



OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU

TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Maarit Malo

**TYÖNTEKIJÄN ITSEOHJAUTUVUUS JA SEN JOHTAMINEN LUOVASSA
ASiantuntijaorganisaatiossa**

Pro gradu -tutkielma
Johtaminen ja organisaatio
Lokakuu 2012

Yksikkö Johtamisen yksikkö			
Tekijä Malo Maarit		Työn valvoja Puhakka, V. Professori	
Työn nimi Työntekijän itseohjautuvuus ja sen johtaminen luovassa asiantuntijaorganisaatiossa			
Oppiaine Johtaminen ja organisaatio	Työn laji Pro gradu	Aika Lokakuu 2012	Sivumäärä 84+1
Tiivistelmä			
<p>Tutkimuksen tarkoitus on selvittää yksilön itseohjautuvuuden merkitystä ja sen johtamista luovassa asiantuntijaorganisaatiossa. Aihevalintani perustuu työntekijän itseohjautuvuuden merkitykseen organisaatiolle sekä omaan kiinnostuneisuuteeni itseohjautuvaa työskentelytapaa kohtaan.</p> <p>Tutkimus on toteutettu kirjallisuuskatsauksen ja teemahaastattelun avulla. Haastattelut tehtiin viidelle työntekijälle valitussa kohdeyrityksessä. Kohdeyritys on pärjännyt hyvin vuosittain järjestettävässä henkilöstöjohtamista mittaavassa kilpailussa ja tunsin yrityksessä työskenteleviä, mielestäni itseohjautuvia henkilöitä. Tämä herätti mielenkiintoni tehdä tutkimus juuri kyseiseen yritykseen.</p> <p>Haastateltavat kertoivat muun muassa päätymisestään alalle, työskentelytavoistaan, työn vaatimuksista, koetusta johtamisen tasosta kohdeyrityksessä ja asioista, jotka vaikuttivat heidän motivaatioonsa. Pyrin haastattelukysymyksillä luomaan kuvan itseohjautuvasta työntekijästä, hänen tavastaan suorittaa työnsä sekä toiveistaan itseohjautumisen mahdollistamiseksi.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että itseohjautuvuudella on merkitystä organisaation menestymiselle ja kilpailukyvyille. Itseohjautuvuutta voidaan johtaa muun muassa osallistavan organisaatiokulttuurin, joustavuuden, kannustavan ilmapiirin sekä innostavien arvojen avulla. Tutkimuksessa kävi ilmi, että etenkin luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen tarjoaa työkaluja itseohjautuvuuden lisäämiseksi tämän tyyppisessä työssä. Tutkimuksen kohteena olevan yrityksen työntekijät kokivat työnantajansa onnistuneen itseohjautuvuuden tukemisessa. Tutkimuksen mukaan työympäristöllä ei ole yhtä suurta vaikutusta motivaatioon ja itseohjautuvuuteen kuin oman työn arvostamisella, vapaudella, hyvällä tiimihengellä ja työtehtävien riittävällä haasteellisuudella. Tutkimustulokset osoittivat myös, että johdolla tulisi olla aikaa luoville asiantuntijoilleen. Tämä lisää enemmän motivaatiotasoa, kuin ulkoisten motivaattoreiden, kuten esimerkiksi rahallisten korvausten, poistaminen.</p> <p>Tutkimustuloksia ei voi liikaa yleistää, sillä haastattelun kohteena oli pieni yritys, joka oli jo lähtötilanteessa kunnostautunut hyvässä johtamisen tasossa. Myös haastateltavat valittiin heidän osoittamansa itseohjautuvuuden perusteella. Tämä ohjasi osaltaan tutkimuksen tuloksia. Toisaalta tutkimus osoittaa itseohjautuvuuden ilmenemismuotoja yksilön työskentelytavassa ja luovien asiantuntijoiden vaatimuksia työlleen.</p>			
Asiasanat Itsensä johtaminen, sisäinen motivaatio, superjohtajuus, älykäs johtajuus, Lean – johtaminen,			
Muita tietoja			

SISÄLLYS

Tiivistelmä

Sisällys

Kuviot

1	JOHDANTO	4
1.1	Johdatus aiheeseen.....	4
1.2	Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimusongelma	6
1.3	Tutkimusmetodologia ja tutkimusmenetelmät	7
1.4	Tutkimuksen rakenne.....	8
2	ITSEOHJAUTUVUUS	9
2.1	Sisäinen motivaatio.....	10
2.2	Itsensä johtaminen	13
2.2.1	Itsensä johtamisen strategiat.....	16
2.2.2	Itsensä johtaminen ja persoonallisuus.....	18
2.3	Itseohjautuvuuden johtaminen	19
2.3.1	Sisäisen motivaation edistäminen.....	20
2.3.2	Superjohtajuus	22
2.3.3	Älykäs johtajuus ja älykkään organisaation johtaminen.....	24
2.3.4	Lean -johtaminen.....	27
3	LUOVAT ASIAANTUNTIJAORGANISAATIOT	30
3.1	Luovuus organisaatiossa	30
3.2	Luovat asiantuntijat.....	31
3.3	Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen	32
4	EMPIIRINEN TUTKIMUS	36
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	38
5.1	Taustatiedot, työn vaatimukset ja persoonallisuus	38
5.1.1	Ura ja alalle päätyminen	38

5.1.2	Työn luonne ja sen vaatimukset	38
5.1.3	Työntekijäominaisuudet ja persoonallisuuden piirteet	41
5.2	Itsensä johtaminen	42
5.2.1	Oman ammattitaidon kehittäminen	43
5.2.2	Motivaatio	44
5.2.3	Oman työn ohjaaminen	47
5.3	Johtaminen ja itseohjautuvuus.....	48
5.3.1	Sitoutuminen	48
5.3.2	Vuorovaikutussuhde johdon kanssa ja itseohjautuvuuden tukeminen	49
5.3.3	Arvot.....	55
5.4	Luova asiantuntijaorganisaatio	55
5.5	Yhteenveto haastattelujen keskeisistä tuloksista	59
6	POHDINTA	64
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	75
7.1	Teoreettiset johtopäätökset.....	75
7.2	Empiiriset johtopäätökset.....	77
7.3	Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet.....	79
7.4	Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	80
	LÄHTEET.....	81
	LIITTEET.....	85

KUVIOT

Kuvio 1. Itseohjautuvuuden jatkumo (Deci & Ryan 2000, 72)	12
Kuvio 2. Itsensä johtamisen teoreettinen viitekehys ja ennustettavissa olevat tulokset (Neck & Houghton 2006, 285).....	15
Kuvio 3. Älykäs organisaatio (Sydänmaanlakka 2006, 101).....	26

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus aiheeseen

Muuttunut työelämä vaatii muuttuneet tavat johtaa ja organisoida työtä. Teknologian kehittyminen, organisaatorakenteiden muutokset, globalisoituminen ja ympäristön dynaamisuus ovat lisänneet johtamisen kompleksisuutta (Molina & Callahan 2009; Ketola 2010). Nämä muutokset vaativat työntekijöiltä ja esimiehiltä omistautuvuutta, nopeaa oppimiskykyä ja kykyä innovoida haastavissa tilanteissa. Organisaation selviytymiselle on ensisijaisen tärkeää pystyä rekrytoimaan ja pitämään organisaatiossa ihmisiä, joilla on edellä mainittuja ominaisuuksia. (Molina & Callahan 2009, 388.)

Yksilön itseohjautuvuus vaikuttaa tutkimusten mukaan positiivisesti organisaation menestymiseen. Itseohjautuvat työntekijät toimivat sisäisen motivaation ohjaamina ja tätä kautta heidän työn suorittamisensa paranee. Itseohjautuvuudelle tulisi organisaatiossa luoda oikeanlaiset puitteet ja sitä pitäisi tukea. Erilaiset johtamisen suunnat, kuten älykäs johtajuus, Lean -johtaminen ja superjohtajuus tarjoavat työkaluja tähän. Myös työn luonteella on vaikutusta itseohjautuvuuteen ja sen merkitykseen. Käsittelen työssäni etenkin luovan asiantuntijatyön tunnusomaisia piirteitä ja itseohjautuvuutta tässä yhteydessä.

Itseohjautuvuus liitetään kirjallisuudessa useisiin toisiaan lähellä oleviin käsitteisiin: itsensä johtamiseen, oman mielen johtamiseen, sisäiseen yrittäjyyteen ja sisäisen motivaation. Koska termit ovat samankaltaisia ja osin päällekkäisiäkin, haluan työssäni erottaa organisaation tehokkuudelle merkitykselliset teorit. Valitsin työhöni sisäisen motivaation ja itsensä johtamisen teorit, sillä koen niiden vastaavan tutkimuskysymykseen parhaiten. Esimerkiksi sisäinen yrittäjyys nähdään kirjallisuudessa pikemminkin sisäisenä ominaisuutena, kuin vaikutettavissa olevana toiminnan muotona. Itsensä johtaminen taas nähdään opittuna toimintatapana ja sitä voidaan tutkimusten mukaan ohjata. Sisäinen motivaatio tukee yksilön itseohjautuvuutta ja on myös ominaisuus, johon voidaan vaikuttaa. Haluan tutkimuksessani tarjota työkaluja asiakasyritykselle itseohjautumisen johtamiseen ja tämän vuoksi itsensä

johtamisen ja sisäisen motivaation teorit ovat mielestäni mielekkäämpi lähestymistapa yksilön kehittämistä ja sen vaikutuksia tutkittaessa.

Itsensä johtamisen teoria tarjoaa näkökulman itseohjautuvuuden johtamiseen. Itsensä johtamista on kritisoitu empiirisen aineiston puutteesta ja sen mittaamiseen soveltuvien työkalujen puutteesta. Toisaalta itsensä johtaminen tarjoaa Neckin ja Houghtonin (2006, 284) mukaan ehdotuksia siitä, miten asiat tulisi tehdä. Se siis keskittyy tekemiseen ennemmin kuin yksilön ominaisuuksiin, kuten muut läheiset teorit. Kun motivaatioteorit kuvaavat yksilön itseohjautuvuutta psykologian näkökulmasta, itsensä johtamisen teoria kumpuaa liike-elämän tarpeista, se kuvaa, miten itseohjautuvuutta ja motivaatiota lisätään. (Neck & Houghton 2006, 275.)

Itsensä johtaminen on yksilön vaikuttamista itseensä siten, että yksilö saavuttaa innostuneisuuden ja sitoutumisen tekemäänsä työtä kohtaan. Itsensä johtamisessa palkkio tehtävien hyvin suorittamisesta ei tule ulkoapäin, vaan yksilön sisäisistä voimavaroista. Näihin teemoihin liittyy oleellisesti myös sisäisen motivaation teoria (Ketola 2010, 21.) Sisäisen motivaation on huomattu vaikuttavan positiivisesti yksilön potentiaaliin ja kykyyn suorittaa vaativia tehtäviä ja oppia uutta (Deci & Ryan 2000, 69).

Jotta yksilö voi ohjautua itsenäisesti organisaatiossa, tarvitsee hän mm. mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon ja joustavuutta työn tekemiseen. Näillä seikoilla on todettu olevan positiivista vaikutusta työntekijöiden tyytyväisyyteen, työelämän laatuun ja organisatoriseen tehokkuuteen. (Ketola 2010, 22.) Superjohtamisella johdetaan yksilön kykyä itsensä johtamiseen ja annetaan siihen tarvittavat puitteet. Myös älykkään johtajuuden ja Lean -johtamisen periaatteet tukevat työntekijöiden sisäisen kontrolloinnin lisäämistä, aidon motivaation syntymistä ja tätä kautta tuottavampaa, itseohjautuvampaa työskentelytapaa.

Luova asiantuntijatyö ja joustavasti toimiminen vaativat yritykseltä erityisiä kykyjä johtaa innovatiivisuutta, itseohjautuvuutta ja motivaatiota. Itseohjautuvuus tässä kontekstissa on tärkeää, sillä luovuuden ja joustavuuden ilmapiirissä yksilön on orientoiduttava sisäisesti toimiakseen tehokkaasti.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tarkoitus on selvittää yksilön itseohjautuvuuden merkitystä ja sen johtamista organisaatiossa. Perehdyn työssäni itsensä johtamisen ja sisäisen motivaation teorioihin. Tarkastelen myös itseohjautuvuutta luovassa asiantuntijatyössä. Näkökulma työssäni on yksilön näkökulma ja kuvaan ilmiötä johtamisen kannalta.

Itsensä johtamista ja itseohjautuvuutta on tutkittu jonkin verran. Itseohjautuvuuteen liittyy läheisesti useita määritelmiä ja löytämäni lähdemateriaali jakautuu käsittelemään erillisiä itseohjautuvuuteen liittyviä ilmiöitä. Eri tutkijoiden tuottamaa materiaalia itsensä johtamisesta ja sisäisestä motivaatiosta oli vaikeahko löytää. Haasteellista oli tunnistaa lähdemateriaalin teorioista ne, jotka vastaavat tämän työn tutkimuskysymyksiin parhaiten. Selvitän työssäni valitsemieni teorioiden sopivuuden tutkittavaan ongelmaan ja pyrin selkiyttämään niitä. Tutkimuksen kohteena ovat ohjelmistopalvelualan yritys ja sen työntekijät.

Tutkimuksen kohdeyrityksen toiveena on, että tässä tutkimuksessa pystyttäisiin vastaamaan seuraavanlaisiin kysymyksiin:

- *Mikä merkitys itseohjautuvuudella on yritykselle?*
- *Miten johtamisella voidaan vaikuttaa yksilön itseohjautuvuuteen?*

Näistä kysymyksistä muodostuu tämän tutkielman tutkimuskysymykset, joihin etsin työssäni vastauksia.

Tutkimuksen tarpeellisuuden syy on itseohjautuvuuden merkitys organisaatiolle. Itseohjautuvuus vaikuttaa tutkimusten mukaan organisaation toimivuuteen, tehokkuuteen ja menestymiseen. Empiiristä tutkimusta aiheesta on tehty vielä vähän, joten lisätutkimusta tarvitaan. Aiempien tutkimusten puute näkyy myös tässä tutkielmassa käytetyssä materiaalissa. Mielenkiintoista on tutkia etenkin itseohjautuvuutta teknisessä, luovaksi asiantuntijatyöksi mielletävässä työssä.

Tutkimuksen syy on näin ollen myös tarjota uutta tietoa yksilön itseohjautuvuudesta ja sen johtamisesta juuri tämän tyyppisessä ympäristössä.

Lähdin tekemään tutkimusta tästä aiheesta myös siksi, että se on itselleni tärkeä. Olen työskennellyt työurani aikana useissa sekä pienen, keskisuuren että suuren kokoluokan organisaatioissa. Kokemuksen kautta olen myös tutustunut matalan organisaatiomallin mukaan toimiviin yrityksiin sekä traditionalisempiin, byrokraattisempiin organisaatioihin. Omakohtaista näkemystäni lisää kokemus esimiestyöstä pienessä työyhteisössä, jossa pääsin itse vaikuttamaan siihen, miten tuottavaa työtä voidaan lisätä. Työurani aikana olen havainnut eroja työyhteisön jäsenten välisessä motivaatiossa sekä työstä suoriutumisessa. Olen myös joutunut työskentelemään työyhteisöissä, joissa johdon epäpätevyys aiheuttaa työhyvinvoinnin vähenemistä, motivaation puutetta ja työn suorituksen heikkenemistä. Minua on hämmästyttänyt se, kuinka lyhytnäköisesti yrityksiä johtavassa asemassa olevat henkilöt ovat suhtautuneet henkilöstön heikentyneeseen itseohjautuvuuteen, motivaatioon ja suoritustehoon. Kiinnostavia aiheita minulle ovat työympäristön kehittäminen niin, että se ruokkii henkilöstön luovuutta, innostuneisuutta ja sitoutumista. Suurimpana kiinnostuksen kohteena on kuitenkin ihmisen sisäsyntyinen motivaatio, sen vaikutus työstä suoriutumiseen sekä miten siihen voidaan vaikuttaa.

1.3 Tutkimusmetodologia ja tutkimusmenetelmät

Aloitin tutkimukseni tekemällä aiheesta aineseminaarityöni keväällä 2011. Kyseistä työtä lähdin tekemään kirjallisuuskatsauksena. Kirjallisuuskatsauksessa tutkin itseohjautuvuutta ja sen johtamista. Lisäksi selvitin tietointensiivisen ja matalan organisaation tunnusomaisia piirteitä sekä niiden johtamista.

Graduvaiheessa jatkoin siitä, mihin seminaarityöissäni jäin ja hankin tutkimuskohteeksi sopivan yhteistyöyrityksen. Käytin tutkimusmenetelmänä teemahaastattelua viidelle yrityksen työntekijälle. Gradun teoria syveni haastatteluissa ilmi tulleiden asioiden kautta. Haastattelujen tulokset muokkasivat teoriaa siten, että luovuin tietointensiivisen ja matalan organisaation teorioista ja korvasin ne luovien asiantuntijaorganisaatioiden teorialla. Aluksi ongelmana tutkimuksessa olikin se, miten löytää yhtymäkohtia

itseohjautuvuuden ja tietointensiivisen, matalassa organisaatiossa tapahtuvan työn väliltä. Haastattelujen aikana huomasin, että kohdeyritys on luova asiantuntijaorganisaatio ja yhtymäkohtia itseohjautuvuuteen alkoikin löytyä paljon.

Haastateltavat henkilöt valittiin tähän tutkimukseen heidän osoittamansa työskentelytavan ja sosiaalisen lahjakkuutensa vuoksi. Valinnassa avusti yrityksen henkilöstöpäällikkö. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Haastateltavien kommentit pyrin kirjoittamaan auki juuri sillä kieliasulla, jolla haastateltava asiaa kuvasi. Näin halusin saada mahdollisimman todenmukaisen kuvan haastateltavien mielipiteistä.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkielma rakentuu seitsemästä osa-alueesta. Ensimmäiseen lukuun sisältyy johdanto, jossa käydään läpi tutkimuksen teoreettista taustaa lyhyesti, tutkimusongelmat, tutkimuksen tavoitteet, tutkimusmenetelmät sekä tutkimuksen rakenne. Kahdessa seuraavassa luvussa käsitellään teoriaa liittyen aiheeseen, eli tässä tapauksessa itseohjautuvuuden ja itsensä johtamisen teorioita sekä niiden vaikutusta organisaatioon sekä johtamiseen. Selvitän myös sitä, millaisia ovat luovat asiantuntijaorganisaatiot ja miten niitä johdetaan. Neljännessä luvussa kuvaan empiirisen tutkimuksen toteutuksen ja menetelmät. Viidennessä luvussa käyn läpi tutkimustulokset, jonka jälkeen kuudennessa luvussa pohdin tutkimuksessa esille nousseita asioita. Viimeiseksi työssäni ovat johtopäätökset, joissa summaan tutkimuksen keskeisen kontribuution sekä pohdin sen luotettavuutta ja jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2 ITSEOHJAUTUVUUS

Nykyaikaiset organisaatiot kohtaavat haasteita kilpaillessaan olemassa olostaan nopeatahtisessa, korkean teknologian informaatioyhteiskunnassa. Tämä asettaa tarpeen muodostaa hajautettuja, orgaanisia organisaatorakenteita, joissa työskenteleviä ihmisiä rohkaistaan ottamaan suurempaa vastuuta sekä työtehtävistään että omasta käyttäytymisestään. (Houghton & Yoho 2005, 65.) Työntekijöiltä vaaditaan nopeaa oppimiskykyä ja innovointikykyä alati muuttuvassa työympäristössä (McKee 1992 via Molina & Callahan 2009, 388). Sundholmin (2000, 1) mukaan tämä on lisännyt mielenkiintoa yksilön toiminnan ohjaukseen ja motivaatioon. Motivaatiota ja siihen liittyviä positiivisia aspekteja tutkitaan, sillä motivaatio lisää tuottavuutta (Deci & Ryan 2000, 69).

Itseohjautuvuus tarkoittaa yksilön kykyä motivoitua sisäisesti tekemäänsä työhön ja toisaalta hänen kykyään ohjata omaa toimintaansa. Ympäristössä, jossa organisaatiot nykyään toimivat, yksilöiden itseohjautuvuus muodostuu tärkeäksi työn mielekkyyden ja organisaation menestymisen kannalta. (Sundholm 2000, 26–27.) Itseohjautuvuutta tarkastellaan kirjallisuudessa useista eri näkökulmista ja sillä on monta määritelmää. Se liitetään oppimiseen, oman mielen johtamiseen, sisäisen yrittäjyyden käsitteeseen, itsensä johtamiseen ja sisäisen motivaation teoriaan. Näistä valitsin tarkasteltavakseni itsensä johtamisen ja sisäisen motivaation teorit. Niissä itseohjautuvuus nähdään vaikutettavissa olevana toiminnan tapana, ei niinkään ihmisessä jo valmiiksi olevana ominaisuutena. Koska tutkimukseni tarkoitus on tarjota työkaluja johdolle itseohjautuvuuden johtamiseen, on tärkeää että tarkastelukulma on vaikutettavissa olevissa seikoissa.

Klemic (1999, 1) on tutkinut itseohjautuvuuden, työtyytyväisyyden ja tuottavuuden riippuvuutta toisistaan ja toteaa itseohjautuvuuden vaikuttavan positiivisesti molempiin. Itseohjautuvuus on liitetty lukuisissa tutkimuksissa lisääntyneeseen luovuuteen, itsetuntoon, käsitteelliseen oppimiseen ja yleiseen hyvinvointiin (Sundholm 2000, 26). Itseohjautuvuus kuvastaa sisäistä kontrollia ja vaatii ympäristöä, jossa käyttäytyminen määräytyy yksilöiden itsensä taholta. Itseohjautuneet työntekijät ovat avaintekijä modernin organisaation menestymiseen. (Steward et al. 1996, 144.)

2.1 Sisäinen motivaatio

Sisäisesti motivoitunutta ja voimakkaasti integroituneista, henkilökohtaisista arvoista kumpuavaa käyttäytymistä, voidaan kuvata itseohjautuneeksi. Se on vastakohta sisäisistä paineista kumpuavalle tai sosiaalisen ympäristön muokkaamalle käyttäytymiselle (Sundholm 2000, 13). Deci (2000, 68) määrittelee sisäisen motivaation yksilön taipumukseksi etsiä uusia asioita ja haasteita lisätäkseen omaa kykyään oppia. Sisäinen motivaatio on hänen mukaansa luonnollista kiinnostusta sopeutumiseen, taitojen omaksumiseen, spontaaniin kiinnostuneisuuteen ja tutkimiseen. Nämä kaikki vaikuttavat yksilön kognitiiviseen ja sosiaaliseen kehittymiseen sekä elinvoimaisuuteen läpi koko elämän.

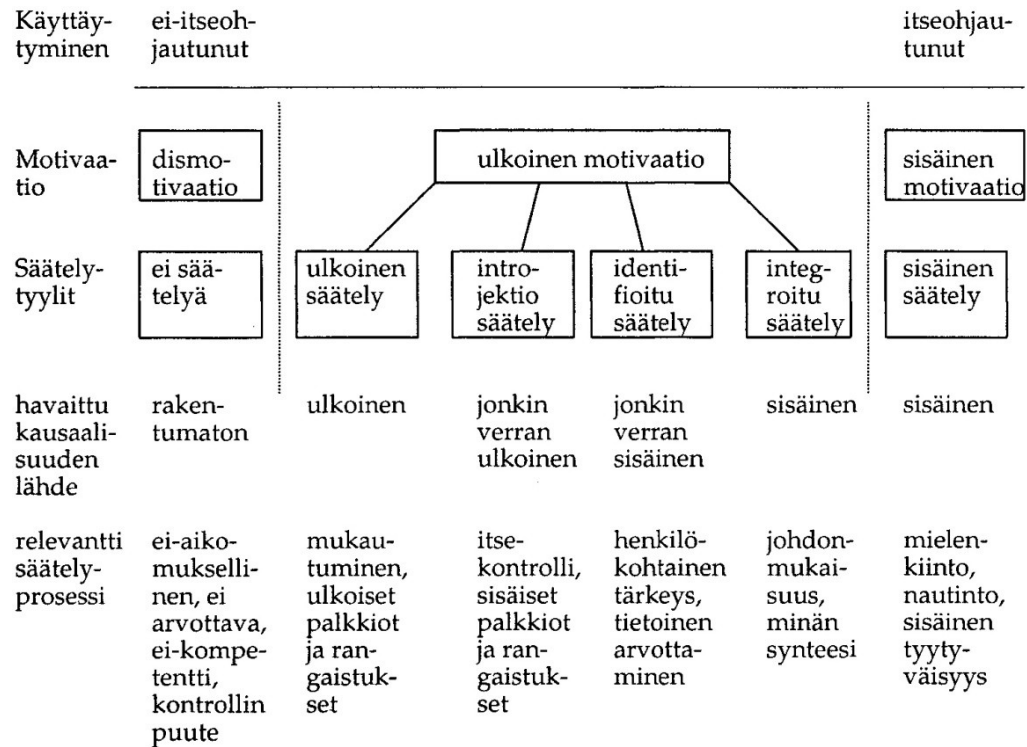
Quigley ja Tymon (2006, 527) kuvailevat sisäisen motivaation pohjaavan työn suorittamisesta saataviin, palkitseviin kokemuksiin kontrastina ulkoisen motivaatioon, jossa työstä saatava palkkio tai rangaistukset tulevat organisaation taholta. Työstä itsestään saatava palkitsevuus lisää heidän mukaansa yksilön innostuneisuutta, sitoutuneisuutta, osallistumista ja energisyyttä. Aineelliset palkkiot, määräykset, ulkoisesti määritellyt tavoitteet ja aikataulut vähentävät sisäistä motivaatiota. Valinnan mahdollisuus, tunteiden avoimuus sekä itseohjautuvuuden mahdollistaminen taas lisäävät sisäistä motivaatiota, sillä ne mahdollistavat suuremman itseohjautuvuuden tunteen. (Deci & Ryan 2000, 70).

Ihmisellä on Sundholmin mukaan olemassa kolme primaarista psykologista tarvetta: kompetenssin tarve, itseohjautuvuuden eli autonomian tarve sekä liittymisen tarve. Kompetenssin tarve tarkoittaa yksilön pyrkimystä kontrolloida toimintansa seurauksia ja kokea vaikuttavuutta. Itseohjautuvuuden tarve käsittää ihmisen halun olla oman toimintansa alkuunpanija ja hallinnan tunteen suhteessa oman käyttäytymisen ohjaukseen. Liittymisen tarve taas sisältää pyrkimykset olla liittyneenä muihin, välittää muista ja olla sitoutunut sosiaaliseen maailmaan. Nämä tarpeet ovat yksilön toiminnan perusta Decin ja Ryanin (1991) motivaatioteorian mukaan. (Deci & Ryan 1991 via Sundholm 2000, 17.)

