaan työhösi?

1500 merkkiä jäljellä

11. Voin vaikuttaa oman työni kehittämiseen.

- Täysin samaa mieltä: 5
- Jokseenkin samaa mieltä: 4
- Ei samaa, eikä eri mieltä: 3
- Jokseenkin eri mieltä: 2
- Täysin eri mieltä: 1

12. Miten voit vaikuttaa oman työsi kehittämiseen?

1500 merkkiä jäljellä

13. Voin vaikuttaa työyhteisöni kehittämiseen.

- Täysin samaa mieltä: 5
- Jokseenkin samaa mieltä: 4
- Ei samaa, eikä eri mieltä: 3
- Jokseenkin eri mieltä: 2
- Täysin eri mieltä: 1

14. Miten voit vaikuttaa oman työyhteisösi kehittämiseen?

1500 merkkiä jäljellä

15. Saan tarpeeksi tukea omien työtehtävieni tekemiseen.

- Kyllä, miten saamasi tuki näkyy käytännössä.
- Ei, mitä tukea kaipaisit työtehtäviesi tekemiseen.

16.

Saan tarpeeksi tukea oman osaamiseni ja pätevyyteni kehittämiseen.

- Kyllä, miten saamasi tuki näkyy käytännössä
- Ei, mitä tukea kaipaisit

17. Saan tehdä sitä työtehtävää, jossa koen pystyväni antamaan parhaani.

- Täysin samaa mieltä: 5
- Jokseenkin samaa mieltä: 4
- Ei samaa, eikä eri mieltä: 3
- Jokseenkin eri mieltä: 2
- Täysin eri mieltä: 1

18. Urakehitystäsi tuetaan.

- Täysin samaa mieltä: 5
- Jokseenkin samaa mieltä: 4
- Ei samaa, eikä eri mieltä: 3
- Jokseenkin eri mieltä: 2
- Täysin eri mieltä: 1

19. Työpaikan erimielisyydet otetaan esille ja niitä käsitellään.

- Täysin samaa mieltä: 5
- Jokseenkin samaa mieltä: 4
- Ei samaa, eikä eri mieltä: 3
- Jokseenkin eri mieltä: 2
- Täysin eri mieltä: 1

20. Kerro tarkemmin kohdista 17-19.

1500 merkkiä jäljellä

Tiimityö

21. Tiimityö on onnistunut ratkaisu.

- Täysin samaa mieltä: 5
- Jokseenkin samaa mieltä: 4
- Ei samaa, eikä eri mieltä: 3
- Jokseenkin eri mieltä: 2
- Täysin eri mieltä: 1

22. Tiimityö on lisännyt työ määrääsi.

- Täysin samaa mieltä: 5
- Jokseenkin samaa mieltä: 4
- Ei samaa, eikä eri mieltä: 3
- Jokseenkin eri mieltä: 2
- Täysin eri mieltä: 1

23. Tiimityö on lisännyt työviihtyvyyttäsi.

- Täysin samaa mieltä: 5
- Jokseenkin samaa mieltä: 4
- Ei samaa, eikä eri mieltä: 3
- Jokseenkin eri mieltä: 2
- Täysin eri mieltä: 1

24. Kerro tarkemmin kohdista 21-23.

1500 merkkiä jäljellä

25. Tiimityö on lisännyt mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhösi.

- Täysin samaa mieltä: 5
- Jokseenkin samaa mieltä: 4
- Ei samaa, eikä eri mieltä: 3
- Jokseenkin eri mieltä: 2
- Täysin eri mieltä: 1

26. Tiimi saa päättää itse tehtävistään ja työnjaostaan.

- Täysin samaa mieltä: 5
- Jokseenkin samaa mieltä: 4
- Ei samaa, eikä eri mieltä: 3
- Jokseenkin eri mieltä: 2
- Täysin eri mieltä: 1

27. Tiimityöstä on hyötyä asiakkaille.

- Täysin samaa mieltä: 5
- Jokseenkin samaa mieltä: 4
- Ei samaa, eikä eri mieltä: 3
- Jokseenkin eri mieltä: 2
- Täysin eri mieltä: 1

28. Kerro tarkemmin kohdista 25-27.

1500 merkkiä jäljellä

Asiakaspalvelu

29. Asiakaspalvelun laatu on parantunut itseohjautuvuuteen siirryttyä.

- Kyllä, miten se on parantunut
- Ei, miksi asiakaspalvelu ei ole parantunut

30. Asiakaspalvelun laatu on parantunut tiimityöhön siirryttyä.

- Kyllä, miten asiakaspalvelu on parantunut
- Ei, miksi asiakaspalvelu ei ole parantunut

Muita kysymyksiä:

31. Mitä muutoksia tiimityöhön siirtyminen toi työhösi?

1500 merkkiä jäljellä

32. Onko jokin muuttunut tiimityössä sen oltua käytössä?

1500 merkkiä jäljellä

33. Mitä parannusehdotuksia sinulla on tiimityön suhteen?

1500 merkkiä jäljellä

34. Mitä muuta haluaisit sanoa edellä mainituista asioista?

1500 merkkiä jäljellä

Kiitos vastauksestasi!