Sisäinen motivaatio osana tehtäväorientoituneisuutta sisältää neljä komponenttia: merkityksellisyden tunteen, valinnan, kompetenssin ja edistymisen. Kirjoittajat ehdottavat, että näiden neljän elementin yhdistyminen on tärkeää sellaisten sisäisten palkkioiden luomisessa, jotka ylläpitävät yksilön tuottavuutta ja voimaantumista (empowerment). Merkityksellisyys tarkoittaa sitä, että yksilö tuntee edistyvänsä tehtävässä, jonka hän uskoo olevan ponnistelujen arvoinen. Toiminnan tuloksen tulee käsitteen mukaan olla jollain tavalla merkittävä yksilölle. Toisena on valinnan tunne. Tämä taas tarkoittaa yksilön tunnetta siitä, että hän voi itse valita suorittamansa toiminnot oman arvostelukykyensä mukaan. Kompetenssin tunne viittaa yksilön tunteeseen omasta taitavuudesta. Edistyminen kuvataan mallissa haluksi mennä eteenpäin ja tuntea saavuttavansa jotain prosessin lopputulemana. (Quigley ja Tymon (2006, 527–528.)

Sisäinen motivaatio ei ole ainoa motivaation tyyppi. Monet sosiaaliset paineet ja velvollisuudet ohjaavat toimintaa, jolloin sisäinen motivaatio heikkenee. Tärkeäksi kysymykseksi muodostuukin se, miten yksilö rakentaa tarvittavan motivaation toteuttaa asiat, jotka eivät ole sisäisen motivaation ohjaamia sekä miten tällainen motivaatio vaikuttaa toiminnan jatkuvuuteen, yksilön hyvinvointiin ja käyttäytymiseen. Termi ulkoinen motivaatio kuvaa motivaation tyyppiä, jossa yksilö suorittaa tehtäviä jonkin ulkoisen tuloksen eikä niinkään tehtävästä itsestään saatavan tyydytyksen vuoksi. (Deci & Ryan 2000, 71.)

Deci ja Ryan (2000) ovat luoneet mallin itseohjautuvuuden jatkumosta, jossa kuvattuna ovat eri motivaatiotyypit, niiden säätelyprosessit ja niihin liittyvät prosessit. (Sundholm 2000, 19.)



Kuvio 1. Itseohjautuvuuden jatkumo (Deci & Ryan 2000, 72 via Sundholm 2000, 19)

Kuviossa 1 motivaatiotyypit on kuvattu vasemmalta oikealle sen mukaan, minkä verran motivaatio on sisäsyntyistä. Vasemmalla ensimmäisenä itseohjautuvuuden jatkumossa on dismotivaatio (amotivaatio), jossa puuttuu aikomus toimia. Yksilö ei dismotivoituneena arvosta toimintaa, eikä tunne olevansa kyvykäs suorittamaan sitä. Dismotivaatiosta seuraavana jatkumossa on viisi motivoituneen käyttäytymisen luokkaa. Oikealla jatkumossa esitetään sisäisen motivaation tila, joka edustaa itseohjautuvuuden prototyyppiä. (Deci & Ryan 2000 via Sundholm 2000, 20.)

Vähiten itseohjautuvaa motivaation tyyppiä kutsutaan ulkoisesti säädellyksi toiminnaksi. Tehtävää suoritetaan, jotta tyydytettäisiin ulkoinen vaatimus tai saavutettaisiin ulkoinen palkinto. Jatkumon keskellä kolmantena kuvataan motivaation tyyppi, jota kutsutaan introjektoiduksi säätelyksi. Yksilö ottaa toiminnan säätelyn ”sisään”, muttei täysin hyväksy sitä omakseen. Kysymys on suhteellisen kontrolloidusta säätelystä, jossa yksilö suorittaa tehtävän välttääkseen tylsistymistä, syyllisyyttä tai tunteakseen ylpeyttä ulkoisella tasolla (ego). Identifioitu säätely jatkumossa tarkoittaa enemmän itseohjautuvaa muotoa ulkoisesta motivaatiosta. Toiminta on hyväksytty henkilökohtaisesti tärkeäksi, mutta toiminnan tavoitteet ja henkilökohtaiset arvot

saattavat olla ristiriidassa keskenään. Itseohjautunein ulkoisen motivaation tyyppi mallissa on integroitunut säätely, jossa toiminnat suoritetaan ulkoisten tavoitteiden saavuttamiseksi, mutta ne on arvioitu johdonmukaisiksi yksilön muiden arvojen ja tarpeiden kanssa. (Sundholm 2000, 20.)

2.2 Itsensä johtaminen

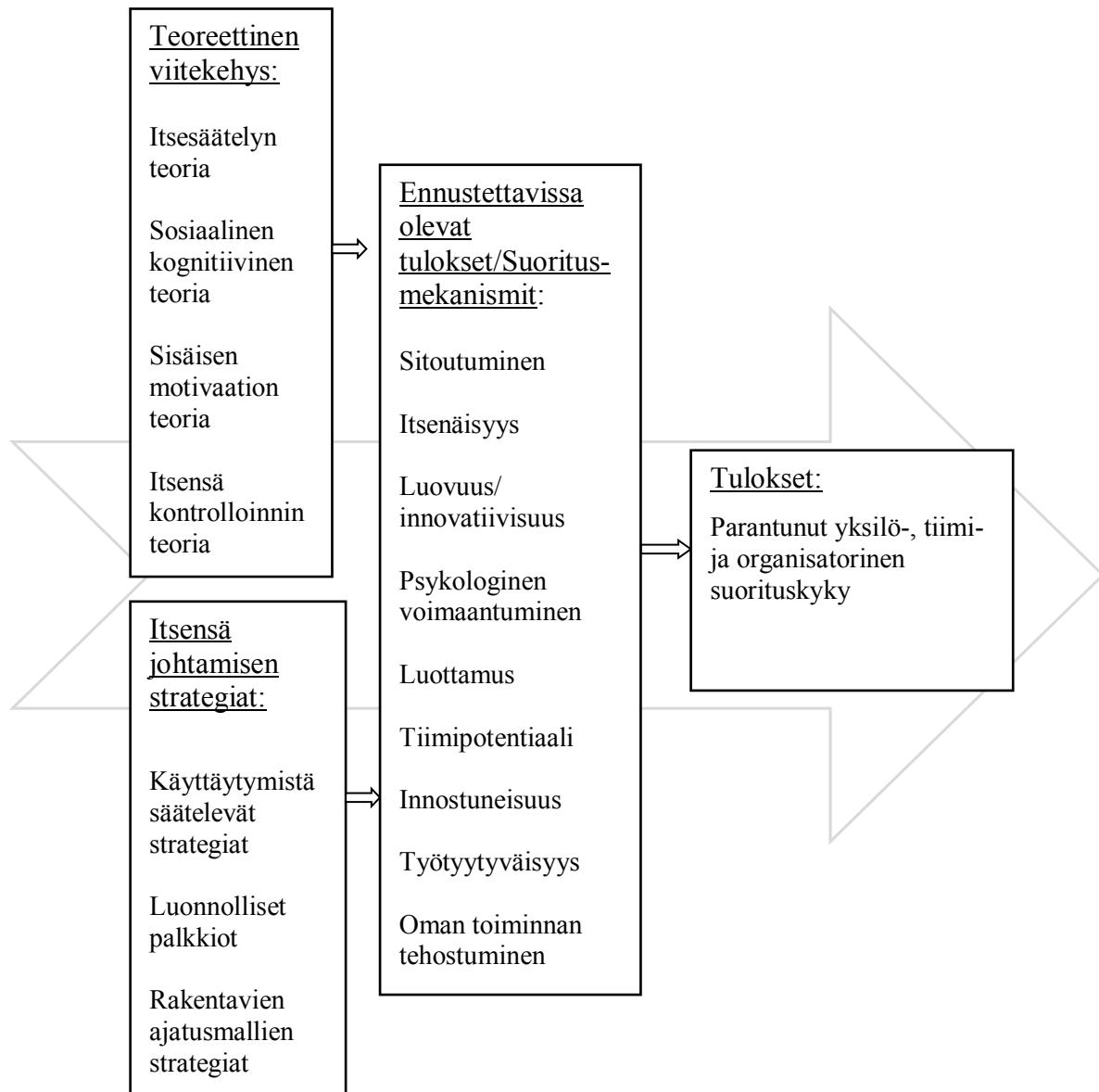
Kirjassaan ”Älykäs johtajuus” (2004, 68) Sydänmaanlakka toteaa, että itsensä johtaminen ei ole paitsi äärimmäisen kiinnostava osa johtajuutta, vaan myös tieteellisesti vähän tutkittu aihe. Kirjoittajan mielestä itsensä johtamisen voidaan olettaa muuttuvan varsin oleelliseksi osaksi johtamiskoulutusta sekä tutkimusta tulevaisuudessa. Myös Pitkänen (2008) mainitsee lopputyössään itsensä johtamisen tutkimuksellisen materiaalin puuttumisen toteamalla, että vaikka aihetta on tutkittu jo liki kolmekymmentä vuotta, on etenkin yksilön kokemuksia itsensä johtamisesta tutkittu vähän.

Smith (2000, 269–270) määrittelee itsensä johtamisen tilaksi, jossa yksilö on kosketuksissa omien persoonallisten ominaisuuksiensa kanssa ja tulee tietoisemmaksi itsestään. Sydänmaanlakka (2000, 60–61) vertaa itsensä johtamista tietoisuuden hallitsemiseksi kehitettyihin tekniikoihin, kuten Intian joogalajeihin, taolaiseen elämäntutkimukseen ja zen-budhalaisuuteen, joissa kantavana ajatuksena on vapauttaa tietoisuus ulkopuolisilta vaikuttimilta. Itämaiset taistelulajit judosta taekwondoan painottavat tietoisuuden hallitsemistaitoja, jotka kehittävät yksilön psyykkistä ja henkistä tilaa. Lajeista on luotu sovelluksia liikkeen johtoon.

Mm. Neck & Manz (1996, 445) ovat tutkineet itsensä johtamista ja sen vaikutusta käyttäytymiseen. He kuvaavat itsensä johtamisen prosessiksi, jossa yksilöt kontrolloivat omaa käytöstään, johtaen itseään erilaisten kognitiivisten sekä käyttäytymiseen vaikuttavien strategioiden avulla (Neck & Houghton 2006, 270.) Williams (1997, 139) toteaa, että itsensä johtamisen opettaminen tuottaa itseensä vaikuttamisen tekniikoita, jotka lisäävät sisäistä motivaatiota. Itsensä johtaminen on itseensä kohdistuva vaikuttamis- ja oppimisprosessi sekä tietoisuuden laajentamista, jonka seurauksena ilmiöiden monikerroksellisuus tulee näkyvämmäksi (Sydänmaanlakka 2000, 200–201).

Kaikki ihmiset harjoittavat itsensä johtamista, mutta harvemmat ovat tehokkaita itsensä johtajia (Manz 1992).

On havaittu, että tehokasta itseohjautuvuutta voidaan oppia ja kehittää vaikuttamalla yksilön ajatusmalleihin. (Neck & Manz 1996, 445). Mentaalisen suorituskyvyn paraneminen, innostuneisuuden kasvu ja työtyytyväisyys lisääntyvät itsensä johtamiseen valmentamisen avulla. Itsensä johtaminen parantaa myös itsesäätelyn tehokkuutta, tavoitteenasetanta -prosesseja, palauteprosesseja ja tehtäväkohtaista suorituskkyä, luovuutta, yksilön itsenäisyyttä, luottamusta ja sitoutumista. (Neck & Houghton 2006, 279–283.) Kuviossa 2 Neck ja Houghton (2006, 285) yhdistävät itsensä johtamisen teoreettisen sisällön, strategiat ja odotettavissa olevat tulokset.



Kuvio 2. Itsensä johtamisen teoreettinen viitekehys ja ennustettavissa olevat tulokset (Neck & Houghton 2006, 285)

Yksilön luottamus ja sitoutuminen suorittamaansa tehtävään mahdollistavat suuremman autonomisuuden eli itseohjautuvuuden tunteen ja lisäävät yksilön kyvykkyyttä itsenäiseen työskentelyyn sekä päätöksentekoon (Manz & Sims 2001 via Neck & Houghton 2006, 283). He eivät myöskään tarvitse yhtä paljon ulkoista, esimiehen taholta tulevaa ohjausta, kuin vähemmän sitoutuneet työtoverinsa (Houghton & Yoho, 2005, 67).

Luovuudella ja itsensä johtamisella on havaittu olevan vuorovaikutussuhde toisiinsa. Itseohjautuvuus ja itsensä määrittelemisen taito ovat avaintekijöitä sekä luovuuteen että itsensä johtamiseen. (Neck & Houghton 2006, 284.) Carmeli et al. (2006, 78–79) toteaa tutkimuksensa tulosten viittaavaan käyttäytymiseen keskittyvien ja rakentavien ajatusmallien strategioiden vaikuttavan positiivisesti innovatiiviseen käyttäytymiseen. Organisatorisen luovuuden lisääntyminen taas itsessään tarjoaa organisaatiolle paremman kilpailuaseman alati muuttuvassa toimintaympäristössä, jossa kehittyminen, nopea reagointikyky ja ideoiden muokkaaminen ovat avaintekijöitä menestymiseen.

Psykologinen voimaantuminen kuviossa 2 on seurausta itsensä johtamisen vaikutuksista yksilön tavoitehakuiseen käyttäytymiseen työssä, merkityksellisyyden tunteeseen, päättäväisyyteen ja hallinnan tunteeseen. Luottamus ja tiimipotentiaali taas vaikuttavat tiimityön tehokkuuteen positiivisesti, etenkin kun kyseessä ovat itseohjautuvat tiimit. Luottamus kuvastaa yksilön uskoa toisten vilpittömyyteen ja lupausen pitämiseen, jotka taas parantavat tiimin koheesiota ja yhteisten tavoitteiden saavuttamista. (Neck & Houghton 2006, 285.)

Itsensä johtamisen tutkimusta on kritisoitu empiirisen aineiston puutteesta. Esimerkiksi asianmukaiset, itsensä johtamisen mittaamiseen soveltuvat työkalut kehittyvät hitaasti. Toinen kritiikin kohde on ollut termin päällekkäisyys muiden klassisten teorioiden, kuten motivaatio- ja itsesäätelyn teorioiden, kanssa. Toisaalta on kuitenkin esitetty, että itsensä johtamisen malli antaa ehdotuksia siitä, miten asiat tulisi tehdä. Perinteisissä klassisissa teorioissa huomio keskittyy yksilön ominaisuuksiin tai olemassa olevaan ilmiöön. (Neck & Houghton 2006, 274–275.)

2.2.1 Itsensä johtamisen strategiat

Käyttäytymiseen vaikuttavat ja kognitiiviset itsensä johtamisen strategiat voidaan jakaa kolmeen osaan: käyttäytymistä ohjaaviin strategioihin, luonnollisiin palkitsemisstrategioihin ja rakentavien ajatusmallien strategioihin. Käyttäytymistä ohjaavat strategiat käsittävät Manzin (1992, 83–84) mukaan kuusi työkalua: itsensä tarkkailun, tavoitteiden asettamisen, itsensä palkitsemisen, itsensä rankaisemisen, positiivisten

vihjeiden käytön ja harjoittelun. Itsensä tarkkailu käsittää oman toiminnan analysoinnin ja muokkaamisen, tavoitteiden asettaminen taas pitkän ja lyhyen tähtäimen tavoitteiden asettamisen. Itsensä palkitseminen ja rankaiseminen ovat tehokkaita tapoja itsensä johtamiseen ja motivaatioon. Positiivisten vihjeiden käyttö auttaa mukaan priorisoimaan aktiviteetteja ja keskittämään huomion oikeisiin asioihin. Muistutusten käyttö, häiriöiden poistaminen työympäristöstä ja positiivisten aspektien tunnistaminen omassa työssä, auttavat keskittymään tärkeisiin tehtäviin. Harjoittelemisen taas auttaa valmistautumaan tehtäviin tunnistamalla tulevat ongelmat ja haasteet sekä välttämään kalliit virheet. Käyttäytymiseen perustuvat strategiat lisäävät tietoisuutta omasta käyttäytymisestä ja sen muuttamista niin, että yksilö voi asettaa tehokkaammin henkilökohtaisia suorituksia parantavia tavoitteita. (Manz 1992, 83–84.)

Luonnolliset palkitsemisstrategiat sisältävät Houghtonin ja Yohon (2005, 67) mukaan kaksi näkökulmaa: miellyttävien piirteiden lisääminen työhön tai tehtävään niin, että tehtävä itsessään on palkitseva sekä yksilön itsensä käsityksen muokkaaminen keskittymällä tehtävän palkitseviin ominaisuuksiin. Molemmat lisäävät kompetenssin tunnetta ja määrätietoisuutta, jotka ovat kaksi tärkeintä sisäisen motivaation mekanismeja. Rakentavan ajattelumallin strategiat pyrkivät poistamaan toimimattomat uskomukset ja käsitykset (D'Intino et al. 2007, 107). Strategiat sisältävät kolme työkalua ajatusmallien muovaamiseen: itsensä analysoinnin ja uskomusjärjestelmän parantamisen, mielikuvaharjoittelun onnistuneen suorituksen tuloksista ja positiivisen itsepuhelun (Houghton & Yoho 2005, 107). Näiden strategioiden avulla yksilö voi käyttää mielikuvitustaan lisätäkseen työtehoa ja suorituksen laatua sekä luoda uusia, parempia ajatusrakenteita (Manz 1992, 83).

Williamsin (1997, 141) itseohjautuvuutta lisäävät strategiat myötäilevät Manzin strategioita. Hän jakaa itsensä johtamisen strategiat työn sisältöön liittyviin, tehtävän suorittamiseen liittyviin sekä ajatuksiin vaikuttamisen strategioihin. Työn sisältöön liittyvät strategiat tarkoittavat työn sisältöön vaikuttamista siten, että sisäinen motivaatio työn suorittamista kohtaan voi kasvaa. Oikeanlaisen työympäristön etsiminen sellaisen työn suorittamiseen, joka itsessään ei ole yksilölle palkitseva, auttaa yksilöä motivoitumaan sisäisesti. Tällainen ympäristö voi olla esimerkiksi sosiaalinen, tiimimuotoinen työyhteisö. Työn suorittamiseen liittyvät strategiat huomioivat Williamsin (1997, 141) mukaan työssä onnistumisen vaikutuksen sisäiseen

motivaatioon. Esimerkiksi erilaisten asteittain haasteellisempien välitavoitteiden asettaminen ja niihin pääseminen lisäävät yksilön tunnetta pätevyydestä ja sitä kautta lisäävät motivaatiota tehtävää kohtaan. Ajatuksiin vaikuttamisen strategiat myötäilevät Manzin (1992, 85) rakentavien ajatusmallien strategioita.

England (2002) ja Smith (2001) esittävät itsensä johtamisen neljänä vaiheena, joiden mukaan itsensä johtaminen on sitä, että yksilö huomioi persoonallisuutensa piirteet, tutkiskelee omaa minuuttaan ja tunnistaa toimintaa rajoittavat oletukset ja uskomukset, vapauttaa itsensä tavanomaisista ajatus- ja toimintamalleista sekä johtaa omaa toimintaansa käyttäen hyväksi tietoisuuttaan omista resursseista ja itsensä johtamisen potentiaalista. (England 2002, 21–22.) Smith (2001, 269–270) kirjoittaa, että itsensä vapauttaminen tavanomaisista ajatus- ja toimintamalleista vaatii yksilöltä itsetuntemusta sekä kykyä omaksua uusia ideoita ja näkökulmia. Oman toiminnan johtaminen taas on uuden näkökulman tuomaa kykyä tunnistaa tilanteiden vaatimat todelliset vaatimukset.

2.2.2 Itsensä johtaminen ja persoonallisuus

Itsensä johtamisen tutkimuksessa on erotettu persoonallisuustekijöitä, jotka vaikuttavat yksilön kykyyn johtaa itseään. Neck ja Houghton (2006, 275) toteavat, että itsensä johtaminen on nähty tehdyissä tutkimuksissa enemmän opittuna käytöksenä kuin yksilön ominaisuutena. Williams (1997, 148) kuitenkin väittää, että monet persoonallisuuden piirteet voidaan tutkimusten mukaan liittää itsensä johtamistaitoon. Ulospäinsuuntautuneisuus, tunnollisuus, itseensä vaikuttaminen, sisäinen kontrollointikyky sekä itsensä tarkkailu ovat piirteitä, jotka Williamsin mukaan vaikuttavat positiivisesti itsensä johtamiseen.

Persoonalluuksien vaihtelu voidaan jakaa persoonallisuuden mallin mukaan ulospäin suuntautuneisuuteen, neuroottisuuteen, tunnollisuuteen, mukautuvuuteen ja kokemuksille avoimeen suhtautumiseen. (Williams 1997, 145–148.) Ulospäin suuntutuneet persoonallisuudet ovat itsevarmoja, seurallisia, optimistisia ja innostuneita. Itsesäätelyn on todettu olevan positiivisesti korreloivaa ulospäin suuntautuneiden

persoonallisuuden piirteiden kanssa ja tätä kautta lisäävän itsensä johtamisen taitoa. Neuroottisuus puolestaan kuvaa sitä, miten yksilö suhtautuu stressitilanteisiin, epävarmuuteen ja jännitteisiin. Negatiivinen suhtautuminen omaan suorituskyykyyn ja ulkoisiin olosuhteisiin vaikuttavat itsesäätelyyn sitä heikentäen.

Tunnollisuuden ja itsensä johtamisen välistä vaikutussuhdetta on tutkinut Williamsin (1997) lisäksi Steward et al. (1996). Tunnollisuus kuvataan sitoutuneeksi, vastuuntuntoiseksi, tavoitehakuiseksi, tehokkaaksi ja organisoiduksi käyttäytymiseksi, joka näyttäytyy yksilön merkittävänä itsensä johtamisen taitona (Stewart et al. 1996 via Williams 1997, 147). Kokemuksille avoin suhtautuminen taas käsittää luovuuden, taiteellisen herkkyyden ja intellektuellit persoonallisuuden piirteet. Yksilöt, jotka ovat avoimia uusille kokemuksille, ovat muita todennäköisemmin valmiita kokeilemaan itsensä johtamisen keinoja itsensä kehittämisessä. Viimeisenä persoonallisuuden piirteenä Williams (1997, 148) mainitsee mukautumisen, joka määrittelee yksilön yhteistyökykyiseksi, helposti lähestyttäväksi ja luottavaiseksi. Näiden piirteiden ei olla kuitenkaan huomattu vaikuttavan itsensä johtamisen tehokkuuteen.

2.3 Itseohjautuvuuden johtaminen

Sundholm (2000, 26–27) kirjoittaa, että organisaatiotutkimuksessa on jo usean vuosikymmenen aikana tutkittu itseohjautuvuuteen liittyviä käsitteitä. Itseohjautuvuus on liitetty tutkimuksissa mm. lisääntyneeseen luovuuteen, käsitteelliseen oppimiseen, itsetuntoon ja yleiseen hyvinvointiin. Erilaiset johtamistyyliä ja organisaatiotoimintamallit, jotka tarjoavat mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon ja joustavuutta työn suorittamiseen, vaikuttavat tutkimusten mukaan positiivisesti työtyytyväisyyteen, työelämän laatuun ja organisatoriseen tehokkuuteen. (Lawler 1973 via Sundholm 2000, 27.)

Nopeasti muuttuvassa ja ristiriitaisessa ympäristössä selviytyminen vaatii luovaa älykkyyttä. Johtajuus on merkitysten luomista unelmien ja visioiden avulla. Organisaation menestystekijöitä ovat nopeus, joustavuus, integraatio ja innovatiivisuus. Yksilön itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen vaativat johtajuudelta älykkyyttä, vuoropuhelun mahdollistamista, yksinkertaisuutta, toimeenpanoa ja jatkuvaa

uudistumista. (Sydänmaanlakka 2004, 191–192.) Persoonallisuuden piirteet vaikuttavat yksilön kykyyn johtaa itseään, mutta tutkimuksissa on myös havaittu, että itsensä johtamiseen voidaan valmentaa (Neck ja Manz 1996, 445).

Itseohjautuvuuden kehitystä tukevassa ympäristössä keskeisinä tekijöinä voidaan pitää autonomian eli itseohjautuvuuden tukea, rakennetta ja sitoutumista. Autonomian tuki mahdollistaa valinnan teon, minimoi paineen toimia tarkoin määritellyillä tavoilla ja lisää aloitteellisuutta. Rakenteen tulisi olla sellainen, että asioiden syy-seuraussuhteet ovat helposti ymmärrettäviä, tavoitteet ovat selkeät ja palautetta annetaan riittävästi. Rakenteella on suuri merkitys yksilön vaikuttavuuden ja hallinnan tunteen määrään. Sitoutuminen viittaa esimerkiksi esimiesten kiinnostuneisuuden tasoon ja siihen, kuinka paljon heillä on aikaa alaisilleen. Tämä edistää itseohjautuvuutta ja kehitystä, koska se tukee kompetenssin, autonomian ja liittymisen tarpeita. (Sundholm 2000, 103.)

Useat johtamisen teorit sisältävät piirteitä, jotka vastaavat joitakin edellä mainittuja seikkoja. Tällaisia johtamisen teorioita ovat esimerkiksi älykäs johtajuus, Lean -johtaminen ja superjohtajuus. Nämä teorit painottavat joustavuuden lisäämistä ja luovuuden tukemista sekä byrokratian vähentämistä organisaatioissa. Tämän vuoksi ne sopivat työkaluiksi itseohjautuvuuden johtamiseen luovissa asiantuntijaorganisaatioissa. Koska sisäinen motivaatio on olennainen tekijä itseohjautuvuuden syntymisessä, sen edistäminen nousee tärkeäksi johtamisen työkaluksi itseohjautuvuuden tukemisessa. Seuraavissa kappaleissa käsittelen tarkemmin näitä teorioita.

2.3.1 Sisäisen motivaation edistäminen

Työntekijöiden motivaatiota voidaan lisätä monin eri tavoin. Liukkonen, Jaakkola ja Kataja (2006) pitävät tärkeinä motivaation edistämiseksi sisäistä motivaatiota tukevan ilmaston luomista organisaatioon, yksilön autonomian ja pätevyyden tukemista, sosiaalisen yhteenkuuluvuuden lisäämistä tiimityön avulla, tavoitteiden asetteluun ohjaamista sekä kehityskeskusteluiden käyttöä.

Sisäistä motivaatiota tukevan ilmaston luominen vaatii organisaatiolta sisäisten palkitsemisjärjestelmien kehittämistä. Peruskysymykseksi työmotivaatioissa nousee se,

kokevatko työntekijät saavansa palkkiota itse työn tekemisestä. Sisäiset palkkiot syntyvät myönteisistä tunteista työtä kohtaan, ylpeyden tunteesta ja siitä, että kokee intohimoa tekemäänsä työtä kohtaan. Työntekijät tarvitsevat merkityksen työlleen. Tähän vaikuttavat yrityksen arvot ja se, haluavatko työntekijät sitoutua niihin. Motivaatioilmasto on psykologinen vuorovaikutus- ja tunnelmailmapiiri, joka ohjaa työntekijän toimintaa. Motivaatioilmastoon vaikuttavat esimerkiksi vuorovaikutussuhteet esimiesten ja alaisten välillä, työntekijöiden vuorovaikutus toistensa kanssa sekä toiminnan organisointi ja johtaminen. (Liukkonen et al. 2006, 99–103.)

Autonomian tunne sisäisen motivaation edistäjänä syntyy tietoisuudesta, että ajatuksillamme on merkitystä työhön liittyvistä yksityiskohdista päätettäessä ja että koemme vastuuta päätöstemme tuloksista. Autonomia on aloitteellisuutta, innovatiivisuutta, luovuutta ja kokeilunhalua. Johtamiselle tämä tarkoittaa, että esimiehen tulisi antaa työntekijöille valinnanvapautta, luottaa heidän valmiuksiinsa ottaa vastuuta ja antaa joustoa työajan ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen. Liiallinen kontrollointi saattaa esiintyä työntekijän niskurointina, työn kokemisena pakkona ja tuottavuuden laskuna. Rahapalkkiot saattavat muodostua kontrolloiviksi motivaattoreiksi, sillä ne lisäävät ulkoista motivaatiota työstä saatavien sisäisten palkkioiden sijaan. Myös pelkästään lopputulokseen keskittyvä positiivinen palaute saattaa muodostua sisäistä motivaatiota estäväksi, sillä työn suorittaminen sinänsä ei muodostu palkitsevaksi. Informatiivinen palaute kertoo työntekijälle siitä, miten hän on työnsä suorittanut ja sitä voidaan antaa tehtävää suoritettaessa. (Liukkonen et al. 2006, 105–119.)

Ihminen kokee tyydytystä kokiessaan kyvykkyyttä. Tämän vuoksi pätevyyden tukeminen on tärkeä sisäisen motivaation edistämiskeino. Tunne siitä, että voi itse kontrolloida omaa työtään, lisää kyvykkyyden kokemista. Työntekijän tulee tietää millaisia strategioita, kykyjä ja resursseja kuhunkin työtehtävään vaaditaan. Esimiehen tehtävä on varmistaa, että työntekijöiden kyvyt ovat oikeassa suhteessa työtehtäviin. Samoin on varmistettava, että hänellä on käytettävissään tarvittavat resurssit. Myös sitä, tarjoaako työtehtävä tarpeeksi haasteita, on hyvä miettiä. Mahdollisuus uuden oppimiseen ja kehittymiseen lisäävät sisäistä motivaatiota. (Liukkonen et al. 2006, 124–132.)

Tavoitteiden asettelu ja kehityskeskustelut ovat osa sisäisen motivaation edistämistä. Tavoitteet vaikuttavat käyttäytymiseemme, koska ne antavat työllemme merkityksiä ja saavat yrittämään. Tavoitteet voivat liittyä tulokseen, suoritukseen tai prosessiin. Niiden tulisi olla positiivisia, konkreettisia, realistisia ja sitovia. Tavoitteiden tulisi olla myös mitattavia ja niiden toteutumiseksi tulisi laatia toimintamalli. Kehityskeskustelut organisaatiossa ovat ennen kaikkea vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksen tulisi olla kokonaisvaltaista; päämäärien, arvojen ja strategioiden tiedostaminen kaikilla tasoilla on tärkeää. Vuorovaikutukseen kuuluu kuuntelu, kysely ja palaute. Kehityskeskusteluissa pääpaino on tulevaisuuden suunnittelulla ja kehittämistoimenpiteissä. Toisaalta selvitetään työntekijän ajatuksia ja kokemuksia siitä, miten asiat ovat tähän asti sujuneet. (Liukkonen et al. 2006, 222–255.)

Tehtäväorientaatiossa pätevyyden mittareina ovat itsevertailu ja kehittyminen omissa taidoissa. Minäorientaatio taas liittyy lopputuloksen saavuttamiseen esimerkiksi vähemmällä panostuksella kuin toisen. Siihen liittyy vertailua. Itsevertailu on motivaation kannalta tärkeämpää kuin sosiaalinen vertailu. Tehtäväsuuntautuneessa motivaatioilmastossa työntekijöillä on vaihtelevat työtehtävät, henkilökohtaisia tavoitteita, vastuuta jaetaan kaikkien toimintaan osallistuvien kesken ja virheet nähdään osana oppimista, eikä niistä rangaista. Tehtäväsuuntautuneessa työympäristössä työntekijät myös osallistuvat toiminnan arviointiin ja kehittävät sitä omista lähtökohdistaan käsin. (Liukkonen et al. 2006, 133–137.)

2.3.2 Superjohtajuus

Superjohtajuus (superleadership) on toisten johtamista johtamaan itseään. Se on johtamista, jolla kannustetaan itsensä johtamiseen sekä yksilö- että tiimitasolla. Superjohtajuus painottaa delegaatiota ja työntekijöiden voimaannuttamista laatimaan tavoitteita ja tekemään operationaalisia päätöksiä. Superjohtajuutta voi esiintyä kaikenlaisissa organisaatioissa ja kaikilla johtamisen tasoilla. (Manz & Sims 2001 via Bunch 2001.) Superjohtajuus näkee työntekijän osuuden työn tekemisen ohjaamisessa yhtä suurena kuin esimiehen. Esimiehen rooli on toimia työntekijöiden itsensä johtamisen valmentajana. (Manz 1991, 3.)

Manz (1991) jakaa superjohtajuuden osa-alueet seitsemään pääkohtaan. Ensimmäisenä askeleena on tulla tehokkaaksi itsensä johtamisen johtajaksi. Tämä tarkoittaa haastavien, mutta saavutettavissa olevien tavoitteiden asettamista ja itsensä palkitsemisen saavutetuista tuloksista. Oma työ tulisi myös organisoida uudelleen niin, että se on motivoivaa ja omaa ajattelua muuttaa positiivisemmaksi. Toinen askel on toimia esikuvana itsensä johtamiselle. Selkeiden itsensä johtamisen strategioiden käyttäminen ja niiden mahdollistaminen työntekijöille mahdollistavat niiden oppimisen. (Manz 1991, 3.) Alaisille tulisi tarjota mahdollisuus harjoitella itsensä johtamista sekä mentaalisesti että fyysisesti esimiehen mallin mukaan (Manz & Sims 1989, 20).

Kolmas askel on Manzin (1991, 3) mukaan työntekijöiden kannustaminen asettamaan omia tavoitteita. Esimies auttaa tavoitteiden saavuttamisessa, mutta kannustaa vähitellen myös omien tavoitteiden luomiseen. Tavoitteet, jotka lisäävät oma-aloitteisuutta, vastuun ottamista, sisäistä motivaatiota ja itseohjautuvuutta ovat avaintekijöitä superjohtajuudessa. Niiden tulisi olla haastavia, mutta saavutettavissa olevia, mielekkäitä ja jollain tavalla merkityksellisiä yksilölle itselleen (Manz & Sims 1989, 221–222.)

Neljäs askel superjohtajuuden osa-alueissa on positiivisten ajatusmallien luominen. Työntekijää autetaan tunnistamaan oma potentiaali ja kyvykkyydet. Myös mahdollisuuksien löytämistä joskus vaikeistakin tilanteista kannustetaan. Viidentenä kohtana superjohtajuudessa on itsensä johtamisen palkitseminen ja rakentavan kritiikin antaminen. Palkitseminen kohdistetaan itsensä johtamisen työkalujen käyttämiseen, ei niinkään itse suoritukseen. Kun työntekijä kehittyi itsensä johtamisen taidossa, hän pystyy paremmin ottamaan vastaan rakentavaa kritiikkiä. Tavoitteena on, että työntekijä pystyisi reflektoimaan itse omaa toimintaansa ja näin ollen antamaan rakentavaa palautetta itselleen. (Manz 1991, 3.)

Itseohjautuvien tiimien perustaminen ja itsensä johtamista tukevan yrityskulttuurin rakentaminen ovat tärkeä osa superjohtajuutta ja Manzin (1991) superjohtajuuden askeleet 6 ja 7. Tiimityön on todettu lisäävän yksilön voimaantumisen tunnetta. Tiimin jäsenet tukevat toisiaan tehtävän suorittamisessa ja tämä vaikuttaa yksilön tunteeseen omasta osaamisestaan. Itsensä johtamista tukevien arvojen ja normien luominen vaikuttaa aloitteellisuuteen ja itsensä johtamiseen. Itsensä johtamista tukevassa

yrityskulttuurissa arvomaailma ja säännöt on rakennettu yksilön kehittymistä tukevaksi. (Manz 1991, 4.)

Superjohtajuus on kannustavaa ja opastavaa johtajuutta; superjohtaja viestii henkilöstölleen, että itsensä johtaminen ei ole vain haluttu vaan myös odotettu toimintamalli. Itsensä johtamisen mahdollistamiseksi on työntekijällä oltava käytössään riittävästi välineitä ja resursseja, sosiaalisia ja teknisiä systeemejä, tarvittavat itsensä johtamisen taidot ja riittävästi autonomiaa toteuttaa omaa potentiaaliaan. (Manz & Sims 1989, 222–223.)

Itseohjautuvuuden lisääminen organisaatiossa vaatii mallintamista, verbaalista valmentamista ja hyvin kehittyntä yrityskulttuuria. Mitä paremmin nämä strategiset askeleet on toteutettu, sitä paremmin työntekijän pystyy ne omaksumaan. Epäselvät ohjeet ja odotukset aiheuttavat itsensä johtamisen epäonnistumisen. Myös lyhyen tähtäimen vaativat odotukset esimiesten taholta heikentävät työntekijöiden itseohjautuvuutta. Työntekijälle tulisi tarjota mahdollisuus oppia virheistään ja lyhyen tähtäimen tavoitteista tulisi muodostaa riittävän vaatimattomia, jotta ne tukisivat itseohjautuvaa ajattelutapaa. (Manz & Sims 1989, 56–57.)

2.3.3 Älykäs johtajuus ja älykkään organisaation johtaminen

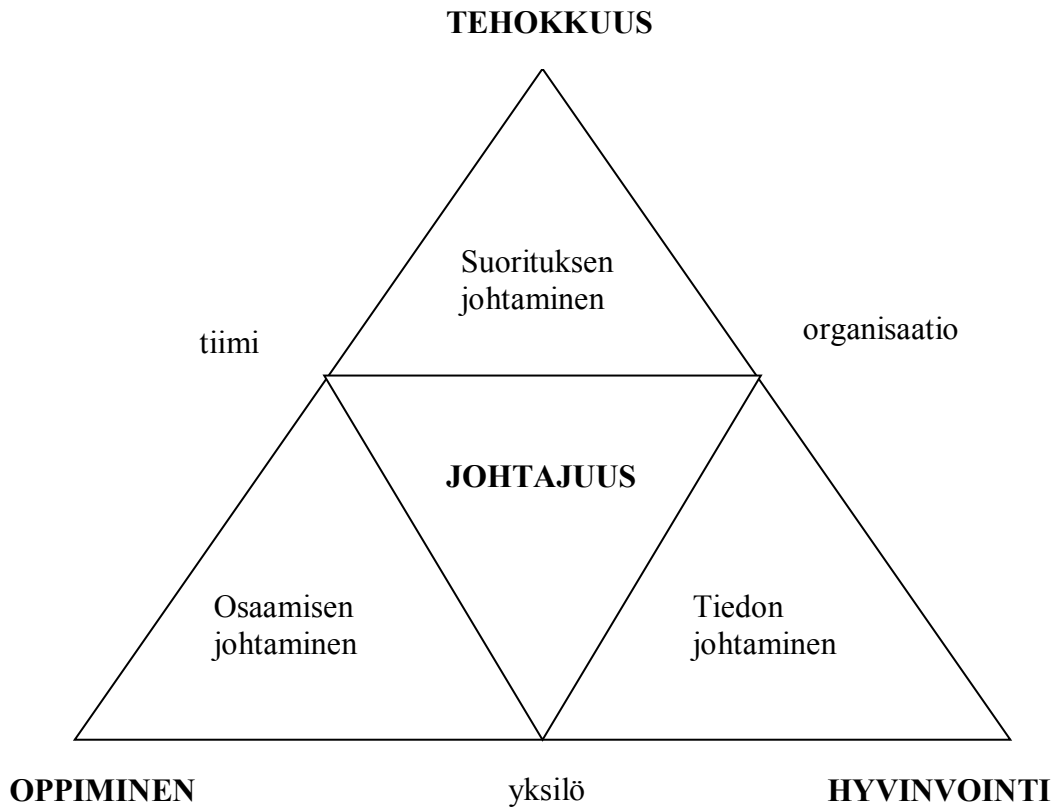
Älykäs johtajuus on työntekijöihin vaikuttamista rationaalisesti, emotionaalisesti ja henkisesti. Se perustuu kokonaisvaltaiseen ihmiskuvaan ja systeemiajatteluun, joka keskittyy ilmiöiden välisten suhteiden näkemiseen syy-seuraus – ajattelun sijaan ja muutosprosessien näkemiseen yksittäisten tapahtumien sijaan. Älykäs johtajuus on jaettu ja yhteistoimintaa tukeva prosessi, joka pitäisi opettaa sekä johtajille että alaisille. (Sydänmaanlakka 2004, 114–116.)

Älykäs johtajuus tarkoittaa johtajan ja asiantuntijoiden välistä vuorovaikutusta, jonka tavoitteena on saavuttaa jaettu visio ja tavoitteet tehokkaasti. Arvot ja kulttuuri vaikuttavat osaltaan vision määrittelemiseen, siihen miten vuorovaikutus toteutuu ja miten tuloksia arvioidaan. Johtajalla pitää olla vahva ja selkeä visio sekä kyky saada

muut näkemään tulevaisuus samalla tavalla. Visio ja päämäärät voidaan määritellä myös yhdessä. Älykäs johtajuus on myös valtuutusta, jossa yksilö tai tiimi työskentelee itsenäisesti visioon tukeutuen. (Sydänmaanlakka 2004, 118–120.)

Johtajan käyttäytyminen, osaaminen, itsetuntemus, itseluottamus ja persoonallisuuden piirteet vaikuttavat johtamisprosessiin. Lisäksi hyvät vuorovaikutustaidot ja kiinnostus ihmisten kanssa työskentelemiseen ovat olennaisia asioita hyvässä johtamisessa. Johtajan vaikuttaminen alaisiinsa riippuu tarkoituksesta, statuksesta, auktoriteetista, persoonallisuudesta, karismasta, vuorovaikutustaidoista, havainnointikyvystä, motivaatiosta, maineesta ja arvovallasta. Älykäs johtajuus on Sydänmaanlakan (2004, 125) mukaan tavoitteiden asettamista, palautteen antamista, ohjausta ja valmentamista, kehittämistä, tehokasta kommunikointia, roolimallina olemista, motivaatiota ja innostamista, innovatiivisuutta ja luovuutta sekä yksilön huomioimista.

Älykäs organisaatio on tehokas, oppiva ja henkilöstön hyvinvointia edistävä. Sydänmaanlakka (2004, 101) kuvaa älykkään organisaation kokonaisuutta seuraavanlaisella kuviolla:



Kuvio 3. Älykäs organisaatio (Sydänmaanlakka 2004, 101)

Älykkäässä organisaatiossa tehokkuus, oppiminen ja hyvinvointi osataan tasapainottaa hyvin. Tehokkuus älykkäässä organisaatiossa tarkoittaa, että pyritään tuloksen maksimoinnista tuloksen optimointiin. Jatkuva oppiminen ja uudistuminen ovat organisaatiolle välttämätöntä alati muuttuvassa toimintaympäristössämme. Jos halutaan toimia tehokkaasti pitkään, on huolehdittava henkilöstön hyvinvoinnista. Myös organisaation, tiimin ja yksilön on myös löydettävä tasapaino. Älykäs organisaatio toimii sekä mekanistisesti, orgaanisesti että dynaamisesti. (Sydänmaanlakka 2004, 100–103).

Johtaminen älykkäässä organisaatiossa koostuu Sydänmaanlakan (2007, 227–234) mukaan neljästä johtamisen osa-alueesta: visiojohtamisesta, strategisesta johtamisesta, suorituksen johtamisesta ja itsensä johtamisesta. Näistä suorituksen johtaminen ja itsensä johtaminen viittaavat yksilönäkökulmaan, jota työssäni käsittelem. Suorituksen

johtaminen on tiedon ja osaamisen johtamista ja se on toiminnan perustaso. Suoritusta johdetaan yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Osaamisen johtaminen käsittää tavoitteet, seurannan, palautteen ja kehittämisen, tiedon johtaminen taas suunnittelu- ja kehityskeskustelut sekä päivittäisjohtamisen. Suorituksen johtamisen ytimessä ovat ydinosaamisen ja muun tarvittavan osaamisen kehittäminen, tiedon luonti ja hankinta, varastointi, jakaminen ja soveltaminen sekä asiakastyytyväisyys, operatiivinen tehokkuus ja hyvinvointi.

Sydänmaanlakka (2007, 242) listaa teoksessaan ”Älykäs organisaatio” kriittiset tekijät onnistuneen henkilöstöjohtamisen totuttamisessa. Henkilöstöä tulee älykkäässä organisaatiossa todella pitää tärkeimpänä resurssina ja ylimmän johdon tulee olla sitoutunut ja mukana kehittämässä henkilöstöjohtamista. Johtamisen tulisi perustua selkeään kokonaismalliin, jonka avulla liiketoimintaa voidaan ohjata. Linjaesimiehillä on päävastuu henkilöstöjohtamisen toteuttamisesta, henkilöstöprosessit on hyvin kuvattu ja työkalut ovat yksinkertaisia. Henkilöstöjohtamista tehdään systemaattisesti ja pitkäjänteisesti. Tuloksia mitataan johdonmukaisesti ja henkilöstöjohtamiseen osallistuvien henkilöiden tehtävät on hyvin määritelty.

2.3.4 Lean -johtaminen

Lean -johtamisen lähtökohta on tuotannon tehokkuuden parantamisessa, josta se on laajennut myös muihin liiketoiminnan johtamisen osa-alueisiin. Lean määritellään Huberin (2002) mukaan jatkuvan parantamisen alati kehittyväksi prosessiksi. Ylimääräisen ”jätteen” poistaminen järjestelmistä on Lean – johtamisen kantava ajatus kirjoittajan mukaan. Järjestelmien optimointi on tärkeämpää kuin yksilöihin liittyvien toimintojen optimointi. Sen sijaan, että hoidettaisiin ns. oireita, pyritään tunnistamaan ongelmat ja käsittelemään ne. Virheitä ei siirretä eteenpäin, vaan ne ikään kuin siivotaan pois prosesseista. Lean -johtamisessa parannetaan myös kommunikointijärjestelmää ja tiedon keruuta sekä sen varastoimista. (Huber 2002, 2.)

Lean -johtaminen tarkoittaa johtamisen mallia, jossa käytetään sekä muodollisia että epämuodollisia kontrollointikeinoja. Yrityskulttuuri näyttää merkittävää osaa henkilöstöön vaikuttamisessa ja heidän pitämisessään yrityksessä sekä henkilöstön

osallistamista ja heidän mukaan ottamista ideoiden parantamiseen. Ganderin (2009, 106) mukaan Lean -johtaminen on myös uuden henkilöstön tehokasta assimilaatiota. Toisaalta kirjoittaja kritisoi tutkimustensa pohjalta johtamisen mallia siitä, että sitä käyttävät organisaatiot palaavat helposti takaisin vanhoihin käytäntöihinsä ongelmien ilmaannuttua.

Muodollinen kontrollointi sisältää sekä kurinpito- että kannustinjärjestelmiä. Tutkijat ovat kyseenalaistaneet nämä järjestelmät yksilön sisäistä motivaatiota vähentävänä. Muodollinen kontrollointi ei vaikuta yhtä tehokkaasti henkilöstön käyttäytymiseen tai käyttäytymisessä tapahtuvien muutosten säilyttämiseen, kuin epämuodollinen kontrollointi. Se on myös kalliimpaa, eikä anna lisäarvoa asiakkaalle. Muodollinen kontrolli lisää myös organisaation monimutkaisuutta ja joustamattomuutta. Se lisää ylimääräisiä resursseja vieviä aktiviteetteja, työn ja turhautuneisuuden määrää ja johdolla on vastuu henkilöstön käyttäytymisestä, ei heillä itsellään. Epämuodolliseksi sanotaan kontrolloinnin muotoa, joka on ihmisessä itsessään. Asenteet ja arvot on omaksuttu sisäisesti osaksi omaa minuutta. Työntekijät päättävät toiminnastaan itse ja sisäinen kontrolli on vahva. Järjestelmien monimutkaisuus vähenee, joustavuus lisääntyy ja kustannukset pienenevät. (Gander 2009, 107.)

Mayn (2005, 33–39) mukaan Lean -johtaminen tieto-intensiivisen työn johtamisessa lisää arvoa, luo ”flow” -kokemuksia ja lisää yksilön sisäistä kasvua sekä asiantuntijuutta. Lean -johtamisen hyödyt ovat kirjoittajan mukaan kulttuurillinen transfomaatio, strateginen fokus, prosessien suunnittelu tehokkaammin ja strategiaa myötäillen, ongelmien ratkaiseminen ja ihmisten kehittäminen. Strategian parempi fokusointi tarkoittaa tavoitteiden ja strategian korkeampaa tasoa, koska pystytään keskittymään paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Ihmisten kehittäminen tähtää henkilöstön sitouttamiseen niin, että he tuntevat olevansa osa organisaation menestystä.

Lean -johtaminen on Ganderin (2009, 108) mukaan ennen kaikkea yrityskulttuurin johtamista. Se on johtajien jatkuvaa kommunikointia yrityksen asenteista, arvoista ja prioriteeteista henkilöstölleen. Johtajat toteuttavat myös itse viestimäänsä arvoja ja käyttäytyvät niiden mukaisesti. Lean -johtamisen periaatteita sovelletaan organisaatiossa ja niitä kehitetään organisaation kaikilla tasoilla. Uusien työntekijöiden huolellinen perehdyttäminen yrityksen arvoihin ja kulttuuriin sekä heidän

hyväksymisensä osaksi työyhteisöä on tärkeää. Kirjoittaja myös painottaa uusien työntekijöiden merkitystä Lean -johtamisessa. Hänen mukaansa johdon tulisi etsiä työntekijöitä, jotka soveltuvat olemassa olevaan yrityskulttuuriin ja suunnitella orientaatio ja perehdytys hyvin. Sen tulisi myös käyttää mentorointia hyödyksi uusien työntekijöiden kiinnittämiseksi työyhteisöön, yrityskulttuuriin sekä työnkuvaan ja mitata uusien työntekijäryhmien sopeutumista. (Gander 2009, 108.)

3 LUOVAT ASIANTUNTIJAORGANISAATIOT

Richard Florida (Luovuuden johtaminen – seminaari) lukee luoviin ryhmiin tieteen, teknisen suunnittelun, arkkitehtuurin, muotoilun, koulutuksen, taiteen, musiikin ja viihteen ammatit. Luovan organisaation johtaminen poikkeaa suuresti perinteisen, hierarkisen organisaation johtamisesta. Luovassa asiantuntijaorganisaatiossa korostuu yhteistyön merkitys, vuoropuhelu, kokeilevuus ja joustavuus. Tällaisessa organisaatiossa johto turvautuu luottamukseen ja tilannetajuun, organisaatorakenne on epähierarkinen ja tehokkuuden sijaan korostuu mielekäs työ ja työyhteisössä toimivien hyvät suhteet. (Huuhka 2010, 80.)

3.1 Luovuus organisaatiossa

Kirjailija Meilin on sanonut: ”*Luovuus on toimintaa, jossa yhdistellään aiemmin yhteenkuulumattomia asioita. Tuloksena syntyy uusia materiaalien, liikkeiden, sanojen, symbolien tai ideoiden kombinaatioita, jotka ovat tekijälleen uusia*” (Korpelainen & Lampikoski 1997, 13). Virke kuvaa osuvasti luovuutta niin elämässä yleensä kuin organisaatioissakin. Cummings ja Oldham (1997, 22) toteavat, että luovuutta esiintyy aina kun työntekijät tuottavat uutta tietoa, kehittävät uutta teknologiaa tai parantavat vanhoja toimintamalleja.

Innovointi on avainelementti organisaation pysyvälle kilpailuedulle. Jatkuvaan muutokseen sopeutuminen edellyttää luovuutta, herkkää reagointikykyä, yhteistyötä ja joustavuutta. Luovuutta ja luovia työntekijöitä on kaikilla aloilla; organisaatiot, joissa työskennellään korkeatasoisen, tasaveroisen osaamisen pohjalta ovat luovia. Luovissa organisaatioissa työskentelee ihmisiä, jotka kokevat organisaation edun omaksi edukseen ja menestyksen omaksi menestykseksi. Yhteinen, inspiroiva visio motivoi johtajia ja johdettavia. Työyhteisön jäsenet koetaan tärkeiksi, melkein perheen veroisiksi. (Huuhka 2010, 73–74.)

Luovuuden tutkimuksessa tulkinta luovuuden syntymisestä jaetaan kahtia; osa tutkijoista pitää luovuutta pitkälti yksilön persoonasta kumpuavana ominaisuutena,

toiset taas painottavat motivaatiota lisäävien ja sosiaalisten aspektien tärkeyttä luovuuden syntymisessä. (Politis 2005, 182–183.) Seuraavassa luvussa käsittelen luovuutta sekä luovien asiantuntijoiden ominaispiirteiden kautta että johtamisen kannalta.

3.2 Luovat asiantuntijat

Työ, jossa rakennetaan jotain uutta, on luonteeltaan luovaa ja sen tekijöitä voidaan pitää luovina asiantuntijoina. Luovat asiantuntijat ovat organisaatiolleen tärkein voimavara. Heidän osaamisensa perustuu lahjakkuuteen sekä määrätietoiseen opiskeluun ja työskentelyyn. He ovat usein ihmisiä, jotka ovat pyrkineet työhön, mitä todella haluavat tehdä. Tiedemiehiä, matemaatikkoja ja arkkitehtejä tutkittaessa on tullut esiin luovalle ihmiselle tyypillisiä ominaisuuksia. Motivoituneisuus, sinnikkyys sekä kyky pitää kiinni omasta näkökulmasta olivat näistä piirteistä selkeästi yhteisiä kaikille tutkittaville. (Huuhka 2010, 78.)

Huuhkan (2010, 78–79) mukaan luovalla ihmistyypillä on työelämässä vahva itsetunto, eikä hyväksy helposti yläpuolelleen ketään, jota ei koe voivansa arvostaa ihmisenä tai ammatillisessa mielessä. Hän ei myöskään ota mielellään määräyksiä, joita eivät miellä oikeiksi. Luovat tyypit uskovat, että työn tulee vastata ihmisen toiveita, ei päinvastoin. He ovat motivoituneita, heidän velvollisuuden- ja vastuuntuntonsa ovat vahvoja ja he tekevät työnsä hyvin, koska itse haluavat niin. Toisin sanoen luovat työntekijät toimivat itseohjautuvasti ja asettavat itselleen tavoitteita, joihin haluavat päästä.

Lotuksen kehittämistyön johtaja Jeffrey Bier (1995, 501) kirjoittaa, että luovat työntekijät ovat intensiivisiä tekemäänsä työtä kohtaan; he ajattelevat työtään jopa unissaan. Bier kommentoi seikkaa humoristisesti: ”Luojan kiitos, ettei minun tarvitse maksaa heille unissaan työskentelystä!”. Myös Korpelainen ja Lampikoski (1997: 84–85) kirjoittavat, että luovat ihmiset työskentelevät ankarasti, eikä työtunteja aina lasketa. Heidän alitajuntansa työskentelee jatkuvasti. Luova nerokkuus saattaa ilmetä jo lapsuudessa vaikkapa erilaisten keksintöjen tekemisenä.

Bierin mukaan luovat työntekijät saavat innoituksensa jatkuvasta ongelman ratkaisusta; työ nähdään ikään kuin palapeleinä, joita ratkaistaan yksi toisensa jälkeen. Raha ei myöskään motivoi heitä perinteisellä tavalla. Kolme pääajuria luovan työntekijän motivaatiolle ovat hauskuus luoda uutta, arvostus ja ylpeys olla osana onnistuneissa projekteissa. He saattavat olla perfektionisteja, joiden on vaikea päästää työtä käsistään. Lopputulosta halutaan hioa viimeiseen saakka, jotta päästään itseä tyydyttävään lopputulokseen. (Bier 1995, 501.) Luovat ihmistyypit hakeutuvat usein työympäristöihin, joissa on mahdollisuus oppia uutta ja saada jatkuvasti uusia haasteita. He arvostavat vapautta toimia ja toteuttaa itseään osana suurempaa kokonaisuutta. (Stähle & Wilenius 2006, 141.)

3.3 Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen

Luovassa asiantuntijaorganisaatiossa toiminta perustuu henkilöstön vahvalle motivaatiolle, sitoutumiselle ja huippuosaamiselle. Halu ylittää itsensä leimaa luovien asiantuntijoiden työtä. Tällaiseen motivaatioon ja sitoutumisen tilaan päästään vain hyvän johtajuuden avulla. Johtajuus painottuu visioiden luomiseen, inspiroimiseen, motivoimiseen, organisaation arvonluontiin, peruspäämäärien pohtimiseen ja organisaation kulttuurin kehittämiseen. Luovassa organisaatiossa ollaan aidosti kiinnostuneita työntekijöistä, heidän mielipiteistään ja ideoistaan. Johtajalta edellytettävät ominaisuudet korostuvat luovassa asiantuntijaorganisaatiossa. Kontrollia ja johtamisen yleisiä malleja johtamisen keinona tulisi välttää; johtajalta edellytetään enemmän persoonansa peliin laittamista: laaja-alaisuutta, vahvaa ja tasapainoista persoonallisuutta, hyviä ihmissuhdetaitoja sekä tunnetasolla vaikuttamiseen liittyvää osaamista. Lisäksi hänen täytyy tuntea toimialansa hyvin. (Huuhka 2010, 37–38.)

Yhteisen vision luominen ja tavoitteet, joihin on sitouduttu, ovat tärkeitä luovan asiantuntijaorganisaation menestykselle. Johtajalla tulisi olla kunnianhimoa määritellesään tavoitteita; organisaation tulisi pyrkiä aina paremmaksi. Tämä on tärkeää myös uusien luovien osaajien rekrytoimiseksi organisaatioon. (Huuhka 2010, 39.) Cummings ja Oldham (1997, 22) pitävät oikeanlaisten tyyppien rekrytoimista yhtenä tärkeimmistä asioista luovan organisaation rakentamisessa. Visionäärisyys

johtajan ominaisuutena on tärkeää; organisaatiota johdetaan visioilla. Kiinnostava ja innostava tulevaisuuden visio motivoi luovan asiantuntijaorganisaation työntekijöitä. Tähän tulevaisuuden kuvaan liittyy myös onnistuminen, jonka suuntaisesti henkilöstö työskentelee. Työn merkityksellisyys syntyy tällaisesta visiosta ja merkityksellisyys lisää motivaatiota, sitoutumista sekä työmoraalia. (Huuhka 2012, 41–64.)

Huuhkan (2010, 41–64) mukaan luovan asiantuntijaorganisaation johtajalle on tärkeää, että hän myöntää virheensä ja toimii rehellisesti. Hänen on myös oltava henkilöstön silmissä uskottava; hän ei toimi vain auktoriteettinsa nojalla, vaan hänelle on aidosti tärkeää, että henkilöstö luottaa häneen. Myös Auvinen toteaa Luovuuden johtaminen – seminaarissa, että asemavaltaan perustuva johtajuus ei luovassa organisaatiossa toimi. Luovien ihmisten johtaminen tapahtuu hänen mukaansa henkilökohtaisten ominaisuuksien kautta, ei esimiesaseman pohjalta. (Luovuuden johtaminen – seminaari 23.11.2011).

Luovassa asiantuntijaorganisaatiossa tulisi asettaa laadullisia ja määrällisiä tavoitteita ennemmin kuin mitata työhön käytettyjä tunteja. Luovuus vapautuu parhaiten joustavassa työympäristössä, jossa työn tekopaikkaa tai aikaa ei välttämättä ole rajattu, vaan työntekijä voi itse vaikuttaa niihin. On tärkeää, että luovassa organisaatiossa vallitsee henkisen vapauden tunne ja ilmapiiri. (Huuhka 2010, 84–85.)

Tärkeimpiä johtajan tehtäviä luovassa asiantuntijaorganisaatiossa on luovuutta tukevan ilmapiirin luominen. Auvinen (Luovuuden johtaminen – seminaari 23.11.2011) pitää tärkeänä, että luova vapaus ja rakenteen vaatimukset sovitetaan yhteen, jolloin syntyy ikään kuin luova hiekkalaatikko, joka määrittää rajat. Toisaalta laatikon sisällä vallitsee luova vapaus, toisaalta tietyt rajoitukset, kuten lainsäädäntö, sopimukset, aikataulut, prosessit ja rakenteet. Rajojen yhteinen sopiminen on tärkeää, jotta niihin sitoudutaan. Auvinen toteaa myös, että perinteinen *-käske, kontrolloi, korjaa-* ei luovassa organisaatiossa toimi vaan paremminkin johtamista tulisi lähestyä Sydänmaanlakankin käyttämällä kolmen iin periaatteella – *innostu, innosta ja innovoi*. Auvisen oma määritelmä luovuuden johtamiseen sopivaksi johtamisopiksi muodostuu kolmesta L-kirjaimesta: *-luota, luovuta ja luotsaa*. Johtaja toimii tämän opin mukaan mahdollistajana ja rakentaa luovan hiekkalaatikon luottamuksen kautta. Hän luovuttaa valtaa hiekkalaatikolla toimiville. (Luovuuden johtaminen – seminaari, 23.11.2011).

Johtajan tulisi luovassa asiantuntijaorganisaatiossa kuunnella, rohkaista, välittää ja kannustaa. Halu kohdata henkilöstö ja kommunikointi ovat tärkeitä seikkoja luovien asiantuntijoiden johtamisessa. Tällä tavalla henkilöstö kokee tulevansa arvostetuksi. Erilaiset kohtaamiset ja keskustelut antavat johtajalle mahdollisuuden tutustua henkilöstöön ja henkilöstön johtajaansa. (Huuhka 2010, 137–140.) Toimintakulttuurin avoimuus ja jatkuva dialogi ovat tärkeä osa luottamuksen ja yhteistyön perustaa. Luovat osaajat arvostavat johtajan avoimuutta, riippumattomuutta ja tasapuolisuutta. Aktiivista kommunikointia, rehellisyyttä ja oikeudenmukaisuutta pidetään myös tärkeänä. (Huuhka 2010, 137–140.) Cummings ja Oldham (1997, 28) määrittelevät henkilöstöä tukevan johtajan olevan ajan hermolla siitä, mitä työntekijät ajattelevat asioista, antavat heidän osallistua päätöksentekoon, haluavat pitää henkilöstön ajan tasalla yrityksen asioista, auttavat henkilöstöä ratkaisemaan ongelmia ja kehittämään uusia taitoja sekä ylistävät hyviä suorituksia.

Luovat asiantuntijat erityisesti vaikuttavat arvostavan työn kiinnostavuutta, haasteellisuutta ja mahdollisuuksia kehittää itseään palkkaa enemmän. Johtajan tulee tämän vuoksi tarvittaessa tarjota uusia tehtäviä tai vastuualueita luovalle osaajalle, jotta hänen motivaationsa työhön säilyy hyvänä. Bier (1995, 503) pitää luovia osaajia työntekijöinä, jotka nauttivat onnistumisen kunniaa (glory). Tämän vuoksi yksi innostamisen muoto luovalle osaajalle on sijoittaa hänet työskentelemään organisaation ”huippuosajaan” tiimiin. Tunnustus ja onnistumisen tuottama ylpeys pitävät luovan tyyppin motivaatiota yllä. Hyvä johtaja saa ihmiset huomaamaan, kuinka hyviä he ovat. (Huuhka 2010, 137–140.) Toisaalta hänen täytyy myös itsensä huomata työntekijöidensä potentiaali ja antaa aidosti ja tasavertaisesti kaikille mahdollisuus tuottaa ideoita (Bier 1995, 501).

Motivointi on avainsana luovien osaajien sitouttamisessa työhön. Haasteena on siis innostaa, motivoida ja sitouttaa osaajat organisaation yhteisiin tavoitteisiin ja saada heidät itse haluamaan osaamisensa antamista organisaatiolle. Työn luonteella ja sen mielekkääksi kokemisella on luovalle asiantuntijalle suuri merkitys. Työn tulee vastata hänen arvojaan. Johtajan kannustus on luovalle asiantuntijalle tärkeää, sillä usein myös luovat henkilöt ovat epävarmoja ja itsekriittisiäkin. (Huuhka 2010, 144–146.) Kun työntekijä ”ottaa työtehtävän omakseen”, hän kantaa siitä vastuuta. Bier (1995, 503) kirjoittaa erään vanhemman esimiehensä leikkisesti todenneen itseohjautuvasta

tiimistään: ”tiimini tekee kaiken työn ja minä saan siitä kunnian”. Lause kuvastaa tiimin sitoutumista suorittamaansa tehtävään.

Psykologinen valtuutus tarkoittaa Huuhkan (2010, 148) mukaan sellaisen vision luomista, joka saa henkilöstön kokemaan työssään merkityksellisyyttä. Toinen osatekijä psykologisessa valtuutuksessa on pätevyys. Se tarkoittaa työssä oppimista ja kehittymistä. Kasvava tunne osaamisesta, asioiden hallinnasta ja uusista näköaloista innostaa ja vahvistaa sitoutumista. Yhteisyys valtuutuksen osa-alueena tarkoittaa sitä, että henkilöstö kokee puhaltavansa yhteen hiileen ja pyrkivänsä samaan päämäärään. Parhaimmillaan tämä tarkoittaa tunnetta, että kuulutaan samaan perheeseen. Neljäs psykologisen valtuutuksen aspekti on työstä nauttiminen ja työn ilo.

Politis (2005, 197) summaa tutkimuksessaan, että luovuuden lisäämiseksi johtajan tulisi rohkaista työntekijöitä itsensä johtamisen osa-alueista etenkin itsetarkkailuun, harjoitteluun, oman kyvykkyyden tunnustamiseen ja sen vahvistamiseen. Etenkin aikataulujen ja työtaakan sekä luovuuden välistä, negatiivista korrelaatiota johtaja voi vähentää työntekijöiden kyvykkyyttä painottamalla. Saman tutkimuksen tuloksissa nousee esille myös seikkoja, joihin johtamisella ei voi vaikuttaa, kuten työntekijän persoonallisuuden piirteiden merkitys luovuuden syntymiselle sekä lapsena saatu tuki luovuudelle.

Cummings ja Oldham (1997, 29) pitävät luovan ilmapiirin rakentamisessa tärkeänä innostavia työtovereita. Vuorovaikutus toisten kanssa motivoi ja terve kilpailu, jota luovassa työyhteisössä esiintyy, vahvistaa luovuutta entisestään. Bier (1995, 503) toteaa, että tiimien muodostamisessa pienet tiimit ovat toimivimpia luovuuden kannalta. Tiimin jäsenten välillä tulisi olla kunnioitusta. Hänen mielestään tiimin jäsenten tulisi olla myös ystäviä, sillä se vähentää hankaluuksia työn ollessa erimielisyyksiä aiheuttava. Tiimin vetäjien tulisi luovassa organisaatiossa todella osata johtaa luovia työntekijöitä. Heidän tulisi myös olla jatkuvassa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja varmistaa, etteivät tiimin jäsenet ”kiinny” liikaa tiimiinsä vaan ovat tekemisissä tiimin ulkopuolella olevien työntekijöiden kanssa. Luovien tiimien johtamisessa tärkeää on säilyttää visio kirkkaana, käyttää asiakkailta saatua palautetta johtamisen välineenä, monitoroida myös informaalista palautetta ja johtaa ryhmädynamiikkaa tiimeissä.

4 EMPIIRINEN TUTKIMUS

Tutkimuksen kohteena olivat ohjelmistopalveluja tarjoavan yrityksen työntekijät. Kutsun yritystä tässä tutkimuksessa nimellä Alpha. Alpha on toiminut vuodesta 2002 ja on yrittäjävetoinen, alle 20 henkilön yritys.

Yrityksen perustaja ja toimitusjohtaja Pekka (nimi muutettu) on kertonut haluavansa perustaa yrityksen, jossa henkilöstö viihtyy ja missä hän itsekin haluaisi työskennellä. Työntekijöillä on käytössään mm. biljardipöytä toimitiloissa, jota he saavat käyttää vaikkapa työpäivän aikana. Heillä on myös runsaasti joustavuutta työssään esimerkiksi työaikojen ja työskentelypaikan suhteen. Yritys on kunnostautunut toimintatavoillaan mm. vuosittain pidettävässä Great Place To Work – kisassa, jossa se on mm. vuonna 2011 menestynyt hyvin.

Tutkimukseni on laadullinen ja aineistonkeruumenetelmänä käytin teemahaastattelua. Teemahaastattelussa haastattelu rakennetaan teemojen ympärille. Kysymyksillä ei välttämättä ole tarkkaa muotoa tai järjestystä. Tutkimusmenetelmän etuna on haastateltavan äänen kuuluviin saaminen; tutkijan vaikutus vähenee ja tutkittavasta kohteesta voidaan saada syvällisempää tietoa. Teemahaastattelu korostaa yksilön kokemuksia ja hänen antamiaan merkityksiä asioille. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48.)

Valitsin tutkimusmenetelmäksi teemahaastattelun, sillä koin sen antavan strukturoituja haastatteluja laajemman näkökulman aiheeseen. Halusin antaa haastateltaville mahdollisuuden kertoa omin sanoin, mieleisellään tavalla, teemoihin liittyvistä asioista. Rakensin haastattelurungon neljän teeman alle. Haastattelut tapahtuivat hiljaisessa tilassa ja pyrin esittämään kysymykset kaikille samassa järjestyksessä, joskin asioiden tullessa esille jo ennen varsinaista kysymystä, jätin kyseisen kysymyksen kysymättä. Haastateltavat eivät olleet tutustuneet kysymyksiin etukäteen. Vastaukset kysymyksiin vaihtelivat hyvin pitkistä hyvin lyhyisiin. Välillä kysymyksiä piti tarkentaa niiden paremmin ymmärretyksi tulemiseksi.

Valitsin haastateltavakseni viisi työntekijää. Haastateltavien nimet on muutettu. Valinnassa avusti henkilöstöpäällikkö, joka arvioi työntekijän soveltuvuuden

haastateltavaksi. Haastateltavista Kari ja Antti toimivat tiimin vetäjän tehtävässä, Kimmo ja Marko olivat ohjelmistosuunnittelijoita ja Mikko sovelluskehittäjä. Haastateltavat valittiin heidän osoittamansa työskentelytapojen, työuran ja persoonallisuuden perusteella. Halusin haastateltavakseni itseohjautuvuutta työssään ilmentäneitä henkilöitä, jotka kykenevät sanallisesti ilmaisemaan hyvin itseään. Toisin sanoen haastateltaviksi valikoitui aika sosiaalisia yksilöitä, joille kaikille yhteistä oli omistautunut työskentelytapa. Viisi henkilöä oli haastateltavien määränä sopiva; ei liian suuri, muttei myöskään liian pieni, jotta voitaisiin saada suhteellisen kattava käsitys asiasta.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Taustatiedot, työn vaatimukset ja persoonallisuus

5.1.1 Ura ja alalle päätyminen

Haastateltavien työura Alphassa oli kestänyt vuodesta kahdeksaan vuoteen. Kaksi haastateltavista oli tullut yritykseen muutama vuosi sitten. Muut kolme olivat olleet yrityksen palveluksessa enemmän kuin 4 vuotta.

Alalle päätyminen oli seurausta suurimmalla osalla haastateltavista jo lapsuudessa heränneestä kiinnostuksesta tietokoneisiin, tekniikkaan ja siihen, miten laitteet toimivat. Osalla ensimmäiset kokemukset ohjelmoinnista olivat jo yläasteelta. Luova työ ja jatkuvasti uusiutuva työkenttä tuotiin esille kiinnostuksen kohteina. Kaksi haastateltavista mainitsi toiseksi toiveammattikseen tutkijan ammatin.

”Oon aina halunnut tietää, miten laitteet toimivat. Että lapsenakin kun mulla oli joku monimutkaisempi lelu, niin mä ruuvasin sen auki ja katoin, miten se toimii. Just semmoset jutut, jotka oli itelle outoja, niinku lapsena se, että miten jotku tietokoneohjelmistot voi toimia, niin sitä kautta se varmaan se kiinnostuskin tuli sitten.” Marko

Nykyiseen työpaikkaan päätyminen oli osalla tapahtunut ikään kuin sattumalta, sopivan tilaisuuden tullessa kohdalle. Toiset taas olivat hakeutuneet paikkaan itse. Yhdellä haastateltavalla työpaikan valintaan oli vaikuttanut myös yrityksen imago työnantajana, muilla mielikuvaa yrityksestä ei varsinaisesti ollut syntynyt ennen yritykseen hakeutumista tai sitä ei mainittu haastattelussa.

5.1.2 Työn luonne ja sen vaatimukset

Toimenkuvaltaan haastateltavista kaksi oli ohjelmistosuunnittelijoita, kaksi tiiminvetäjiä ja yksi ohjelmistokehittäjä. Työtehtävikseen ohjelmistosuunnittelijat määrittivät mm. ohjelmistokoodauksen, palvelimien ylläpidon, palvelinohjelmistojen asennukset, nettisivuston rakentamisen, suunnittelun, koodaamisen ja työn valmistumisen

valvomisen. Asiakkaan kanssa tehtävä yhteistyö mainittiin myös tärkeänä työtehtävänä. Tiiminvetäjien työtehtävät olivat vieläkin vaihtelevampia. Tehtäviin kuului ohjelmistosuunnittelun lisäksi mm. dokumentaatioiden ja ohjeiden tekeminen asiakkaalle, projektiin liittyvien työtehtävien läpikäyminen ja jakaminen tiimin jäsenten kesken, asiakkaiden suuntaan tapahtuva yhteydenpito, projektien aikatauluttaminen, ongelmatilanteiden ratkaiseminen, globaalina tukihenkilönä (support) toimiminen sekä kaikenlainen mahdollistava työ. Ohjelmistokehittäjä kuvasi tehtäviään hyvin samankaltaisiksi kuin ohjelmistosuunnittelijat.

Kysymyksessäni työn vaatimuksista halusin selvittää etenkin sitä, minkälaisia ominaisuuksia tai taitoja, uhrauksia, omistautumista ja puitteita työympäristössä haastateltavat kokevat, että tässä työssä tarvitaan. Tässä halusin nimenomaan painottaa tarvetta, en niinkään toiveita edellä mainittujen asioiden suhteen. Molemmat tiiminvetäjinä toimivat haastateltavat mainitsivat ensimmäisenä paineensietokyvyn. Asioita on meneillään samanaikaisesti paljon ja lankojen yhtäaikainen käsissä pitäminen on tärkeää. Ajankäytön priorisointi ja delegointitaidot nousivat tässä yhteydessä myös esille samoilla haastateltavilla. Tiiminvetäjinä toimivat pitivät myös kommunikaatiotaitoja ja ihmissuhdetaitoja yleensä tärkeinä ominaisuuksina.

”Tosi kovaa paineensietokykyä, stressin sietokykyä, tosi kovaa analyttisyyttä. Vaikka asiakas huutaa toisessa päässä, saa selvää mikä se oikea ongelma on.” Kari

”Sitten ihmissuhdetaitoja tosi paljon, että niinku semmosta, että pystyy analysoimaan ihmisiä, millasia ne on ja miten ne saadaan toimimaan tiimissä tehokkaasti.” Kari

Tekninen osaaminen ja ongelmanratkaisutaito määrittivät haastateltavien mukaan tärkeiksi ominaisuuksiksi alalla. Looginen ja analyttinen osaaminen sekä itsekuri ja aikataulujen suunnittelukyky etenkin henkilökohtaisen elämän ja työn välillä koettiin myös olennaisiksi. Tähän liittyy osaltaan se, että työn koettiin vaativan uhrauksia vapaa-ajan suhteen.

”Jossakin vaiheessa uraa se alakaa olemaan sillain, että pitää tasapainoilla sen kans, koska monelle tää on harrastusluoteista myös, niin sitä helposti käyttää helposti paljon aikaa siihen ja jossain vaiheessa huomaa, että sitä aikaa menee siihen liikaa. Sitten sitä kautta kun tulee muitakin asioita elämään, niin edelleen korostuu nämä ominaisuudet mitä tää työ vaatii, eli justinsa se itseksi ja nää...ja sitten se, että tekee sen työn silloin kun se pitää tehdä eikä kokoajan.” Kimmo

Omistautuneisuus, harrastuneisuus ja ”palo” alalle, kuten yksi haastateltavista mainitsi, nousivat myös esille työssä vaadittavina ominaisuuksina. Uuden jatkuva opetteleminen, ajan hermolla pysyminen ja tekninen osaaminen edellyttävät asiaan vihkiytymistä.

”Pitää olla kiinnostunut, että pysyy mukana siinä tekniikan kehityksessä, että mitä on olemassa. Pitää olla myös harrastuneisuutta myös elikkä tosta ei tuu mitään jos sitä harrastuneisuutta ei oo lainkaan. Myöskin tekninen osaaminen pitää olla hyvällä tasolla.” Kari

”Kyl siinä pitää olla ainakin toki olla palo tähän hommaan. Siinä joutuu kuitenkin aika usein, monta kertaa päivässä opettelemaan sitä asiaa, opettelemaan uutta. Pitää ratkaista ongelmia ja olla oikeesti kiinnostunut niistä, jotta saa niinku työtä tehtyä tehokkaasti.” Mikko

Kun kysyin työn vaatimista puitteista työympäristössä, sain vastauksia vähän. Vain yksi haastateltavista mainitsi esimerkiksi ergonomian itselleen hyvin tärkeäksi. Hän mainitsi, että puitteiden pitäisi olla sellaiset kun hän itse haluaa. Etätöiden mahdollisuus, rauhallinen työympäristö ja tehokkaat, tekniikaltaan nykyaikaiset työvälineet koettiin toki tarpeellisiksi. Tiiminvetäjänä toimiva haastateltava piti tärkeänä, ettei toimistoihin rakenneta näköesteitä tai sermejä, jotka estävät vapaan kommunikoinnin tiimin jäsenten kanssa.

Vaikka rauhallisuutta kaivattiin, tiedostettiin myös se, että melua täytyy oppia sietämään ja keskittyä pitää pystyä siitä huolimatta. Kaiken kaikkiaan vaatimukset työn suorittamiselle tehokkaasti olivat aika vähäiset. Yksi haastateltavista kiteytti työympäristöltä vaatimansa tai pikemminkin vaatimattomansa asiat seuraavasti:

”Tavallaan nää niinku ympäristöasiat on sellasia, että ne vaan kannustaa tai luo sen ilmapiirin, mutta ei se niinku...se, että meillä on keittiössä hedelmiä, niin ei se niinku tarkota sitä, että mä tuun hymyssä suin töihin sen takia että meillä on keittiössä hedelmiä.” Antti

5.1.3 Työntekijäominaisuudet ja persoonallisuuden piirteet

Tutkin haastattelujen kautta työntekijöiden piirteitä, jotka mahdollisesti vaikuttavat itseohjautuvuuteen. Yhtä lukuun ottamatta kaikki haastateltavat toivat esille halunsa tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. Toisilla työn tekemistä ohjasi määrätietoisuus ja jääräpäisyys, toisilla lojaalius ja sitoutuminen. Tietynlainen vastuuntunto työn laadusta tuntui ohjaavan työntekoa. Vaikka motivaatiotaso olisi alemmalla tasolla, vastuuntunto ja lojaalius työnantajaa kohtaan ikään kuin pakottavat panostamaan työn laatuun. Haastateltavat kuvasivat sen olevan tietyn tason, jonka alle ei mennä. Itsensä ylittäminen ohjaa työn tekemistä positiivisella tavalla antaen lisämotivaatiota, mutta vastuuntunto varmistaa tason. Vastuuntunnon arveltiin olevan peräisin lapsuudesta, jolloin vanhemmat ovat antaneet tehdä asioita itsenäisesti heti niiden onnistuttua ilman valvontaa.

”Työn tuloksista kannan aina huolta, pyrin tekemään ehkä liiankin hyvää tulosta. Tavallaan tekee paljon sellastakin, joka ei näy niinku kenellekään. Ehkä se kuvaa omaa asennoitumista yleisesti työn tekemiseen.” Mikko

”Kotona ne on opetettu ihan lapsena, elikkä toisin sanottuna meillä oli ns. vapaa kasvatus eli heti kun osas jotakin tehdä niin sai tehdä sen itse. Ja se tarkoitti esim. että meillä jo kolmivuotiaana lähetettiin yksin tarhaan. Siitä on tullut se, että osaa selvittää itse. Jos tulee ongelma, sen pystyy ratkaisemaan itse.” Kari

”Musta tuntuu, että se itsensä ylittäminen on enempi positiivinen ja se toinen puoli on...no se on hyvä juttu ulospäin mutta se voi tiettyssä

tilanteessa olla myös stressaavaa, stressitekijä se, että haluaa sen suorittaa hyvin sen eikä tuottaa pettymystä.” Kimmo

Muita työntekijäominaisuuksia, joita nostettiin esiin, olivat omatoimisuus, kärsivällisyys, sosiaalisuus ja halu oppia jatkuvasti uutta. Yksi haastateltavista mainitsi selkeästi kuvaavimmaksi ominaisuudekseen ongelmien ratkaisutaidon, joka tuntui hänellä olevan myös eniten työn suorittamiseen vaikuttava piirre.

”Semmonen aika omatoiminen yleensä ja semmonen kärsivällinen, että mä yleensä haluan järkevässä ajassa ratkaista ongelmat ite ja löytää ite ne ratkaisut ja silleen mä opin parhaiten.” Marko

Pyysin haastateltavia kuvaamaan myös persoonallisuuden piirteitään. Piirteet myötäilivät pitkälti työntekijäominaisuuksia ja niistä mainittiin vastuuntunto, sosiaalisuus, ulospäinsuuntautuneisuus, oman osaamisen kehittäminen ja tietynlainen uteliaisuus uusia asioita kohtaan. Jälkimmäinen persoonallisuuden piirre tuli esille usealla haastateltavalla.

”Uudet asiat kiinnostaa...sellainen jossa on jotain kaivelemista, on mielenkiintoisia.” Kimmo

”Tavallaan on hirveä tarve nähdä ja kokea uutta ja tässä työssä sitä joutuu jokapäivä opettelemaan jotain uutta. Mikään ei pysy samana. Eli sen jonka opit vuosi sitten, on ehottomasti jo vanhaa.” Kari

Yhteistä kaikille haastateltaville oli, että työn suorittamisen laatu koettiin itselle tärkeäksi; sitä ei ohjaa ulkoinen pakko tai motivaatio, vaan oma sisäinen halu tai standardi, johon halutaan päästä.

5.2 Itsensä johtaminen

Itsensä johtamisen osassa tutkin haastateltavien itsensä johtamisen taitoja ja heidän käyttämiään itsensä johtamisen työkaluja. Halusin myös selvittää, millaiset asiat

vaikuttavat siihen, kuinka tyytyväisiä he työhönsä ovat ja millaiset asiat aiheuttavat stressiä ja miten he sitä käsittelevät. Toisaalta kysyin, millaiset asiat lisäävät motivaatiota ja tehokkuutta työssä. Saman teeman alla kysyin haastateltavilta myös tavoitteiden asettamisesta ja oman työn suunnittelemisesta.

5.2.1 Oman ammattitaidon kehittäminen

Kysyin haastateltavilta, miten he kehittävät omaa ammattitaitoaan. Ammattitaitoa pidetään yllä haastateltavien mukaan lukemalla ajankohtaisia teknologiaan liittyviä julkaisuja, blogeja, kuuntelemalla uutisia sekä tutustumalla niihin erilaisten laitteiden ja omien harrastusprojektien välityksellä. Toisaalta yksi haastateltava toi esille, että myös työ itsessään kehittää ammattitaitoa. Uusia näkökulmia ja tekniikoita otetaan tietoisesti mukaan työhön. Luontainen kiinnostuminen ja uskallus lähteä ennakkoluulottomasti tekemään sellaista, joka on ihan uutta, toimivat ammattitaiton kehittämisen välineinä.

”Siviilissä hankin uusimmat teknologiat, mulla on uusimmat androidit puhelimessa ja niin edespäin. Yks suurimmista myönnytyksistä tähän liittyen on myös, että mä tein itelle facebook -tilin vaikka mä vihaan sitä.” Kari

”Ja sitten ylipäätensä kun jossakin määrin kaiken ohjelmoinnin pystyy jotenkin lokeroimaan niin sitten kun sä oot siinä yhdessä lokerossa, yhdellä hiekkalaatikolla painiskelet menemään, niin siitä pikkuhiljaa niinkö kokoajan se kasvaa se tietoisuus ja tavat toimia ja siitä ottaa sitten lisää selvää puoliautomaattisesti.” Kimmo

”Se tulee hyvin pitkälti sitä kautta, kun harva projekti on samanlainen, niin se on se learn by doing. Mä veikkaan, että se on tällä alalla suurin osa paikoista se pääkeino, miten sitä kehitetään sitä ammattitaitoa.” Kimmo

5.2.2 Motivaatio

Motivaatiota ja sen vaikutusta työn tekemiseen kävin läpi useiden kysymysten avulla. Kysyin haastateltavilta, mitkä seikat lisäävät tai vähentävät heidän motivaatiotaan, tyytyväisyyttään ja tehokkuuttaan työssä. Haastateltavat kertoivat myös asioista, jotka heitä innostavat. Samalla keskustelimme siitä, kuinka paljon motivaatiossa on vaihtelua ja mistä lisämotivaatiota ammennetaan. Halusin tutkia myös aineellisten palkkioiden merkitystä haastateltaville.

Työtehtävissä onnistuminen ja uusien asioiden keksiminen mainittiin tärkeinä motivaatioon vaikuttavina seikkoina. Haastateltavilla myös henkilökohtaiset asiat ja vapaa-ajan toimivuus vaikuttivat siihen, kuinka motivoituneita työhön oltiin. Selkeät ohjeet, hyvä tiimihenki, mahdollisuudet käsitellä stressiä, työtehtävien mielekkyys ja riittävä rahallinen korvaus nousivat esiin motivaatiota lisäävinä tekijöinä. Innostuneisuutta lisäsivät uudet teknologiat, ongelman ratkaisu, opittujen asioiden hyödyntäminen omassa työssä ja riittävän haastavat työtehtävät. Motivaatiota heikentävinä asioina haastateltavat pitivät huonoa ilmapiiriä työyhteisössä, työympäristön huonoa viihtyvyyttä, vapaa-ajan ongelmia ja rutiininomaista työtä.

Huono ja väärin perustein annettu negatiivinen palaute, tuotteen julkistamisvaihe, laatuksymykset, muiden tekemä työ ja aikataulut mainittiin, kun kysyin mitkä asiat työssä aiheuttavat paineita. Jos työllä ei koettu olevan merkitystä, lisäsi se myös paineita työssä.

Motivaatiotason koettiin olevan alimmillaan silloin, kun aletaan tehdä jotain uutta ja tehtävä vaikuttaa ylivoimaiselta. Rutiinityyppinen työ koettiin motivaatiossa laskevaksi ja toisaalta motivaation ollessa alhaisimmillaan, työn teon olevan suorittavaa ja luovuutta vähentävää. Yksi haastateltavista mainitsi henkilökohtaisen elämän ristiriitojen vaikuttavan enemmän motivaatiossa kuin työtehtävien, kun taas toisen mielestä yksityisasioiden ei juuri ole merkitystä vaan työllä ja työympäristöllä.

”Sit on niitä niinku englanniksi sanotaan furballeja eli niitä karvapalloja...että se homma alkaa köhiä että ei, ei, onko mun pakko tehdä tää...niin niissä on sitten motivaatiotasossa se matalampi vaihe.” Antti

”Sillon kun motivaatiotaso on alhaalla, se tarkoittaa myös matalaa luovuutta eli silloin tekee niinku sellasta perussuorittavaa työtä. Sitten taas silloin kun on korkea taso, voi keksiä jotain mielenkiintoista.” Kari

Haastattelussa nousi myös esille se, että motivaatiotasossa on tietty raja, jonka alle motivaatiota ei päästetä menemään. Samat henkilöt, jotka mainitsivat persoonallisuuden piirteikseen vastuuntunnon ja lojaaliuden, painottivat näiden ominaisuuksien merkitystä motivaation ollessa matalampi. Lisämotivaatio syntyy näissä tapauksissa vastuuntunnosta.

”Silloinkin, kun motivaatiotaso on matala, niin silloin tulee peliin se vastuunkanto ja se pakottaa, että se tasaa ne kuopat pois. Mutta se vastuunkanto on semmonen, että silloin kun motivaatiotaso on korkealla, niin silloin se ei rajoita sitä vaan päästää sen ikään kuin nousemaan vielä siitä. Se on sellanen baseline, jonka alle ei mennä.” Kari

Lisämotivaatiota ammennettiin myös siitä, että joihinkin tehtäviin on muodostunut rutiini tehdä ne nopeasti. Asiakkaan tyytyväisyys työn tuloksiin ja se, että asiakkailta ikään kuin opitaan uusia tapoja tehdä asioita. Antti mainitsi, että lisämotivaatiota hankalissa tilanteissa lisää asiakkaiden vaatimusten tuoma havainto, että oma lähestymistapa saattaakin olla väärä.

”Välillä myös semmonen, että asiakkaat joskus niillä ihan mahottomilla vaatimuksilla kun ne ei ymmärrä koodista mitään, niin saa meidät myös aatteen, että voisko tän sittenkin tehdä näin. Tavallaan totee, että ite oli väärässä siinä...että tavallaan se on hyvä että asiakas vaatii kaikenlaista, niin saa ikään kuin itsensä pysymään hereillä siinä.” Antti

Käytännön läheisenä näkökulmana lisämotivaation ammentamisessa tuotiin esille ongelmien pilkkominen pienempiin osiin ja tätä kautta niiden purkaminen ja selvittäminen. Koskaan ei luovuteta, vaan hoidetaan annettu tehtävä loppuun saakka. Ohjelmistosuunnittelija Kimmo painotti motivaation hänellä olevan sisäsyntyistä. Hänen mielestään lisämotivaatiota ei varsinaisesti pysty hankkimaan ulkoisista seikoista.

”Se on hyvin pitkälle asennoitumiskysymys. Se pitää olla...sulla pitää olla joku halu ja sitte se halu...siis se miten sää tyydytät sen halun niin sun pitää niinku saada se oma pää asennoitumaan sillä tavalla, että sää haluat antaa tähän tarpeeksi aikaa ja ajatusta, että sää pääset siihen tavoitteeseen.” Kimmo

Tiiminvetäjänä toimiva Kari taas ilmaisi asian seuraavasti:

”Joo, se tulee sisältä. Se on ikään kuin akku, jota voi kuluttaa tiettyyn pisteeseen asti. Jos siihen ei tuu niinkun...jos sitä ei ladata...jos et saa voimia mistään niin et sinä jaksa sitä pitää yllä. Ja ne voimat tulevat näistä työpaikan puitteisiin liittyvistä jutuista.” Kari

Seuraava kysymykseni koski rahallisia korvauksia, kuten bonuksia ja palkkausta, ja niiden merkitystä haastateltaville. Palkalla ei tuntunut olevan merkitystä työn suorittamiseen hyvin vai huonosti, vaan se koettiin enemmänkin tietyn perusturvan tuojaksi. Perheellinen Kari piti palkkaa tärkeänä perheen elättämisen vuoksi ja Kimmo taas riittävän elintason ylläpitämisen vuoksi. Haastateltavista Antti piti rahaa jopa työn laatua huonontavana.

”Ei mulla raha koskaan oo motivoinut tekemään hyvin tai huonosti. Enemmänkin se jos saa sitä rahaa lisää, niin se luo lisäpainetta tehdä se työ vielä paremmin.” Antti

Hänen mielestään on hyvä, että palkkaa nostetaan silloin, kun todella todetaan työntekijän parantaneen työn suoritusta ja että hän osaa asiansa. Myös Marko oli samaa mieltä, että palkan tulisi olla reilu ja perustua siihen mitä oikeasti osaa.

Henkilökohtainen bonusjärjestelmä voisi hänen mielestään heikentää luovuutta, jos bonukset riippuvat esimerkiksi siitä, mitä projektia milloinkin pääsee tekemään. Hän myös nosti esiin kilpailuasemien syntymistä henkilökohtaisten bonusten kohdalla. Palkan pieneneminen ei sovelluskehittäjänä työskentelevän Mikon mukaan vähentäisi tehokkuutta työssä, vaan ennemminkin vaikuttaisi haluun vaihtaa työnantajaa.

5.2.3 Oman työn ohjaaminen

Jokainen haastateltava kertoi, että asettaa itselleen tavoitteen kehittyä jatkuvasti työssään. Tätä kautta toivottiin myös enemmän vastuuta sitten kun omat taidot siihen riittävät. Tavoitteena mainittiin myös säilyttää tietty taso kaikessa, mitä kulloinkin tekee. Eräs haastateltavista mainitsi, että suunnittelijat ovat vaativia itselleen ja asettavat tavoitteen suorittaa työ mahdollisimman hyvin. Hänen mielestään asiakasta on helpompaa miellyttää, kuin suunnittelijaa itse. Tavallaan tasapainotellaan jatkuvasti täydellisyyteen pyrkimisen ja riittävän suorituksen välillä. Tässä kohden viitattiin jälleen myös luovuuteen, jota suunnittelijan työn koetaan olevan. Valmis tuotos on ikään kuin taideteos, jota halutaan hioa niin pitkälle kuin mahdollista.

”Ehkä tärkein semmonen ite asetettu on pyrkimys tehdä kaikki niin hyvin kuin osaa ja kehittyä joka päivä lisää, viedä eteenpäin sitä ja tehdä mahdollisimman hyvin. Niin hyvin ku se pitää tehdä ja kehittyä siinä. Kehitys ei pysähdy.” Kari

”Asiakas on ehkä helpoimmasta päästä tyydyttää, että enempi varmaan ne...se on ne suunnittelijat itse, jotka kaikki pyrkii siihen jonkinnäköiseen täydellisyyteen, niin ne varmaankin enempi aiheuttaa sellasta tarpeetontakin ongelmaa sillä ja monimutkaisuutta asioihin sillä että yritetään tehdä liian kaunista asioista.” Kimmo

”Kyllä siinä on sellanen tietty taiteellisuus, että nyt ollaan tehty asiat sen sadan iteraation jälkeen hyvin ja se rupeaa näyttämään siltä, että tämä on

se ainoa oikea tapa tehdä vaikka sen voi tehdä monella muullakin tavalla.” Kimmo

5.3 Johtaminen ja itseohjautuvuus

Itseohjautuvuuden johtamisen teeman alla tutkin sitä, millaisilla asioilla johto voi vaikuttaa henkilöstön itseohjautuvuuteen ja miten asiat yrityksessä haastatteluhetkellä koetaan. Tätä lähdin purkamaan kysymällä haastateltavien kokemuksia vaikutusmahdollisuuksistaan, sitoutumisestaan yritykseen, yrityskulttuurista Alphassa, työn tavoitteiden asettamisesta, palautteen antamisesta ja työtehtävien määrittelystä, työn tulosten mittaamisesta, itsenäisen työskentelyyn kannustamisesta, virheisiin suhtautumisesta jne.

5.3.1 Sitoutuminen

Kysyin haastateltavilta mitkä seikat heillä vaikuttavat yritykseen sitoutumiseen ja ryhmään kuulumisen tunteeseen. Samanhenkiset työkaverit koettiin tärkeiksi porukkaan kuuluvuuden tunteen syntymisessä. Oman työskentelyn arvostaminen ja kykyjen huomaaminen, nousivat esiin etenkin yhden haastateltavan kohdalla. Avoimuus ja reilu kohtelu, hyvä ryhmähenki ja yhteiset tilaisuudet, kuten päivittäiset kahvihetket joita kohdeyrityksessä pidetään, lisäävät haastateltavien mukaan kuuluvuuden tunnetta ja sitoutumista. Haastateltavista perheelliset pitivät tärkeänä samassa elämän tilanteessa olevista työntekijöistä koostuvaa työyhteisöä ja henkilökohtaisen elämän ongelmissa joustoa johdon puolelta. Toisaalta toiselle heistä myös riittävä toimeentulo ja pysyvyys merkitsivät paljon. Myös viihtyisät toimitilat mainittiin. Yksi haastateltavista piti tärkeänä etenkin sitä, että hierarkiat ovat matalat.

”No tuota, se on semmonen reiluuden henki ja avoimuus ja semmonen, että ollaan kaikki tietyllä tavalla samalla viivalla. Ettei oo kauheita hierarkioita. Ja sillä tavalla...varsinkin kun on pieni porukka tässä niin, sillai tunnetaan henkilökohtaisella tasolla kaikki toisemme.” Marko

Tietynlainen molemmin puolinen luottamus nousi esiin yhden haastateltavan kohdalla. Hän painotti sitoutumisen tunteensa muodostumisessa päätöstä siitä, että hän haluaa antaa hyvän panoksen juuri tähän kyseiseen työpaikkaan ja kokee, että yritys on sitoutunut häneen.

”Jos sä annat tuonne itsestä ja sää saat sieltä takaisin myös sitä, niin se on sellainen säilyttämisen arvoinen asia.” Kimmo

Kun kysyin sitoutumisen kokemuksista juuri Alphassa, haastateltavat kokivat, että työnantaja on sitoutunut heihin työntekijöinä. He itse kokivat myös sitoutuvansa Alphaan ja pitivät syynä tähän mm. jatkuvaa kasvua ja sen mukanaan tuomia mahdollisuuksia. Hyvin tärkeänä pidettiin myös sitä, että kohdeyrityksessä asiat ovat paremmin kuin monella muulla työnantajalla. Se, että yrityksen johdon taholta on saatu joustoa ja ymmärrystä, tuntui olevan myös tärkeä yritykseen sitoutumiseen vaikuttava seikka.

Työpaikkaa ei oltu valmiita vaihtamaan, eikä siihen koettu tarvetta. Syitä mahdolliseen työpaikan vaihdokseen olisivat yhteishengen huononeminen tai huomattavan suuri palkan korotus jollain toisella työnantajalla. Yhdellä haastateltavista oli kokemus siitä, että hänelle oli annettu työtarjous toisesta yrityksestä. Lojalisuus ja tunne siitä, että Alphalla on vielä paljon annettavaa, pitivät haastateltavan yrityksessä. Muutama mainitsi, että tarve alan vaihtoon saattaisi vaikuttaa työpaikan vaihto halukkuuteen.

5.3.2 Vuorovaikutussuhde johdon kanssa ja itseohjautuvuuden tukeminen

Kysyin haastateltavilta heidän suhteestaan johtoon ja itseohjautuvuuden tukemisesta. Suhdettaan johtoon haastateltavat kuvailivat hyväksi ja helpoksi. Esille nostettiin suora keskusteluyhteys ja luottamus sekä kommunikoinnin helppous. Tärkeänä pidettiin sitä, että johdon kanssa tullaan toimeen muutoinkin kuin työasioissa.

”Itse koen, että oon työntekijä siellä, mutta pystyn viettämään myös vapaa- aikaa niiden samojen ihmisten kanssa ja juttelemaan muistakin asioista.” Antti

Ohjausta johdon taholta koettiin tulevan vähän, mutta tarvittaessa sitä on saatavilla. Ohjausta ei pidetty tarpeelliseksi vaan pyrittiin itse ohjautumaan. Jos apua tarvitaan, sitä käydään kysymässä. Yksi haastateltavista mainitsi, että johdon tuki näkyy asioiden säntillisenä hoitamisena ja perusasioiden toimivuutena.

”Ja sitten asiat yleensä hoijetaan ihan hyvin. Sieltä tulee palkat ja laskutukset ajallaan ja tämmöset perusasiat pyörii hyvin sieltä. Kaikki sopimukset on voimassa. Ei tarvitse huolehtia niistä ja siellä hoidetaan ne omat työt, jotka liittyy meihin. Sekin on tukea, että ei tarvi miettiä, että onkohan tätä ja tätä hoidettu vai ei. Kun on jotain sovittu, niin se tehdään.” Kari

Kun kysyin työn itsenäisestä suorittamisesta, itsenäisten päätösten ja ratkaisujen tekemisestä sekä omien aikataulujen suunnittelemisen mahdollisuuksista, sain yhteneväisiä vastauksia. Etätyömahdollisuudet koettiin itsenäistä työskentelyotetta tukevaksi, samoin vapaus tehdä työtä osin omien aikataulujen ja menetelmien mukaan. Se, että joutuu projektiin yksin, oli yhden haastateltavan mukaan myös seikka, jonka kautta itsenäinen työskentelyote on vaan opittava. Itsenäisten päätösten tekeminen koettiin mahdolliseksi ja siihen kannustetaan, joskin eräs haastateltavista oli sitä mieltä, että rajan vetäminen siihen, kenen kulloinkin kannattaisi päätös tehdä, on hankalaa. Toisten tiimin jäsenten kanssa saatetaan myös käydä läpi sitä, miten mikäkin asia kannattaa toteuttaa.

Aikataulutusta ja työn etenemisen suunnittelemista itsenäisesti pidettiin haastateltavien keskuudessa haastavana. Aikataulutusta tulee pitkälti asiakkaan suunnalta, mutta vapautta suunnitella työtä aloitus- ja lopetuspisteen välillä on. Asiakkaan taholta tulevat aikataulut koettiin välillä aika epärealistisiksi.

”Joissakin projekteissa asiakkaalla on enemmän vaatimuksia aikataulun suhteen ja ne on välillä aika epärealistisia ja sitten on asiakkaita, jotka kysyy, että kuinka kauan tähän menee ja me sanotaan että kaks vuotta ja ne, että ai me aateltiin, että kuukausi...heh..” Antti

”Aikataulut on tällä alalla vähän jännä käsite. Sitä on hankala tehdä kenenkään.” Antti

”Tässä työssä asiakas asettaa aikataulun. Sitä pystyy jonkin verran vastustaan tai muokkaamaan sitä asiakkaan mielipidettä, mutta aika hyvin ne pitävät päänsä siinä. Mutta sen sisällä, firman sisällä, pystyn aikatauluttaan työni hyvin.” Kari

”Se tiekartta harvemmin tulee mistään muualta. Voi olla se alku ja lähtöpiste ja siihen pitää keksiä se ohjelma siihen väliin.” Kimmo

Deadlinet ja aikataulut vaikuttavat haastateltavien mukaan työn suorittamiseen pääsääntöisesti sitä tehostaen. Toisaalta niiden koettiin aiheuttavan paineita, mutta myös rytmittävän työn tekoa. Eräs haastateltava korosti oman asennoitumisen merkitystä tiukoissakin aikatauluissa. Jos haastateltava itse kokee tekevänsä kaikkensa pysyäkseen aikatauluissa, ei stressiä synny vaikkei aikataulu pitäisikään. Toisaalta itse tehdyt, pieleen menneet aikataulut koettiin opettavaisiksi. Aikataulupaineita voidaan helpottaa myös pilkkomalla työ osiin.

”Se antaa rakennetta sille, että saa hommat tehtyä. Ei jää silleen istumaan paikoilleen, että saadaan asioita tehtyä ja tehdään ne edes jollain lailla.” Antti

”Jos deadline on liian kaukana, sitä tavallaan kelluu niinku irtonaisena siinä. Että sitten on pakko tehdä semmosia omia alideadlineja. Se on pakko jaksottaa ite semmoseen viikon pätkiin max, jos ei ole kuin yksi muualta määrätty deadline.” Kari

Johdon koettiin kohdeyrityksessä antavan vapautta ja osin myös työntävän itsenäiseen työskentelyyn ja tavoitteiden asettamiseen. Kysyä saa, mutta annetaan myös ymmärtää, että omaa ajatusta tulisi käyttää. Äänetöntä kannustamista koettiin olevan senkin, että yksinkertaisesti annetaan tehdä itsenäisesti. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että itsenäistä työskentelyotetta ei tarvitse johdon taholta edes korostaa, vaan se kuuluu suunnittelijan ammattitaitoon.

”Se ei ole mikään arvo, jota pitää tuoda jotenkin esille. Se vaan kuuluu tähän ammattiin, että ne ihmiset jotka siellä on, on sen tehtävän asiantuntijoita.” Kimmo

Oman työn tavoitteiden koettiin olevan hyvin selvillä. Tässä yhteydessä nostettiin esiin kehityskeskustelujen merkitys. Kun pääosin odotusten koettiin olevan sanattomia ja luottamukseen perustuvia tai projekteihin liittyviä aikataulutavoitteita, kehityskeskusteluissa saadaan henkilökohtaisia tavoitteita.

Kysyin haastateltavilta, mitataanko työn tuloksia säännöllisesti. Kehityskeskustelut mainittiin yhteytenä, jossa työn tuloksia käytiin läpi, tosin mitattavat tavoitteet koettiin hankalaksi alalla. Esimerkiksi bonusjärjestelmää oli yrityksessä mietitty pitkään ja tultu siihen tulokseen, ettei objektiivista mittaustapaa ole vaan palkkio on järkevintä jakaa tasaisesti. Työn tuloksien seurannassa yksi haastateltavista toi myös ilmi, että osassa projekteja seuranta on tiheämpää kuin toisissa.

”Yhteen aikaan etenkin hyvin paljon oli stand uppeja ja siis kaikissa asiakasprojekteissa, missä oon ollut, on ollut stand upit, jossa päivittäin katsotaan hyvin lyhyesti, että mikä on tilanne ja sitten pidetään viikon välein projektipalaveri ja sitä kautta kokoajan tehdään sitä työtä ja katotaan kuinka asiat on onnistuneet.” Kimmo

”Varmasti Alphassa on paljon semmosia, jotka kokee, että on saanut hyvin palautetta, hyvin paljon on seurattu, hyvin paljon on menty ketterien systeemien mukaan ja sitten on niitä, jotka ei oo siitä vielä päässyt nauttimaan.” Kimmo

Kimmo piti joustavuutena nimenomaan sitä, että kun on pieni tiimi eikä tarvetta jatkuvalla seurannalla ole, silloin sitä ei harjoiteta yhtä paljon. Jos esimerkiksi tekee yksin projektia, täytyy itse tietää milloin tarvitsee apua tekemiseen.

Kysyin haastateltavilta myös, onko heidän työtehtävänsä selkeästi määritelty. Kari koki työtehtävikseen kaiken vessapaperin vaihdosta eteenpäin pois laskien johdon tehtävät.

Hänen mielestään työtehtäviä on hankala määritellä. Mikko taas kertoi, että tehtävät määrittyvät pitkälti asiakkaan kautta ja että oma osallistuminen tehtävien määrittelyyn ja arviointiin kuuluu osaksi omaa työtä. Kimmo oli sitä mieltä, että perustasolla jokaisella on omat työtehtävät selkeästi määriteltynä ja ymmärrettynä.

Kun kysyin haastateltavilta, kokevatko minä saavansa riittävästi palautetta ja keneltä he sitä saavat, kehityskeskustelut ja niistä saatava henkilökohtainen palaute mainittiin myös tässä yhteydessä. Kaksi haastateltavista mainitsivat saavansa palautetta lähinnä asiakkaalta, yksi koki saavansa sitä johdon taholta sekä jonkin verran myös tiimiltä, kysyttäessä. Yksi mainitsi saavansa palautteen lähimmiltä työtovereilta ja toivovansa sitä enemmän johdon taholta, vaikka kautta linjan työkavereilta saatua palautetta toivottiinkin enemmän. Haastattelussa nousi esiin, että palautetta pitäisi tulla useammin tiimin jäsenten taholta ja asioihin tulisi reagoida nopeammin kuin puolivuositain pidettävillä kehityskeskusteluilla. Katselmointia omaan työhön toivottiin muilta työntekijöiltä, toisaalta myös suoraa negatiivistakin palautetta, jota tuntui olevan vaikea saada. Myös hyvän palautteen toivottiin kulkeutuvat paremmin johdon korviin. Marko ja Mikko toivoivat palautteen antamisen olevan säännönmukaisempaa.

”Välillä mieltii, että oonko mä tehnyt hyvin, että onko kaikki tyytyväisiä. Se on vähän turha palata sitten puolen vuoden päästä siihen, että hei sä teit tän ja tän jutun tälleen...” Antti

”Tiimiltä tulee palautetta jos minä sitä kysyn, mutta toivoisin että sitä tulis enemmän. Toiveita, parannusehdotuksia, kommentteja miten minä työni hoidan, että pystyis sitä jatkuvaa kehitystä pitää myös siinä ihmisten johtamisen puolella ylhäällä. Ne ei suostu ees humalassa mulle sanomaan mitään.” Kari

”Mun mielestä, kun meillä oli se automaattinen koodin katselmoimistyoäkalu, silloin tosiaan oli tosi hyvä, että sillä pysty ennenkuin edes asiakkaalle asti menee se juttu, niin sitä pysty kaks silmäparia kattoon läpi sen toteutuksen.” Mikko

”Ehkä jos se jotain on, niin sen pitäis ehkä sen lähimmän henkilön viedä se ylöspäin, että se on sen koko portaan tiedossa, että miten tämä henkilö suoriutuu asioissa. Sitten se sais myös asianmukaista kohtelua kaikin puolin työntekijänä. Mää koen sen niin, että se on ihan sama sieltä ylhäältä vai asiakkaalta, mutta ainahan negatiivinen palaute ois paras, jos se tulis suoraan siltä henkilöltä sillä siihen voi silloin reagoida. Sitten taas positiivinen palaute, kun ainahan se on niin, että se kuuluu kauemmas se negatiivinen ääni, niin sitäkin ois hyvä muistaa kertoa eteenpäin. Että semmosistakin asioista tulee ansaittu palaute.” Kimmo

Haastateltavat tunsivat saavansa äänensä kuuluviin kohdeyrityksessä. Yhteiset kahvihetket koettiin tärkeänä. Asioista tiedottaminen heti ja päätöksiin vaikuttamismahdollisuus nostettiin esiin positiivisena asiana. Kimmo piti tärkeänä omaa osallistumista keskusteluun. Ääntään kun ei voi saada kuuluviin, jos ei sitä käytä. Toisaalta niillä haastateltavilla, joilla ei vielä ole ollut tarvetta ottaa kantaa asioihin, oli usko siihen, että kuuntelevia korvia tarvittaessa löytyy.

”Oon kokenut että halutaan kuunnella kaikkia työntekijöitä täällä...ja siinä on parannettu. Jos ei tuolla ylhäällä kuunneltas, niin ei siinäkään voitais parantaa. Johto on halunnut kehittää tätä yhteisöä.” Antti

”Kyllä mä luulen, että täällä aika hyvin saa ne omat ehotukset esille, tää on kuitenkin sen verran pieni porukka tässä. Että kaikki saa äänensä kuuluviin tarvittaessa.” Marko

Omia vaikutusmahdollisuuksia pidettiin tärkeänä työssä viihtymisessä. Oma työ pystytään hoitamaan hyvin itsenäisesti, mutta tarvittaessa on tärkeää että kuunnellaan ja huomioidaan. Kari kertoi, että huomioimisen puute saattaisi jopa ajaa hänen ulos työpaikasta. Kaksi haastateltavista toi esiin projektikohtaisesti oman näkemyksen esille tuomisen tärkeyden ja sen, että omaa työtä arvostetaan.

”Omassa projektissa se on hyvin tärkeää että se sun tapa ja tyyli arvostetaan ja työn tuloksia käytetään hyödyksi.” Kimmo

5.3.3 Arvot

Kysyin haastateltavilta, tietävätkö he Alphan arvot ja millaisia ajatuksia ne herättävät. Yksi haastateltavissa oli ollut mukana luomassa arvoja ja muut myönsivät myös tunnustavansa sekä allekirjoittavansa ne. Haastattelussa tuli ilmi, että arvoihin samaistutaan voimakkaasti, ne ovat positiivisia ja niiden avulla halutaan myös kehittää omaa osaamista. Ne eivät ole jääneet vain kauniiksi sanoiksi, vaan niiden takana on aitoja, Alphasuuteen assosioituvia asioita.

”Ne on tullut siitä mitä on Alphasuus on...että me ollaan tällöisiä ja tää kuvastaa meitä. Ja niitä arvoja pyritään myös omaksumaan, että meistä tulis parempia.” Antti

”No Alphan arvot on tosi positiiviset ja tiiän aika pitkälle mitä ne on. Ja minun mielestä niitä yritetään myöskin noudattaa, ihan oikeasti joka on harvinaista. Monessa firmassa on ne arvot, mutta se ei oo sinne päinkään se käytännön toteutus. Aina se ei onnistu mutta yritetään kuitenkin. Ja tuota..sanoisin, että Alpha on oikeesti poikkeuksellinen firma olla töissä.” Kari

”Jos mä tässä luettelisin ne, niin ne varmaan ei olis samoilla sanoilla sanottu, mutta mä koen että ne on hyviä arvoja ja ne on..kun sä luet niitä sieltä seinältä, niin ne vaikuttaa vain kauniilta sanoilta, mutta ne on myös oikeita asioita, oikeita merkityksiä.” Kimmo

5.4 Luova asiantuntijaorganisaatio

Ensimmäisenä tämän teeman alla tutkin, millainen merkitys joustavuudella on haastateltaville työssä, työpaikassa tai johdon toiminnassa. Jokainen haastateltavista vastasi työskentelevänsä joustavassa organisaatiossa ja sillä oli heille merkitystä. Joustoa koettiin olevan sekä johdon että työntekijöiden puolelta. Kimmo piti joustavuutta välttämättömänä alalla ja luovassa ajatustyössä.

Työympäristön puitteilla koettiin olevan merkitystä työn tehokkuuteen ja motivoituneisuuteen. Vapaampi oleminen työpaikalla, esimerkiksi biljardin pelaaminen, ja viihtyisä sisustus tuotiin esille motivoituneisuutta lisäävinä seikkoina. Haastateltavat kokivat työympäristön Alphalla olevan viihtyisä ja luovuutta tukeva. Työn ei siis koettu vaativan erityisiä puitteita, mutta niistä on hyötyä motivaation, joustavuuden ja viihtyisyyden luomisessa.

Avoin ilmapiiri ja keskusteluyhteys koettiin Alphalla hyvänä kautta linjan ja negatiivisistakin asioista saatetaan keskustella, vaikka välillä tiedonkulussa saattaa olla ongelmia. Yksi haastateltavista koki, että välillä tieto esimerkiksi asiakkaan antamasta palautteesta tulee liian hitaasti työntekijälle. Toisaalta hän piti hyvänä sitä, että kaikkea ei kerrota ja johto ikään kuin suojaa työntekijää asiakkaan kanssa käydyltä keskustelulta, sillä työntekijälle kuulumattomat asiat saattaisivat aiheuttaa turhaa stressiä.

”Välillä tuntuu silleen, että kun sieltä niinku tihkuu niitä tietoja, että mitä siellä käydään taustalla...niin tuntuu siltä, että se...vähän harmittaa se, että siitä kuulee niin myöhäisessä vaiheessa tai ei kuule ollenkaan, mitä siellä kulisseissa käyään.” Kari

”Mutta toisaalta sitten ymmärrän team leaderin ominaisuudessa, että kaikkea ei kannata kertoa kaikille koska se lisää stressitasoa eikä se kuulu niille ollenkaan se asia. Elikkä luulisin, että miksi meille ei kerrota, on just toi syy, että ne ei kuulu meille.” Kari

Haastateltavat kokivat, että pääsevät vaikuttamaan päätöksentekoon, jos sitä tarpeellisena pitävät. Lähinnä omaan työhön ja vapaa-ajan toimintaan haluttiin ottaa kantaa. Kun kysyin, saavatko haastateltavat ottaa haluamaansa vastuuta ja onko sitä sopivasti, vastuun määrä koettiin sopivaksi. Haastateltavista Antti kertoi, että vastuu lisääntyy kokoajan ja että hänellä on vielä paljon oppimista. Projektin hallinnassa vastuu oli Mikon mielestä hieman hajallaan ja siinä vastuun ottamisen hän koki vaikeaksi, kun se, mistä pitäisi ottaa vastuuta, ei ollut täysin selvillä. Mikko pohti myös sitä, onko työn tehokkuutta heikentävää ottaa enemmän vastuuta eli sekä johtaa

projektia että toteuttaa sitä. Kimmo nosti esiin projektien vaihtelun vastuun määrän vaihtelussa.

”Sitä on sitä vastuuta niin monenlaista...silloin jos oot yksin jossain projektissa niin silloin se homma on kokonaan sun vastuulla. Sitten voi olla sellaista vastuuta, että pidät enemmän lankoja käsissä ja sulla on siinä niitä tyyppejä tai se projekti jota sää ohjaat.” Kimmo

Työtä rajoittavia sääntöjä ja prosesseja ei Alphassa koettu olevan liikaa, yksi haastateltavista jopa toivoi, että niitä voisi olla enemmän. Hän viittasi katselmointeihin, joista keskusteltiin palautteen antamisen yhteydessä. Työntekijät mielsivät työnsä hyvin vapaaksi ja työmotivaation olevan korkealla. Kahvipöydän yli keskustellaan työhön liittyvistä asioista eikä palavereita tarvitse välttämättä pitää. Itseohjautuvuutta ja vapauden luomaa työmoraalia, mutta toisaalta mielestäni myös itseohjautuvan työntekijän prototyyppejä, kuvasi Antti näin:

”Kyllä täällä mun mielestä kaikki tekee aikalailla hyvin töitä ja monelle se on ylpeyden aihe...jotkut tekee pitempää päivää jopa, että saa jonkun jutun tehtyä. Jotkut kokee huonoa omatuntoa siitä, että jos on luvannut jonkun jutun valmiiksi parissa päivässä ja näyttää ettei se valmistu, niin tehdään väen vängällä sitä, että saatais valmiiksi. Kyllä meillä on työmotivaatio tosi korkeella. Ei meillä kuvaan luovi välistä. Mä luulen, että ne jotka menee aidan matalimmasta päästä, on karsiutunut tässä matkan varrella. Siihen on panostettu, että ketä tänne otetaan.” Antti

Samalla kommentissa käy ilmi Alphan pyrkimys rakentaa tiimit ja löytää oikea henkilö tekemään oikeaa asiaa mahdollisimman huolellisesti, jotta Lean -johtamisen pohjalta toimiminen onnistuu tehokkaasti.

Luovassa ja itseohjautuvaan työskentelytapaan pyrkivässä organisaatiossa työntekijän tulisi saada tehdä myös virheitä. Niistä tulisi ottaa oppia, ei tuomita. Alphassa virheitä saa tehdä ja haastateltavien mukaan niistä myös pyritään oppimaan. Johtoa pidettiin ymmärtäväisempänä virheiden tekemistä kohtaan kuin toisia työntekijöitä. Yksi haastateltavista toivoi järjestelmällisyyttä, esimerkiksi demopalaverien pitämistä,

virheiden läpikäymiseksi. Niiden kautta voitaisiin hänen mielestään paremmin informoida muita vastaan tulleista ongelmista ja muut voivat oppia niistä.

Haastateltavat näkivät johdon olevan välillä kiireisiä ja kommunikoinnin sen vuoksi vähäistä. Kommunikaation koettiin parantuneen, joskin parantamisen varaa vielä on. Esimerkiksi kuukausipalavereita on usein merkittynä vuosikalenteriin, mutta ne jäävät pitämättä. Marko toi esille toiveen siitä, että johdon suunnalta tulisi ainakin ilmoitus palaverin pitämättä jättämisestä. Yksi haastateltava mainitsi, että itseä koskevaa palautetta ei aina saa. Tukea eli sparrausta johdon puolelta toivottiin vielä enemmän etenkin silloin, kun työntekijällä on projektivastuuta.

Kimmo kommentoi henkilöstön ja johdon välistä kommunikointia Alphassa seuraavasti:

”Jos on tämmönen iso alue, siis paljon työntekijöitä ja pieni johto, niin kyllähän se pitäis niinkö mennä työntekijän ehdoilla jossakin määrin että sieltä kautta tulee ne tarpeet ja asiat mitä käsitellään. Se onkin ehkä näin tällä hetkellä meillä...ehkä sellasta tervettä aktiivisuutta sieltä ylempääkin, kun on niin matala porrastus tuossa hierarkiassa.” Kimmo

Lopuksi pyysin haastateltavia kertomaan vapaasti omia ideoitaan, kokemuksiaan tai ehdotuksiaan itseohjautuvuuden parantamiseksi Alphassa. Antti toi esille ohjauksen tarpeen uusissa, vaativammissa tehtävissä. Marko taas toivoi, että joskus yrityksessä voitaisiin järjestää vapaa-ajan ohjelmointitapahtumia, johon halukkaat voisivat osallistua. Tätä kautta ammattitaitoa voitaisiin pitää yllä myös vapaa-ajan toiminnan avulla. Mikko toi esille toisten työntekijöiden katselmoinnin tarpeen yksilöprojekteissa. Hänen mielestään itseohjautuvuutta tukisi se, että toiset työntekijät antaisivat oman näkemyksensä omaan tekemiseen ja sitä kautta työn jälki olisi myös parempaa. Kimmo, jonka mielestä motivaatiota ja siihen liittyvää itseohjautuvuutta on hankala lisätä ulkoapäin, piti tärkeimpänä hyvinvoinnin lisäämistä työn ulkopuoliseen elämään. Hän korosti sisäisen motivaation merkitystä ja sitä, että lähinnä puitteet luovaan ajatustyöhön antavat mahdollisuuden itseohjautuvuuteen.

”Mitä haastavampi työ ja mitä haastavampi työympäristö niin sitä enempi pitää sitä ajatustyötä käyttää siihen, ei enää riitä se että kädet heiluu vaan se pääkoppa pitää saada tekemään sitä työtä. Jotta luova ajatustyö toimii, niin silloin löytyy se motivaatio...kyllä niistä puitteista on hyötyä ja pitää olla puitteet kunnossa.” Kimmo

5.5 Yhteenveto haastattelujen keskeisistä tuloksista

Yhteenvetona empiirisen tutkimuksen tuloksista voidaan sanoa, että haastateltavat olivat joukko hyvin itseohjautuvia, motivoituneita ja työhönsä tyytyväisiä, luovia asiantuntijoita. Haastateltavat kokivat työskentelevänsä organisaatiossa, jossa arvostaan heitä ja heidän työskentelytapojaan, pyritään jatkuvaan parantamiseen ja pidetään yllä motivaatiota lisäävää yrityskulttuuria. Haastateltavat arvostivat esimiestään, työtovereitaan ja olivat sitoutuneet työnantajansa. Joustavan ja itseohjautuvuutta tukevan organisaation rakentamisessa oli Alphassa onnistuttu haastateltavien mukaan hyvin.

Usealla haastateltavista kiinnostus alaa kohtaan oli alkanut jo lapsuudessa:

”Oon aina halunnut tietää, miten laitteet toimivat. Että lapsenakin kun mulla oli joku monimutkaisempi lelu, niin mä ruuvasin sen auki ja katoin, miten se toimii.” Marko

Sisäistä paloa, omistautuneisuutta ja aitoa kiinnostusta haastateltavat pitivät tärkeinä ominaisuuksina tekemässään työssä:

”Kyl siinä pitää olla ainakin toki olla palo tähän hommaan. Pitää ratkaista ongelmia ja olla oikeesti kiinnostunut niistä, jotta saa niinku työtä tehtyä tehokkaasti.” Mikko

Työnsä vaatimuksista haastateltavat korostivat uuden myös oppimista, paineensietokykyä, aikataulujen suunnittelukykyä, kommunikaatiotaitoja,

ongelmanratkaisukykyä ja teknistä osaamista. Toisaalta työympäristölle haastateltavilla ei ollut paljon vaatimuksia.

”Tavallaan nää niinku ympäristöasiat on sellasia, että ne vaan kannustaa tai luo sen ilmapiirin, mutta ei se niinku...se, että meillä on keittiössä hedelmiä, niin ei se niinku tarkota sitä, että mä tuun hymyssä suin töihin sen takia että meillä on keittiössä hedelmiä.” Antti

Persoonallisuuden piirteistä haastateltavilla tärkeimmäksi osoittautui halu tehdä työ hyvin ja tunnollisuus. Tunnollisuus näyttäytyi myös eräänlaisena ”sisäisenä pakkona” suoriutua työstä moitteettomasti.

”Työn tuloksista kannan aina huolta, pyrin tekemään ehkä liiankin hyvää tulosta. Tavallaan tekee paljon sellastakin, joka ei näy niinku kenellekään. Ehkä se kuvaa omaa asennoitumista yleisesti työn tekemiseen.” Mikko

”Musta tuntuu, että se itsensä ylittäminen on enempi positiivinen ja se toinen puoli on...no se on hyvä juttu ulospäin mutta se voi tietyissä tilanteissa olla myös stressaavaa, stressitekijä se, että haluaa sen suorittaa hyvin sen eikä tuottaa pettymystä.” Kimmo

Myös motivaation ollessa alhaalla, tunnollisuus ja vastuuntunto astuivat haastateltavilla kuvaan motivaation säilyttävänä.

”Silloinkin, kun motivaatiotaso on matala, niin silloin tulee peliin se vastuunkanto ja se pakottaa, että se tasaa ne kuopat pois. Mutta se vastuunkanto on semmonen, että silloin kun motivaatiotaso on korkealla, niin silloin se ei rajoita sitä vaan päästää sen ikään kuin nousemaan vielä siitä. Se on sellanen baseline, jonka alle ei mennä.” Kari

Motivaatiota haastateltavilla lisäsivät työtehtävissä onnistuminen, uusien asioiden keksiminen, vapaa-ajan ja työn yhteensovittaminen, selkeät ohjeet, tiimihenki ja työtehtävien miellyttävyys. Lisämotivaatiota ammennettiin vastuuntunnon lisäksi mm. oman näkökulman laajentamisella:

”Välillä myös semmonen, että asiakkaat joskus niillä ihan mahottomilla vaatimuksilla kun ne ei ymmärrä koodista mitään, niin saa meidät myös aatteleen, että voisko tän sittenkin tehdä näin.” Antti

Sisäisen motivaation summasi haastateltava Kari seuraavasti:

”Joo, se tulee sisältä. Se on ikään kuin akku, jota voi kuluttaa tiettyyn pisteeseen asti. Jos siihen ei tuu niinkun...jos sitä ei ladata...jos et saa voimia mistään niin et sinä jaksa sitä pitää yllä. Ja ne voimat tulevat näistä työpaikan puitteisiin liittyvistä jutuista.” Kari

Omaa työtä ohjattiin asettamalla itselle tavoitteita ja pyrkimällä aina hyvään lopputulokseen. Kimmon kommentti kuvastaa haastateltavien oman työn ohjaamista:

”Asiakas on ehkä helpoimmasta päästä tyydyttää, että enempi varmaan ne..se on ne suunnittelijat itse, jotka kaikki pyrkii siihen jonkinnäköiseen täydellisyyteen.” Kimmo

Sitoutuminen koettiin Alphassa vahvaksi ja siihen vaikuttivat oman työskentelyn arvostaminen, avoimuus, reilu kohtelu, yhteiset kahvihetket ja muu vapaa-ajan toiminta, jousto työnantajan puolelta sekä pysyvyys.

”No tuota, se on semmonen reiluuden henki ja avoimuus ja semmonen, että ollaan kaikki tietyllä tavalla samalla viivalla.” Marko

”Jos sä annat tuonne itsestäs ja sää saat sieltä takaisin myös sitä, niin se on sellainen säilyttämisen arvoinen asia.” Kimmo

”Omassa projektissa se on hyvin tärkeää että se sun tapa ja tyyli arvostetaan ja työn tuloksia käytetään hyödyksi.” Kimmo

Työntekijät kokivat saavansa tehdä itsenäisiä ratkaisuja ja itseohjautuvuutta Alphassa tuetaan. Aikataulujen ja työn suunnittelemisen suhteen annetaan myös vapautta.

”Se tiekartta harvemmin tulee mistään muualta. Voi olla se alku ja lähtöpiste ja siihen pitää keksiä se ohjelma siihen väliin.” Kimmo

Toisaalta itseohjautuvuudessa kaivattiin myös ohjausta ja palautetta. Välillä palautteen kantautuminen omiin korviin ei toteudu reaaliaikaisesti tai ollenkaan.

”Välillä mieltii, että oonko mä tehnyt hyvin, että onko kaikki tyytyväisiä. Se on vähän turha palata sitten puolen vuoden päästä siihen, että hei sä teit tän ja tän jutun tälleen...” Antti

Arvoja Alphassa pidettiin hyvinä, niihin oli sitouduttu ja niiden mukaan pyritään toimimaan.

”Ne on tullut siitä, mitä Alphalaisuus on. Että me ollaan tämmösiä ja tää kuvastaa meitä. Ja niitä arvoja pyritään myös omaksumaan, että meistä tulis parempia.” Antti

”Monessa firmassa on ne arvot, mutta se ei oo sinne päinkään se käytännön toteutus. Aina se ei onnistu mutta yritetään kuitenkin. Ja tuota...sanoisin, että Alpha on oikeesti poikkeuksellinen firma olla töissä.” Kari

Itseohjautuneen työntekijän prototyyppiä ja samalla Alphan taitoa rekrytoida oikeanlaisia työntekijöitä yritykseen, kuvasi Antti osuvasti näin:

”Kyllä meillä on työmotivaatio tosi korkeella. Ei meillä kuvaan luovi välistä. Mä luulen, että ne jotka menee aidan matalimmasta päästä, on karsiutunut tässä matkan varrella. Siihen on panostettu, että ketä tänne otetaan.” Antti

Viimeinen Kimmon kommetti summasi mielestäni hyvin sisäisen motivaation ja itseohjautuvuuden johtamisen merkityksen luovalle asiantuntijalle:

”Jotta luova ajatustyö toimii, niin silloin löytyy se motivaatio...kyllä niistä puitteista on hyötyä ja pitää olla puitteet kunnossa.” Kimmo

6 POHDINTA

Tavoitteenani tässä tutkimuksessa oli selvittää teorian sekä haastattelujen perusteella itseohjautuvuuden merkitystä ja sen johtamista luovassa asiantuntijaorganisaatiossa. Itseohjautuvuudesta on tehty tutkimusta, mutta uskon tuovani alueelle jotain uutta tutkimalla itseohjautuvuutta juuri tässä kontekstissa. Jätin työssäni teoriaosan aluksi seminaarityön laajuuteen tarkoitukseni saada empiirisestä osuudesta linjauksia teorian syventämiseksi. Seminaarityössäni teorian runko muodostui itseohjautuvuudesta ja tietointensiivisen sekä matalan organisaation teorioista, mutta pian haastattelujen aikana huomasin, että tutkimuksen kohteena oleva organisaatio voitiin selkeästi mieltää luovaksi asiantuntijaorganisaatioksi, jonka johtamiseen voitaisiin soveltaa luovien asiantuntijaorganisaatioiden johtamisen periaatteita. Tämä huomio muovasi työn teoriaosuutta, kysymysten asettelua ja johtopäätöksiä. Tietointensiiviset organisaatiot voidaan mielestäni rinnastaa luoviin asiantuntijaorganisaatioihin ja sen vuoksi pohdinnassa olen joissakin kohdin käyttänyt Alvessonin (2004) teoriaa tietointensiivisistä organisaatioista tukena empirian avaamisessa.

Haastattelut rajasin viiteen, sillä huomasin, että uutta tietoa ei enää viimeisten haastateltavien kohdalla ilmennyt. Haastateltavat osasivat mielestäni kuvata monisanaisesti asioita, joita heiltä kysyin, joten niistä sain hyvän kuvan haastateltavien kokemuksista. Pyrin pitämään kysymykset avoimena, jotta haastateltavalla olisi mahdollisuus kuvata kohteena olevaa asiaa omin sanoin. Näin pyrin saamaan tutkittavasta asiasta laaja-alaisemman kuvan.

Haastatteluosa on jaettu neljään pääteemaan: 1) *Taustatiedot, työn vaatimukset ja persoonallisuus*, 2) *Itsensä johtaminen*, 3) *Johtaminen ja itseohjautuvuus sekä* 4) *Luova asiantuntijaorganisaatio*. Tässä luvussa pohdin näiden teemojen keskeisiä tuloksia peilaten niitä teoriaan. Selvitän myös, ilmenikö haastatteluissa jotakin uutta teorian suhteen.

Aluksi selvitin haastateltavien taustatietoja ja alalle päätymistä. Usealla haastateltavalla alalle päätyminen oli seurausta jo lapsuudessa heränneestä kiinnostuksesta tietokoneisiin, tekniikkaan ja siihen miten laitteet toimivat. Korpelainen ja Lampikoski (1997, 84–85) toteavat, että luova nerokkuus saattaa ilmetä jo lapsuudessa. Tiimin

vetäjänä toimiva Kari kertoi lapsuudessaan saaneensa tehdä asiat itse heti kun se vain oli mahdollista. Tämä seikka myötäilee mielestäni Politiksen (2005, 197) painotusta siitä, että lapsena saatu tuki luovuudelle vaikuttaa persoonan kehittymiseen luovemmaksi. Asioiden itse tekeminen lisää luovaa ongelmanratkaisutaitoa.

Asiantuntijuus edellyttää monipuolista osaamista, oman osaamisen ja työn kehittämistä, verkostoitumista ja yhtäaikaisten projektien ja jatkuvan muutoksen hallintaa (Tuomivaara et al. 2005,10). Haastateltavien vastaukset kysymykseen työn vaatimuksista myötäilivät edellä mainittuja ominaisuuksia. Haastateltavat kuvasivat työnsä vaativan mm. hyvää paineensietokykyä, kommunikaatio – ja ihmissuhdetaitoja, itsekuria ja aikataulujen suunnittelukykyä. Jälkimmäinen ominaisuus korostuu haastateltavien mukaan myös vapaa-ajan ja työelämän yhteen sovittamisen kohdalla; ohjelmistosuunnittelija Kimmo mainitsi jatkuvan tasapainoilun näiden kahden välillä vaikeana, sillä alalle päätyneet tekevät samaa työtä usein myös harrastusluonteisesti ja raja työn sekä vapaa-ajan välillä saattaa olla häilyvä. Bier (1995, 501) toteaaakin, että luovat työntekijät ajattelevat työtään jopa unissaan; työtunteja ei aina lasketa ja työtä tehdään alitajunnan tasolla myös työajan ulkopuolella.

Jatkuva uuden opetteleminen ja ongelmien ratkominen vaatii haastateltavien mukaan myös paloa alalle sekä hyvää teknistä osaamista. Tämä tarkoittaa kiinnostuneisuuden lisäksi hyvää itsensä kontrollointikykyä. Itsensä kontrollointikyky on yksi Neckin ja Manzin (1996, 445) itsensä johtamisen strategioista. Decin (2000, 68) mukaan itseohjautuneen yksilön tunnusomaisiin piirteisiin kuuluu sopeutuminen, uusien taitojen omaksuminen ja tutkiminen. Nämä seikat toteutuivat haastateltavien vastauksissa.

Työntekijäominaisuuksista haastateltavia yhdistäväksi nousi erityisesti halu tehdä työ hyvin. Kuten eräs haastateltavista kuvasi, sisäinen motivaatio hänen kohdallaan on niin kuin akku, jota voi kuluttaa tiettyyn pisteeseen ja johon työpaikan puitteet lataavat lisää virtaa. Sisäisen halun tehdä työnsä hyvin mainitsee myös Huuhka (2010, 78–79) tyypillisenä luoville asiantuntijoille.

Kaikki haastateltavista kertoivat työn suorittamisen hyvän laadun olevan heille tärkeää. Tätä ohjaa myös eräänlainen sisäinen standardi, johon halutaan päästä. Tässä toteutuu jälleen jo aiemmin mainittu itsensä kontrollointikyky, joka liittyy itsensä

johtamistaitoon. Aina työn tekoa ei ohjaa halu, vaan ikään kuin sisäinen ”pakko” suorittaa työ moitteettomasti. Yksi haastateltavista piti halua tehdä työ hyvin jopa stressitekijänä; hän korosti, ettei halua tuottaa pettymystä. Myös luovien asiantuntijoiden kaipaama arvostus ja kannustaminen (Huuha 2010, 144–146) näyttävät mielestäni tässä kommentissa.

Useampi haastateltavista mainitsi vastuuntunnon ja lojaaliuden vahvoina piirteinään. Steward, Carson ja Cardy (1996, 143) ovat tutkineet tunnollisuutta, jonka he kuvaavat vastuuntuntoiseksi, tavoitehakuiseksi, tehokkaaksi ja organisoiduksi käyttäytymiseksi ja joka näyttää tehokkaana itsensä johtamisen taitona. Alvesson (2004, 164–165) pitää henkilöstön lojaaliutta tärkeänä tietointensiivisille yrityksille, koska avainhenkilöiden pitäminen yrityksessä on menestykselle kriittistä. Tunnollisuus luonteenpiirteinä näyttää tutkimuksessani mielestäni olennaisena itseohjautuvuuden mahdollistajana, sillä se nousi esiin useammalla haastateltavista.

Deci ja Ryan (2000, 71) pohtivat tutkimuksessaan, miten yksilö rakentaa tarvittavan motivaation toteuttaa asiat, jotka eivät ole sisäisen motivaation ohjaamia ja miten tällainen motivaatio vaikuttaa toiminnan jatkuvuuteen ja yksilön käyttäytymiseen. Karin kommentti antaa yhden näkökulman asialle. Vastuuntunto näyttelee hänellä merkittävää osaa työn suorittamisessa hyvin silloin, kun sisäinen motivaatio vähenee. Tunnollisuus persoonallisuuden piirteinä vaikuttaa siis tämän tutkimuksen tulosten mukaan sekä työn suorittamiseen tehokkaasti ja hyvin, mutta myös motivaation suvantovaiheissa tietyn tason säilyttävänä ominaisuutena.

Haastateltavat pitivät työympäristön vaatimuksia työn tehokkaasti suorittamiselle yllättävän vähäisenä. Ajanmukaisen tekniikan, etätyömahdollisuuden ja riittävän ergonomian koettiin olevat tärkeitä asioita, mutta muutoin puitteiden koettiin lähinnä luovan ilmapiiriä, joka tietysti on sinänsä tärkeää. Tiiminvetäjänä toimiva haastateltava piti tärkeänä, ettei toimistoihin rakenneta näköesteitä tai sermejä, jotka estävät vapaan kommunikoinnin tiimin jäsenten kanssa. Alvesson (2004,38) mainitseekin, että tietointensiivisessä yrityksessä työskenteleminen vaatii intensiivistä kommunikointia tiimin jäsenten välillä.

Työympäristöä huomattavasti suuremman merkityksen haasteltavat antoivat työn vaatimille ominaisuuksille, yhteishengelle, vapaudelle, avoimuudelle ja oman työn arvostamiselle. Näiden asioiden tärkeyttä painotetaan myös luovan asiantuntijaorganisaation johtamisessa. Oma oletukseni oli, että työympäristön merkitys olisi ollut Alphan työntekijöille suurempi, mutta tulokset paljastivat, ettei se näyttele kovinkaan suurta roolia motivaatiossa. Toisaalta monet työntekijöistä olivat ensimmäisessä pysyvässä työpaikassaan ja kuten yksi haastateltavista mainitsikin, tottuneet niin hyvään johtamisen tasoon, että lähtöoletus työpaikan puitteille on valmiiksi jo aika korkea.

Williamsin (1997, 141) mukaan itsensä johtamisen strategioista työn sisältöön liittyvät tekniikat tarkoittavat työhön vaikuttamista siten, että motivaatio työtä kohtaan voi kasvaa. Mielestäni haastateltavien mainitsema, tietoinen uusien aspektien mukaan ottaminen työn, kuvastaa tätä. Myös asteittain haasteellisempien tavoitteiden asettaminen ja niihin pääseminen lisäävät työntekijän motivaatiota. Haastateltavat kertoivat asettavansa itselleen tavoitteen kehittyä jatkuvasti. Kompetenssin tunne, jota sisäinen motivaatio edellyttää, lisääntyy yksilön keskittyessä työn positiivisiin ja palkitseviin ominaisuuksiin, kuten uusiin, mielenkiintoisiin asioihin. (Houghton & Yoho 2005, 67.)

Motivaatioon haastateltavat kertoivat vaikuttavan eniten työssä onnistumisen ja uusien asioiden keksimisen. Vapaa-ajan toimivuus, henkilökohtaiset asiat, mielekäs työ ja hyvä tiimihenki mainittiin myös motivaatiota lisäävänä tekijänä. Nämä seikat myötäilevät Guigleyn ja Tymonin (2006, 527–528) sisäisen motivaation komponentteja: merkityksellisyden, valinnan ja kompetenssin tunnetta sekä liittymisen tarvetta.

Eniten motivaatiota koettiin vähentävän työympäristön huono viihtyvyys, vapaa-ajan ongelmat ja rutiininomainen työ sekä aikataulupaineet. Guigley ja Tymon (2006, 527–528) mainitsevat ulkoisesti asetetut tavoitteet ja aikataulut yhdeksi motivaatiota heikentävistä asioista. Politiksen (2005, 197) mukaan johtaja voi vähentää aikataulupaineiden negatiivista vaikutusta luovuuteen painottamalla työntekijän kyvykkyyttä. Yksi haastateltavista painotti oman asenteen merkitystä aikataulupaineissa; tässä nousee esille jälleen itsensä kontrollointikyky. Toisaalta haastattelun tuloksista kävi ilmi, että haastateltavat eivät pitäneet aikatauluja

häiritsevinä, elleivät ne ole epärealistisia. Yksi haastateltavista jopa mainitsi niiden ryhdittävän työtä. Tästä voidaan siis päätellä, ettei aikataulujen merkitys luovuudelle välttämättä ole sitä vähentävä.

Haastateltavien kommentteista käy ilmi, että sillä millaisia palkkiot ovat ja missä yhteydessä niitä käytetään, on enemmän merkitystä kuin sillä, onko esimerkiksi bonuksia lainkaan. Sisäistä motivaatiota ei siis heillä heikennä oikeilla perusteilla annetut rahalliset korvaukset, vaikka palkkaa sinänsä voidaan pitää ulkoisen motivaation lähteenä. Perheellisellä haastateltavalla palkan voidaan jopa ajatella lisäävän sisäistä motivaatiota, sillä palkka tuo hänelle turvaa. Lapseton, yksin asuva haastateltava taas koki, että palkka on hyvä eikä sillä ole hänelle samanlaista merkitystä kuin perheelliselle. Elämäntilanteella tuntui olevan siis merkitystä tässä asiassa. Liukkonen et al. (2006, 105–119) pitävät rahapalkkioita sisäistä motivaatiota rajoittavina, mutta tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että näin ei aina ole.

Smith (200, 269–270) kuvaa itsensä johtamista tapahtumana, jossa työntekijä mm. tunnistaa toimintaansa rajoittavat oletukset ja uskomukset sekä vapauttaa itsensä tavanomaisista ajatus- ja toimintamalleista. Tämä näyttäytyy Antin kuvaamassa tilanteessa, jossa hänen motivaatiotaan lisäsi asiakkaan vaatimusten tuoma havainto oman lähentymistavan virheellisyydestä. Asiakkailta opitut uudet tavat tehdä asioita siis motivoivat työntekijää. Itsensä johtaminen toteutuu tässä kykynä omaksua uudenlaisia näkökulmia ja vapautua tavanomaisista toimintamalleista.

Mielenkiintoinen yhteneväisyys löytyy Bierin (1995, 501) mainitseman, luoviin asiantuntijoihin liitettävän, perfektionismin ja Kimmon toteamuksen väliltä: Bier toteaa luovien tyyppien usein olevan haluttomia päästämään työtä käsistään ja haluavan hioa sitä viimeiseen asti. Kimmo toteaa, että usein suunnittelija pyrkii jonkinlaiseen täydellisyyteen, joka saattaa olla tarpeetonakin asiakkaan näkökulman kannalta. Kimmo kuvaa työtään tässä mielessä taiteelliseksi; monien kokeiluiden jälkeen oikea tapa löytyy ja tämä antaa tyydytyksen työstä. Etenkin tämä kommentti sai minut huomaamaan, että näihin työntekijöihin voitaisiin soveltaa luovuuden johtamisen käytäntöjä. Itsensä johtamisen käyttäytymistä ohjaavat strategiat sisältävät itsensä tarkkailun, tavoitteiden asettamisen, palkitsemisen ja rangaistukset, positiivisten vihjeiden käytön ja harjoittelun (Manz 1992). Kimmon kommentti viittaa tavoitteiden

asettamiseen ja itsensä tarkkailuun; vaatimukset omaa työtä kohtaan ylittävät jopa työn tilanteen asiakkaan vaatimukset.

Yritykseen sitoutumiseen vaikuttivat haastateltavilla hyvä ryhmähenki, yhteiset tilaisuudet, oman työskentelyn arvostaminen, kykyjen huomaaminen ja avoimuus sekä reilu kohtelu. Myös jousto työnantajan puolelta esimerkiksi henkilökohtaisen elämän ongelmissa ja matala hierarkia koettiin tärkeiksi sitoutumiseen vaikuttaviksi asioiksi. Molemmiin puolinen luottamus mainittiin myös. Alphaan on sitouduttu ja koettiin, että Alpha on sitoutunut työntekijöihinsä. Joustoa koettiin saatavan hyvin ja yrityksen koettiin mahdollistavan jatkuvan kehittymisen mielenkiintoisten tulevaisuuden haasteiden muodossa. Bier (1995, 501) kirjoittaa, että kolme pääajuria luovan työntekijän motivaatiolle ovat hauskuus luoda uutta, arvostus ja ylpeys olla mukana onnistuneissa projekteissa. Tämä tuli mielestäni hyvin ilmi edellä mainituista kommentteissa.

Huuhka (2010, 84–85) puhuu luovien asiantuntijaorganisaatioiden johtamisessa, että luovuus vapautuu parhaiten ympäristössä, jossa on vapautta ja joustavuutta esimerkiksi työntekopaikan suhteen. Huuhka (2010, 137–140) puhuu myös siitä, kuinka tärkeää on osoittaa työntekijöille, että he ovat hyviä työssään eli arvostaa heidän työtään. Sisäisen motivaation teoriassa Liukkonen et al. (2006, 124–132) kirjoittavat motivaation syntyvän siitä, että ihminen kokee kyvykkyyttä. Haastateltavien mainitsemat sitoutumiseen vaikuttavat asiat: reiluus, avoimuus, oman työn arvostaminen, molemmiin puolinen luottamus ja yhteiset keskusteluhetket myötäilevät edellä mainittuja seikkoja.

Vuorovaikutus koettiin Alphassa pääosin hyväksi ja tärkeänä pidettiin sitä, että johdon kanssa ollaan tekemisissä muutoinkin kuin työasioissa. Tässä viitattiin yhteisiin tilaisuuksiin, jotka selkeästi Alphassa lisäävät sitoutumista ja yhteenkuuluvaisuuden tunnetta. Oman työn suunnitteleminen oli työntekijöille tärkeää ja siihen koettiin saavan vapautta. Etenkin etätyömahdollisuudet ja vapaus käyttää omia menetelmiä työssä koettiin hyviksi asioiksi. Itsenäisten päätösten tekoon kannustetaan. Toisin sanoen itsensä johtamiseen kannustetaan ja siihen annetaan mahdollisuuksia. Hiekkalaatikon, kuten Auvinen (Luovuuden johtaminen – seminaari 23.11.2011) luovan vapauden ja rakenteen välistä suhdetta kuvaa, rajat asettavat asiakkaiden taholta tulevat vaatimukset ja aikataulut.

Johtamisella voidaan Manzin (1991) mukaan kannustaa tavoitteiden asettamiseen. Johdon koettiin Alphassa antavan vapautta ja osin myös työntävän itsenäiseen työskentelyyn ja tavoitteiden asetantaan. Kysyä saa, mutta annetaan myös ymmärtää, että omaa ajatusta tulisi käyttää. Äänetöntä kannustamista koettiin olevan senkin, että yksinkertaisesti annetaan tehdä itsenäisesti.

Sydänmaanlakka (2007, 242) pitää tulosten mittaamista ja työtehtävien selkeää määrittelyä tärkeänä älykkään organisaation menestystekijänä. Kysyin haastateltavailta, mitataanko työn tuloksia säännöllisesti. Kehityskeskustelut mainittiin tilanteena, jossa työn tuloksia käytiin läpi, tosin mitattavat tavoitteet koettiin hankalaksi alalla. Työn tuloksien seurannassa yksi haastateltavista toi myös ilmi, että osassa projekteja seuranta on tiheämpää kuin toisissa. Toisin sanoen työtehtävien määrittelyn helppous riippuu kyseessä olevasta alasta. Aina ei ole mahdollista määrittellä tehtäviä kovin selvästi, mutta tämä ei tuntunut vaikuttavan haastateltavien motivaatiotasoon.

Epäselvät ohjeet ja odotukset aiheuttavat Manzin ja Simsin (1989) mukaan itsensä johtamisen epäonnistumisen. Alphassa johdon odotukset koettiin realistisiksi, niiltä osin kuinka viestityiksi nämä odotukset ymmärrettiin. Johto pitää myös työntekijän puolta, jos asiakkaalla on epärealistiset odotukset työtä kohtaan. Työntekijät tietävät työnsä tavoitteet ja kokevat kykyjensä vastaavan työtehtävän vaatimuksia. Tämä edistää sisäisen motivaation teorian mukaan pätevyyden tunnetta.

Itseohjautuvuutta tukevan yrityskulttuurin luomisessa arvoilla ja asenteilla on suuri merkitys. Lean -johtamisen periaatteissa mainitaan, että asenteiden ja arvojen omaksuminen sisäisesti osaksi omaa minuutta on tärkeää joustavuuden lisäämiseksi ja yksilön sisäisen kontrollin lisäämiseksi (Gander 2009, 107). Itsensä johtamista tukevassa yrityskulttuurissa arvomaailma ja säännöt on rakennettu yksilön kehitystä tukevaksi (Manz 1991, 3). Arvot koettiin Alphassa omiksi ja päämäärät tiedostettiin, sillä niiden määrittelyyn oli osallistuttu. Arvoihin samaistutaan Alphassa voimakkaasti, ne ovat positiivisia ja niiden avulla halutaan myös kehittää omaa osaamista. Ne eivät ole jääneet vain kauniiksi sanoiksi, vaan niiden takana on aitoja, Alhalaisuuteen assosioituvia asioita. Sisäistä motivaatiota tukevan työympäristön rakentamisessa on tältä osin Alphassa onnistuttu.

Luovassa organisaatiossa korostuu Huuhkan (2010, 80) mukaan yhteistyön merkitys, vuoropuhelu, kokeilevuus ja joustavuus. Tällaisessa organisaatiossa johto turvautuu luottamukseen, organisaatorakenne on epähierarkkinen ja tehokkuuden sijaan korostuu mielekäs työ ja työyhteisössä toimivien hyvät suhteet. Haastattelussa nousi esiin, että Alphassa toteutuvat nämä kaikki luovan organisaation ominaisuudet.

Gander (2009, 108) pitää Lean -johtamisessa tärkeänä, että etsitään työntekijöitä, jotka soveltuvat olemassa olevaan yrityskulttuuriin. Itseohjautuvuutta ja vapauden luomaa työmoraalia, mutta toisaalta mielestäni myös itseohjautuvan työntekijän prototyyppiä, kuvasi Antti näin:

”Kyllä täällä mun mielestä kaikki tekee aikalailla hyvin töitä ja monelle se on ylpeyden aihe...jotkut tekee pitempää päivää jopa, että saa jonkun jutun tehtyä. Jotkut kokee huonoa omatuntoa siitä, että jos on luvannut jonkun jutun valmiiksi parissa päivässä ja näyttää ettei se valmistu, niin tehdään väen vängällä sitä että saatais valmiiksi. Kyllä meillä on työmotivaatio tosi korkeella. Ei meillä kuvaan luovi välistä. Mä luulen, että ne jotka menee aidan matalimmasta päästä, on karsiutunut tässä matkan varrella. Siihen on panostettu, että ketä tänne otetaan.” Antti

Samalla kommentissa käy ilmi Alphan pyrkimys rakentaa tiimit ja löytää oikea henkilö tekemään oikeaa asiaa mahdollisimman huolellisesti, jotta Lean -johtamisen pohjalta toimiminen onnistuu tehokkaasti.

Sundholmin (2000, 103) mukaan esimiesten kiinnostuneisuuden taso ja se, kuinka paljon heillä on aikaa alaisilleen, edistää itseohjautuvuutta ja kehitystä, koska se tukee kompetenssin, autonomian ja liittymisen tarpeita. Haastateltavat näkivät johdon olevan välillä kiireisiä ja kommunikoinnin sen vuoksi vähäistä. Kommunikaation koettiin parantuneen, joskin parantamisen varaa vielä on. Yksi haastateltava mainitsi, että itseä koskevaa palautetta ei aina saa. Tukea eli sparrausta johdon puolelta toivottiin vielä enemmän etenkin silloin, kun työntekijällä on projektivastuuta. Mielestäni tässä piilee vaara. Nykyisessä liikkeenjohdossa kiire näyttelee suurta osaa. Itseohjautuvuus vaatii myös ohjausta ja tukea, jotka vähenevät ajan puutteen myötä. Johdon tulisi kiinnittää

huomiota siihen ettei Alphassa johdon kiireet vaikuta negatiivisesti työntekijöiden itseohjautuvuuteen.

Kimolla oli mielestäni osuva kommentti liittyen Alvessonin (2004, 136–137) kuvaukseen tietointensiivissä organisaatioissa työskenteleviin ihmisiin. Alvesson määrittelee työntekijät halukkaiksi päättämään omista asioistaan, joskus jopa poiketen johdon laatimista suuntaviivoista. Kimmo kommentoi näin:

”Jos on tämmönen iso alue, siis paljon työntekijöitä ja pieni johto, niin kyllähän se pitäis niinkö mennä työntekijän ehdoilla jossakin määrin että sieltä kautta tulee ne tarpeet ja asiat mitä käsitellään. Se onkin ehkä näin tällä hetkellä meillä...ehkä sellasta tervettä aktiivisuutta sieltä ylempääkin, kun on niin matala porrastus tuossa hierarkiassa.” Kimmo

Myös Huuhka (2010, 78–79) kirjoittaa, että luovalla asiantuntijalla on työelämässä vahva itsetunto, eikä hän ota mielellään määräyksiä, ellei miellä niitä oikeiksi. Kommentti ilmentää mielestäni asiantuntijan toivetta siitä, että johto toimii osittain työntekijöidensä ehdoilla.

Lean -johtamisen periaatteiden mukainen (Gander 2009) henkilökunnan osallistaminen nousee esille Karin kertomuksessa ideoiden ja mielipiteiden keräämisestä. Ongelman ratkaisu saatetaan toteuttaa sähköpostin avulla siten, että jokainen pääsee ideoimaan mahdollista ratkaisua ongelmaan ja hyvät ratkaisut hyödynnetään. Alphalaiset myös kertoivat pääsevänsä osallistumaan päätöksentekoon haluamallaan tavalla.

Itseohjautuvuuden kehitystä tukevassa ympäristössä keskeisinä tekijöinä voidaan pitää autonomian tukea, rakennetta ja sitoutumista (Sundholm 2000, 103). Nämä asiat toteutuvat Alphassa. Työntekijöille annettu jousto, vastuu ja vapaus päättää itse oman työnsä yksityiskohdista lisää autonomian tunnetta. Organisaatorakenne on Alphassa matala ja näin ollen tukee itseohjautuvuutta.

Alphan työntekijät ovat tutkimuksen mukaan mitä suurimmassa määrin luovia, itseohjautuneita ja motivoituneita. Heitä voitaisiin mielestäni hyvin kuvata henkilöinä, jollaisia mikä tahansa yritys haluaisi palkata. Alphassa toteutuvat mielestäni monilta

osin superjohtajuuden, älykkään johtajuuden, Lean – johtajuuden sekä luovien asiantuntijaorganisaatioiden johtamisen periaatteet. Tässä suhteessa tutkimus ei tuonut esille mitään uutta. Tutkimustulokseni vahvistivat mielestäni sitä, että iteohjautuvuutta voidaan johtaa. Vaikka haastateltavat toivat esille paljon persoonaansa liittyviä, itseohjautuvuutta lisääviä, piirteitä, kävi tutkimuksessa selkeästi ilmi, että tärkeintä työn suorittamisessa on itsensä kontrollointikyky. Tätä ominaisuutta itseohjautuvuuden johtamisella voidaan parantaa.

Muutama kysymys nousi tätä tutkimusta tehdessäni mieleeni. Tässä työssä, kuten kaikissa muissakin työtehtävissä, on rutiinityyppistä työtä. Mikäli Alphan työprojekti luonne muuttuu asiakkaiden vaatimuksesta esimerkiksi niin, että joillakin työntekijöillä työ muuttuu rutiininomaisemmaksi, miten tämä vaikuttaa työtä tekevään luovaan asiantuntijaan? Riittääkö hänen sisäinen motivaationsa suorittaa työtä? Toisin sanoen, kysymys kuuluu: miten motivoida luovaa asiantuntijaa riittävästi ja jatkuvasti?

Toinen mieleeni tuleva kysymys on: voiko jatkuva työajan ulkopuolinen toiminta johdon ja henkilökunnan välillä alkaa heikentää suhteita toisten tullessa ”liiankin” tutuiksi? Pysytäänkö työssä asialinjalla, vai tarvitseeko edes pysyä? Haastateltavat mainitsivat, että joskus olisi hyvä saada myös kehittävästä palautetta tiimin jäseniltä. Vaikuttaako negatiivisen palautteen antamisen vähyyteen se, että halutaan pitää kiinni hyvistä ”kaverussuhteista”? Entäpä nykyisen, turbulenttisen toimintaympäristön muutokset: Kuinka paljon itseohjautuvuuteen vaikuttaa se, että johdolla on kiire? Haastateltavat mainitsivat, että toivoisivat enemmän reaaliaikaista palautetta esimiehiltä ja että he kokivat johdon välillä kiireisenä. Entäpä miten selviää tiivis, pieni ja erittäin itseohjautunut tiimi joutuessaan täysin uuteen, erilaiseen työskentely-ympäristöön? Tällaisia kysymyksiä herää mieleeni, pohtiessani tutkimukseni tuloksia.

Hetkellä, jolloin tätä työtä viimeistelen, ei Alpha – nimistä yritystä ole enää olemassa. Yritys on fuusioitunut toisen, suuremman yrityksen kanssa ja siinä tulee olemaan noin 70 työntekijää. Pohtiessani viimeistä kysymystä erilaisesta työympäristöstä, viittaan juuri tähän. Alphan keskeinen johtohahmo, yrityksen perustaja Pekka, on mielestäni ollut koko yrityksen ”sydän” ja Alhalaisuus rakentunut hänen ympärilleen. Mitä tapahtuu nyt Alphan itseohjautuville asiantuntijoille? Pystyvätkö he sopeutumaan

uuteen kulttuuriin ja ehkä uudenlaisiin toimintatapoihin? Oma arvioni on, että haastatteluissakin esille tullut vastuuntunto ja tunnollisuus ohjaavat näitä työntekijöitä, vaikka toimintatavat muuttuvat. Kuitenkin luottamus on voinut saada kolauksen ja sen takaisin saaminen voi viedä aikaa. Itseohjautuvuus ohjaa työn tekoa, mutta se toimii ikään kuin säästöliekillä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän Pro gradu – tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää itseohjautuvuuden merkitystä organisaatiolle ja sen johtamista luovassa asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimuksen kohteena oli yrittäjävetoinen ohjelmistoalan yritys.

Halusin työssäni selvittää itseohjautuvuuden ja luovien asiantuntijaorganisaatioiden teorian avulla johtamisen painopisteitä tämän tyyppisessä kontekstissa. Empiirisen osuuden avulla pyrin selvittämään, mikä on todellinen ja koettu itseohjautuvuuden taso tutkimuksen kohteena olevan yrityksen työntekijöiden keskuudessa. Tarkoituksena on selvittää, miten henkilöstö kokee omat vaikutusmahdollisuutensa, osallistumisen asteensa, motivaationsa ja työn tekemisen tehonsa kohdeyrityksessä. Toisin sanoen halusin tutkia, onko itseohjautuvuutta löydettävissä Alphassa työskentelevien ihmisten toimintatavoista ja miten he se itse kokevat sekä toisaalta millainen on itseohjautuvuuden johtamisen tila tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä ja miten sitä voitaisiin kehittää.

Teoriapohjana käytin monenlaisia lähteitä, joihin olin ensimmäisen kerran tutustunut seminaarityötä tehdessäni. Tätä tutkimusta varten haastattelin viittä asiantuntijaa kohdeyrityksessä teemahaastattelua käyttäen.

Analysoin haastatteluja tutkimuksen tulokset – kappaleessa. Pohdinnassa kertosin haastatteluissa esille tulleita asioita ja peilasin niitä teoriaan. Tavoitteena oli tutkia, minkälaiset asiat tutkimustuloksista myötäilevät teoriaa, mutta toisaalta myös löytää jotain uutta.

7.1 Teoreettiset johtopäätökset

Itseohjautuvuus käsitteenä sisältää piirteitä useista teorioista. Tällaisia teorioita ovat mm. sisäisen motivaation ja itsensä johtamisen teoria. Sisäistä motivaatiota lisäämällä ja itsensä johtamista tukemalla, organisaatiot pystyvät vaikuttamaan yksilön itseohjautuvuuteen. Motivaatio on osin sisäsyntyistä ja siihen vaikuttavat

persoonallisuuden piirteiden lisäksi erilaiset sosiaalisista ympäristöistä juontuvat tekijät. Toisaalta sisäistä motivaatiota voidaan myös lisätä erilaisilla keinoilla. Tällaisia keinoja ovat mm. osallistava organisaatiokulttuuri, yksilön autonomian tukeminen ja epämuodollinen organisaatorakenne. Samanlaiset keinot lisäävät tutkimusten mukaan myös itsensä johtamisen tehokkuutta.

Itsensä johtaminen on terminä vähemmän tunnettu, mutta kuvaa hyvin prosessia, jonka avulla yksilö voi toimia itsenäisesti suorituskykyään parantaen. Itsensä johtamista voidaan oppia ja johtaa. Itseohjautuvuutta voidaan johtaa mm. superjohtajuuden, älykkään johtajuuden, Lean – johtamisen ja luovan asiantuntijaorganisaation johtamisen periaattein. Superjohtamisessa yksilöä kannustetaan omien tavoitteiden asettamiseen, oma-aloitteisuuteen ja vastuun ottamiseen, jotka ovat tärkeitä tietotyössä. Älykkäässä johtamisessa taas pyritään lisäämään yhteistoimintaa ja johtajuuden jakamista. Johtajan rooli korostuu ja vision kirkastaminen on johtajuuden tärkeä tavoite. Lean – johtajuus poistaa organisaatiosta toimimattomat, jäykät toiminnot ja rakennetaan yrityskulttuuria itseohjautuvuutta tukevaksi.

Luova asiantuntijatyö vaatii organisaatioilta uudenlaista johtajuutta. Luovat asiantuntijat ovat sisäisesti motivoituneita, itseohjautuvia ja halu ylittää itsensä leimaa heidän työtään. Luovassa asiantuntijatyössä työntekijöillä on oltava tietty määrä vapautta toteuttaa ideoitaan, osallistua organisaation kehittämiseen ja kokea olevansa yhtä organisaation arvojen kanssa. Luovan asiantuntijaorganisaation johtajalta vaaditaan itsensä likoon laittamista, asemavallasta luopumista, työntekijöiden pätevyyden tukemista ja riittävien haasteiden tarjoamista.

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenäni oli: *Mikä merkitys itseohjautuvuudella on yritykselle?* Tähän kysymykseen pyrin tutkimuksessani vastaamaan sekä itseohjautuvuutta että sen johtamista käsittelevissä kappaleissa. Itseohjautuvuudella on tutkimusten mukaan merkitystä organisaation menestymiseen, henkilöstön tyytyväisyyteen ja heidän pysyvyytensä organisaatiossa. Itseohjautuvuuden merkitys voidaan nähdä myös vaatimuksena uudenlaisen johtajuuden käyttöön otolle itseohjautuvuuden tukemiseksi organisaatiossa.

Toisena tutkimuskysymyksenä oli kysymys itseohjautuvuuteen vaikuttamisen mahdollisuuksista: *Miten johtamisella voidaan vaikuttaa yksilön itseohjautuvuuteen?* Tähän kysymykseen etsin vastauksia älykkään johtajuuden, itsensä johtamisen, luovan asiantuntijaorganisaation johtamisen ja Lean – johtamisen teorioista. Matala hierarkia, vision ja arvojen viestiminen niin, että henkilöstö ottaa ne ”omakseen”, yrityskulttuurin järjestelmällinen rakentaminen itseohjautuvuutta tukevaksi, uudenlaisten, valmentavien johtajuusmallien käyttäminen henkilöstön ohjaamisessa sekä jatkuva kommunikointi johtajien ja henkilöstön välillä ovat muutamia niistä keinoista, joilla itseohjautuvuutta voidaan lisätä yrityksessä.

Työssäni käsittelemistä johtajuuden teorioista superjohtajuus ja luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen tarjosivat mielestäni parhaat käytännön työkalut itseohjautuvuuden tukemiselle. Superjohtajuudessa yksilön itsensä johtamista pyritään ohjaamaan esimerkiksi omalla esikuvalla, organisaation joustavammaksi muuttamisella, tavoitteiden asettamisella ja yksilön auttamisella tunnistamaan oma potentiaali. Toisaalta myös arvot ja normit tulee muovata itseohjautuvuutta tukevaksi. Luovien asiantuntijoiden johtamisessa korostuvat johdon aito kiinnostuminen työntekijöistään, merkityksellisyyden lisääminen yhteisesti luotujen vision ja arvojen avulla, johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet, vuorovaikutus johdon ja työntekijöiden välillä, rehellisyys ja avoimuus sekä luovuutta tukevan kulttuurin rakentaminen.

Älykäs johtajuus keskittyy johtamisen visionääriseen puoleen ja kuvaa itseohjautuvuuden johtamisen olevan työntekijöihin vaikuttamista rationaalisesti, emotionaalisesti ja henkisesti. Se painottaa vuorovaikutusta, johtajan käyttäytymisen merkitystä, sitoutumista ja visiota. Lean – johtaminen puolestaan ”siivoaa” organisaatiosta turhan toiminnan ja keskittyy yrityskulttuurin muokkaamiseen itseohjautuvuutta tukevaksi.

7.2 Empiiriset johtopäätökset

Empiirisen tutkimuksen tuloksissa nousi esiin työntekijöiden tyytyväisyys työnantajansa, johdon tapaan toimia ja työpaikalla vallitsevaan ilmapiiriin. Työntekijät olivat myös erittäin itseohjautuvia ja täyttivät monelta osin luovien asiantuntijoiden

ominaispiirteet. Johto on panostanut luovuutta ja itseohjautuvuutta tukevan työympäristön rakentamiseen ja heillä on oikeanlaisia johtajaominaisuuksia luovien asiantuntijoiden johtamiseen. Henkilöstöä pidetään aidosti tärkeimpänä resurssina.

Työntekijät olivat jo lapsuudesta saakka olleet kiinnostuneita luovasta ongelmanratkaisusta ja tämä oli ohjannut heidän suuntautumistaan luovaan asiantuntijatyöhön. Aitoa kiinnostumista alaa kohti oli kaikilla haastateltavista ja se leimasi työn tekoa. Toisaalta työntekijöiden vahvana ominaisuutena olivat sosiaalisuus, uuden oppimiskyky ja ennen kaikkea vastuuntunto, joka tässä tutkimuksessa nousikin merkittäväksi itseohjautuvuuden mahdollistajaksi. Persoonallisuuden piirteiden merkitystä ei voi väheksyä ja tämän vuoksi tärkeää onkin onnistua rekrytoimaan oikeanlaiset henkilöt jo alun alkaen tämän tyyppiseen työhön.

Sitoutuneisuus työtä kohtaan ja työn suorittamisen hyvä laatu on sisäisesti motivoituneilla työntekijöillä suuri ja senpä vuoksi johtajan tulisikin pitää huolta siitä, ettei luovaa asiantuntijaa kuormiteta liikaa liikkeenjohdollisilla asioilla ja että hän ei itse kuormita itseään liikaa pyrkimällä liian hyvää suoritukseen. Ohjelmistosuunnittelualalla on jatkuvasti opeteltava uutta. Jo tämä luo haasteen työntekijälle jatkuvasta muutoksesta, jonka hallintaan hän tarvitsee työkaluja. Tällainen työkalu on esimerkiksi jousto työajan ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa. Myös valinnan vapaus työn suorittamispaikan suhteen lisää työntekijän hallinnan tunnetta. Etätyömahdollisuus on mielestäni erittäin tärkeää luovan työn tekijälle, samoin työaika- ja jousto. Johdon tulisi aktiivisesti myös kannustaa luovia asiantuntijoitaan ja tukea heidän pätevyiden tunnettaan.

Työn aikataulujen suunnittelemisessa olisi hyvä tarjota työntekijälle mahdollisimman paljon itsenäisyyttä. Epärealistiset aikataulut vaikuttivat haastateltavien mukaan työn suorittamisen tehokkuuteen ja luovuuteen. Sitäkin enemmän haastattelussa nousi kuitenkin esille, että työntekijät kaipasivat vielä enemmän työnsä arviointia ja palautetta, vaikka työskentelivät itseohjautuvasti. Johdon kiireet eivät saisi tulevaisuudessakaan Alphassa muodostua työntekijän itseohjautuvuutta heikentäväksi. Vaikka tämän tutkimuksen kohdejoukkona olleet työntekijät olivat mitä suurimmassa määrin itsenäisiä, hekin kaipasivat ohjausta ja tukea johdon sekä toisten työntekijöiden

osalta. Jonkinlaisia säännöllisiä työn katselmoimistilaisuuksia olisi varmasti hyvä järjestää enemmän.

Sisäistä motivaatiota lisäävät oman työn arvostaminen, hyvä tiimihenki ja uudet haasteet. Myös näihin pitää siis tulevaisuudessakin panostaa. Luovien asiantuntijoiden johtamisessa korostuu työntekijöiden halu oppia jatkuvasti uutta ja olla osana suurempaa kokonaisuutta. Luovat asiantuntijat ovat myös valikoivia; he tietävät olevansa hyviä työntekijöitä ja ovat tarkkoja siitä, että heitä arvostetaan. Tämä luo tarpeen miettiä keinoja, joilla luovan asiantuntijan motivaatiota pidetään yllä ja miten hänestä saadaan irti kaikki se potentiaali, mitä hänellä on antaa yritykselle.

Alphassa on onnistuttu poistamaan toiminnasta turhat säännöt ja itseohjautuvuutta heikentävät prosessit. Henkilöstö myös kokee, että heistä ollaan aidosti kiinnostuneita ja että ilmapiiri on itseohjautuvuutta tukeva. Näissä asioissa on onnistuttu siis hyvin. Kaiken kaikkiaan yrityksessä on hoidettu asiat kiitettävästi. Haasteena näen ainoastaan sen, miten nämä hyvät asiat säilytetään vielä tulevaisuudessakin.

7.3 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet

Tutkimuksen luotettavuudessa tulee ottaa huomioon, että se on toteutettu vain yhdessä esimerkkiyrityksessä. Haastateltavien määrä oli viisi ja se on mielestäni sopiva määrä tällaiseen tutkimukseen. Tutkimuksen tuloksia ei silti voida lähteä yleistämään, sillä tutkimuksen kohteena on ollut yksi yritys, joka sekin kooltaan pieni. Haastateltavien valinta on myös vaikuttanut tutkimuksen tuloksiin; jos haastateltavat olisi valittu sattumanvaraisesti, tulokset saattaisivat olla erilaiset.

Myös yritys on valittu jo lähtötilanteessa tutkimukseen sillä perusteella, että se on pärjännyt hyvin johtamisen tasoa vertailevassa kilpailussa. Tämän voidaan olettaa vaikuttavan itseohjautuvuuden tasoon ja tätä kautta tutkimuksen tuloksista oli oletettavaa löytää yhtäläisyyksiä itseohjautuvuuteen ja sen johtamiseen. Jos tällainen tutkimus tehtäisiin organisaatiossa, jossa asiat eivät ole yhtä hyvin, vastaukset saattaisivat olla jotain aivan muuta.

Eräs rajoite muodostuu myös siitä, että vaikka teemahaastattelu antaa enemmän tietoa tutkittavasta asiasta, siinä myös saattaa jäädä käsittelemättä osa teemoista. Empiirinen tutkimus eteni osin haastateltavien ehdoilla ja tämä asettaa tietyt rajoitteet tutkimusten tuloksille. Myös se, että haastattelun pohjana ei ollut luovan asiantuntijaorganisaation johtamisen teoriaa, muokkasivat haastatteluja ja niistä saatuja tuloksia. Teoriassa on siis asiaa, jota haastatteluissa ei suoraan käsitelty.

Tutkimuksen tulokset valottavat silti hyvin sitä, millaisia ovat luovan asiantuntijaorganisaation työntekijät, miten itseohjautuvuus ilmenee ja mikä merkitys erilaisilla johtamisen keinoilla on itseohjautuvuuteen.

7.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Kuten pohdinnassa mainitsin, tämän Pro gradu – tutkielman valmistuessa, Alpha nimistä yritystä ei ole enää olemassa. Yritys on fuusioitunut toisen, huomattavasti suuremman yrityksen kanssa. Yrityksen perustaja Pekka jättäytyy pois johtajan roolista ja henkilöstöpolitiikkaa tullaan mahdollisesti muuttamaan entisestä. Tämä herättää mielenkiintoisen kysymyksen, josta voitaisiin myös tehdä jatkotutkimusta. Miten pienen, itseohjautuvat yrityksen työntekijät suhtautuvat muutokseen? Säilyykö itseohjautuvuuden taso? Mm. nämä kysymykset voisivat olla lähtökohtana jatkotutkimukselle.

Myös sitä, miten itseohjautuvuus toteutuu hieman erityyppisessä työssä, voitaisiin tutkia. Onko itseohjautuvuus teorian mukaisesti pitkälti sisäsyntyistä ja vaikutettavissa olevaa, vai vaikuttaako siihen työn laatu? Entäpä miten käy itseohjautuvuudelle kontrolloidussa työympäristössä? Entä yrityksen tuloksellisuuden ja itseohjautuvuuden välinen korrelaatio, onko sitä ja voidaanko sitä mitata? Monenlaisiin kysymyksiin voitaisiin mielestäni etsiä vastauksia tekemällä aiheesta jatkotutkimusta.

LÄHTEET

Alvesson M (2004) Knowledge work and knowledge-intensive firms. Oxford, Oxford University Press.

Bier J (1995) Managing Creatives: our creative workers will excel – if we let them. Vital Speeches of the Day 61 (16) 501.

Carmeli A, Meitar R & Weisberg J (2006) Self-leadership skills and innovative behavior at work. International Journal of Manpower 27(1): 75.

Cummings A & Oldham G (1997) Enhancing Creativity: managing work contexts for the high potential employee. California Management Review 40 (1): 22.

DiLiello T & Houghton J (2006) Maximizing organizational leadership capacity for the future: Toward a model of self-leadership, innovation and creativity. J Manage Psychol 21(4): 319-319-337.

England D (2002) Inner leadership - personal transformation. Industrial and Commercial Training 34(1): 21.

Gander MJ (2009) Managing People In A Lean Environment: The Power Of Informal Controls And Effective Management Of Company Culture. Journal of Business Case Studies 5(6): 105.

Hirsjärvi S & Hurme H (2008) Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki, Yliopistopaino.

Houghton JD & Yoho SK (2005) Toward a Contingency Model of Leadership and Psychological Empowerment: When Should Self-Leadership Be Encouraged? Journal of Leadership & Organizational Studies 11(4): 65.

Huber T (2002) Maximizing Success in Lean Project Management Leadership (Presentation Supporting Paper). IIE Annual Conference.Proceedings : 1.

Huuhka M (2010) Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Hämeenlinna, Kariston Kirjapaino Oy.

Intino RSD, Goldsby MG, Houghton JD & Neck CP (2007) Self-Leadership: A Process for Entrepreneurial Success. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 13(4): 105.

Ketola HU (2010) Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi : perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Jyväskylä, Jyväskylän yliopisto.

Klemic GG (1999) Does self-direction make a difference? A study of performance and goal setting satisfaction in public sector self-directed work teams. *Organization Development Journal* 17(1): 47.

Korpela K & Lampikoski K (1997) Innovatiivisuus: muutosvoima. Juva, WSOY.

Liukkonen J, Jaakkola T & Kataja J (2006) Taitolajina työ: johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki, Edita Prima Oy.

Manz CC (1992) Self-Leadership: The Heart of Empowerment. *The Journal for Quality and Participation* 15(4): 80.

Manz CC (1991) Developing Self-Leaders Through SuperLeadership. *Getting Results ...for the Hands - On Manager* 36(9): 3-3.

Manz CC & Sims HP (1989) Superleadership: Leading others to lead themselves. New York, Prentice Hall Press.

May M (2005) Lean Thinking for Knowledge Work. *Qual Prog* 38(6): 33.

Molina C & Callahan JL (2009) Fostering organizational performance: The role of learning and intrapreneurship. *Journal of European Industrial Training* 33(5): 388-400.

Neck CP & Houghton JD (2006) Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *J Manage Psychol* 21(4): 270.

- Neck cp & Manz cc (1996) Thought self-leadership: the impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect: Summary. *Journal of Organizational Behavior* (1986-1998) 7(5): 445.
- Pitkänen K (2008) Itsensä johtaminen asiantuntijatyössä, oman potentiaalinsa saavuttaminen. Oulun yliopisto, johtamisen ja yrittäjyyden laitos, taloustiede. Pro gradu – työ.
- Politis J (2005) Dispersed leadership predictor of the work environment for creativity and productivity. *European Journal of Management* 8 (2): 182.
- Potter J (2001) Creating a passion for change - the art of intelligent leadership. *Industrial and Commercial Training* 33(2): 54-54-59.
- Pyöriä P (2005) Information technology, human relations and knowledge work teams. *Team Performance Management* 11(3): 104.
- Quigley NR & Tymon WG Jr (2006) Toward an integrated model of intrinsic motivation and career self-management. *Career Development International* 11(6): 522.
- Ryan RM & Deci EL (2000) Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *Am Psychol* 55(1): 68-78.
- Scarbrough H (1999) Knowledge as work: Conflicts in the management of knowledge workers. *Technology Analysis & Strategic Management* 11(1): 5.
- Smith S (2001) Inner Leadership: Realize Your Self-Leading Potential. *Long Range Planning*, 34: 193.
- Ståhle P & Wilenius M (2006) Luova tietopääoma. Helsinki, Edita Prima Oy.
- Stewart GL, Carson KP & Cardy RL (1996) The joint effects of conscientiousness and self-leadership training on employee self-directed behavior in a service setting. *Person Psychol* 49(1): 143.
- Sundholm L (2000) Itseohjautuvuus organisaatiomuutoksessa. Jyväskylä, Jyväskylän yliopisto.

Sydänmaanlakka P (2004) Älykäs johtajuus. Hämeenlinna, Karisto Oy.

Sydänmaanlakka P (2007) Älykäs organisaatio. Helsinki, Talentum.

Tuomivaara S, Hynninen K, Leppänen A, Lundell S ja Tuominen E (2008)
Asiantuntijan luovuus koetuksella. Helsinki, työterveyslaitos.

Williams S (1997) Personality and self-leadership. Human Resource Management
Review 7(2): 139.

<http://www.akava.fi/luovuudenjohtaminen/> Luovuuden johtaminen –seminaarin antia,
viitattu 2.10.2012.

Haastattelut

Kimmo, ohjelmistosuunnittelija: 6.4.2012 Oulu

Marko, ohjelmistosuunnittelija: 5.4.2012 Oulu

Mikko, sovelluskehittäjä: 3.4.2012 Oulu

Kari, tiiminvetäjä: 3.4.2012 Oulu

Antti, tiiminvetäjä: 5.4.2012 Oulu

LIITTEET

LIITE 1

HAASTATTELURUNKO

Perustiedot

Saako haastattelun nauhoittaa?

Milloin olet aloittanut Alphassa?

Mikä on toimenkuvasi/tittelisi?

Työn luonne

Kerro hieman työstäsi? Millaisia tehtäviä työhösi kuuluu?

Mitä työsi mielestäsi vaatii? Millaisia ominaisuuksia/taitoja työntekijältä, minkälaisia uhrauksia (esim. vapaa-ajan suhteen), millaista omistautumista, millaisia puitteita työpaikalla?

Millainen henkilö olet työntekijänä?

Entäpä miten kuvailisit persoonaasi?

Miksi halusit tähän työhön?

Oletko aina ollut kiinnostunut tästä alasta?

Kuinka tärkeää työsi on sinulle?

Pidätkö työstäsi?

Itsensä johtaminen

Miten kehität omaa ammattitaitoasi?

Miten suhtaudut stressitilanteisiin ja epävarmuuteen?

Minkälaiset asiat vaikuttavat tehokkuutesi työssäsi?

Minkälaiset asiat lisäävät tyytyväisyyttäsi työhösi?

Mikä sinua innostaa?

Mitkä asiat heikentävät motivaatiotasi?

Mistä ammennat lisämotivaation?

Onko motivaatiotasossasi vaihtelua? Jos on, miten se vaikuttaa sinuun? entä työsi suorittamiseen?

Minkälaiset asiat aiheuttavat sinulle paineita työssäsi?

Asetatko tavoitteita työllesi? Millaisia?

Johtaminen ja itseohjautuvuus

Miten deadlinet ym. aikataulut vaikuttavat työn suorittamiseesi/sinuun?

Mitkä seikat vaikuttavat yritykseen sitoutumiseesi/porukkaan kuuluvuuden tunteeseesi?

Millainen merkitys sinulle on rahallisilla palkkioilla/bonuksilla?

Tiedätkö Alphan arvot? minkälaisia ajatuksia ne herättävät?

Minkälainen suhde sinulla on johtoon?

Koetko tarvitsevasi/saavasi ohjausta johdon taholta työssäsi? Millaista se on?

Minkälaiset asiat vaikuttavat työsi suorittamiseen itsenäisesti?

Saatko mielestäsi tukea itsenäiseen päätöksentekoon? Saatko tehdä itsenäisiä ratkaisuja?

Saatko suunnitella itse aikataulusi? entä työn etenemisen?

Kannustaako johto sinua itsenäiseen työskentelyyn/tavoitteiden asettamiseen? Miten?

Onko työsi tavoitteet selvillä?

Onko johto sitoutunut sinuun työntekijänä?

Oletko sitoutunut Alphaan?

Saatko tarpeeksi palautetta työstäsi? Jos saat, keltä? Jos et, keneltä toivoisit saavasi sitä lisää?

Mitataanko työn tuloksiasi säännöllisesti?

Ovatko työtehtäväsi selkeästi määritelty?

Koetko saavasi äänesi kuuluviin/kehityskeskustelut?

Miten edellä mainitut vaikuttavat motivaatioosi?

Olisitko valmis vaihtamaan työpaikkaa? Miksi, jos olisit?

Luova asiantuntijaorganisaatio

Minkälaiset seikat työympäristössäsi vaikuttavat työsi suorittamiseen tehokkaasti/motivaatioosi?

Minkälainen merkitys joustavuudella on sinulle työssäsi/johdon

toiminnassa/työpaikassasi? Koetko työskenteleväsi joustavassa organisaatioissa?

Miten joustavuus vaikuttaa sinuun/työhösi?

Tarvitsetko sääntöjä/ohjeita suoriutuaksesi työstäsi?

Ovatko ohjeet työn suorittamiseen selkeitä? Onko niitä liikaa? Liian vähän?

Millaiset asiat sinulle ovat tärkeitä organisaatiossa, jossa työskentelet?

Onko keskustelu avointa Alphassa?

Saatko osallistua päätöksentekoon haluamallasi tavalla?

Saatko ottaa haluamaasi vastuuta? Onko sitä liikaa? Liian vähän?

Onko Alphassa sääntöjä tai prosesseja liikaa, jotka rajoittavat työntekoa? Onko niitä sopivasti?

Onko johto hyvä kommunikoimaan? Onko vuorovaikutuksessa parantamisen varaa?

Miten?

Saako tehdä työssä virheitä? Opitaanko niistä?

Ovatko johdon odotukset realistisia?

Onko työtehtäväsi tarpeeksi haastavia? Haluaisitko haastavampia? Vähemmän haastavia?

Onko johdolla aikaa sinulle?

Haluatko kertoa jotain muuta?