

Opinnäytetyö (YAMK)

Liiketoiminnan kehittäminen

2022

Tuija Saari

ITSEOHJAUTUVIEN TIIMIEN JOHTAMINEN DIGI- JA VÄESTÖTIETOVIRASTOSSA

Tuija Saari

ITSEOHJAUTUVIEN TIIMIEN JOHTAMINEN DIGI- JA VÄESTÖTIETOVIRASTOSSA

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin Digi- ja väestötietoviraston ryhmäpäälliköiden valmiuksia johtaa itseohjautuvaa tiimiä. Tutkimuksessa kartoitettiin myös ryhmäpäälliköiden tietämystä itseohjautuvuudesta ja siitä, onko ryhmäpäälliköillä jo ennestään itseohjautuvasti toimivia tiimejä. Virastossa ollaan menossa kohti itseohjautuvia tiimejä, jonka vuoksi haluttiin selvittää ryhmäpäälliköiden ajatuksia ja kokemuksia itseohjautuvuudesta.

Tutkimus tehtiin verkkokyselynä, joka tehtiin Webropol-ohjelmalla. Kyselyn linkki lähetettiin Digi- ja väestötietoviraston yhteyshenkilölle, joka lähetti linkin eteenpäin kaikille 57:lle ryhmäpäällikölle. Vastaamiseen oli aikaa 13 päivää ja vastauksia kyselyyn saatiin 23 kappaletta. Kyselyssä oli kolme teemaa ja kysymyksiä yhteensä 12 kappaletta. Tulokset on esitetty kuvioin ja sanallisin vastauksin. Numeraaliset tulokset ovat esitetty kokonaislukuina tai prosenttiosuuksina.

Kyselyn vastauksista selvisi, että itseohjautuviin tiimeihin suhtaudutaan pääasiassa positiivisesti. Digi- ja väestötietovirastossa toimii jo ennestään tiimejä, jotka toimivat itseohjautuvasti, mutta huomattavaa on kuitenkin se, että suurimmalla osalla vastaajista ei ole omasta mielestään valmiuksia vetää itseohjautuvaa tiimiä. Tämä on suurin epäkohta, joka kyselystä ilmeni. Osa vastaajista osasi määritellä melko hyvin mitä itseohjautuvuus tarkoittaa, mutta itseohjautuvuuden määritelmä on hyvä vielä kerrata. Osa vastaajista epäili itseohjautuvuuden soveltuvuutta hierarkkiseen valtion virastoon. Tästä syystä on tärkeää, että asioista puhutaan avoimesti, jotta jokainen tietää mitä muutoksilla tavoitellaan. Muutoksen kanssa ei pidä kirehtiä, vaan tehdä pohjatyo kunnolla.

ASIASANAT:

itseohjautuvuus, johtaminen, julkinen johtaminen

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Development

2022 | 42 pages, 3 pages in appendices

Tuija Saari

MANAGING SELF-DIRECTED TEAMS IN THE DIGITAL AND POPULATION DATA SERVICES AGENCY

In this thesis, the capabilities of the group managers of the Digital and Population Data Services Agency to lead a self-directed team were investigated. The study also surveyed group managers' knowledge of self-determination and whether group managers already have self-determination teams. The agency is moving towards self-determination teams, which is why we wanted to find out the group managers' thoughts and experiences about self-directedness.

The research was conducted as an online survey, which was conducted using the Webropol program. The survey link was sent to the contact person of the Digital and Population Data Services Agency, who forwarded the link to all 57 group managers. There were 13 days to respond, and 23 responses to the survey were received. The survey had three themes and a total of 12 questions. The results are presented with pictures and verbal answers. Numerical results are presented as whole numbers or percentages.

The responses to the survey showed that self-organization teams are mainly viewed positively. The Digital and Population Data Services Agency already has teams that operate in a self-directed manner, but it is remarkable that most respondents do not think they have the skills to lead a self-directed team. This is the biggest disadvantage that emerged from the survey. Some of the respondents were able to define quite well what self-direction means, but the definition of self-direction is good to reiterate. Some of the respondents doubted the applicability of self-direction to a hierarchical government agency. For this reason, it is important that issues are discussed openly, so that everyone knows what the changes are aiming for. You shouldn't rush the change but do the groundwork properly.

KEYWORDS:

self-management, self-determination, leadership, public management

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 ITSEOHJAUTUVUUS	7
2.2 Itseohjautuva työntekijä	11
2.3 Itseohjautuva organisaatio	13
3 JOHTAMISEN KÄSITTEITÄ	15
3.1 Itseohjautuvuuden johtaminen	16
3.2 Itsensä johtaminen	18
3.3 Julkinen johtaminen	19
4 TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	20
4.1 Kysely	20
4.2 Haastattelu	21
4.3 Tutkimuksen etiikka ja luotettavuus	22
4.4 Tutkimuksen toteutus	22
5 ITSEOHJAUTUVUUS DIGI- JA VÄESTÖTIETOVIRASTOSSA	25
5.1 Esimieskokemus	25
5.2 Itseohjautuvuus nyt	27
5.3 Itseohjautuvuus tulevaisuudessa	33
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	37
7 YHTEENVETO	39
LÄHTEET	41

LIITTEET

Liite 1. Itseohjautuvuuskysely.

KUVIOT

Kuvio 1. Itseohjautuvuusteroia Ryan & Deci 2017)	9
Kuvio 2: Johtamisen tehtäväkenttä. (Viitala & Jylhä 2017, 17).	16
Kuvio 3. Esimieskokemus.	25
Kuvio 4. Alaisten määrä.	26
Kuvio 5. Alaisten määrä esimieskokemuksen mukaan.	27
Kuvio 6. Työelämän itseohjautuvuuden tuttuus.	29
Kuvio 7. Kokemus itseohjautuvasta työskentelystä.	30
Kuvio 8. Osaaminen itseohjautuvan tiimin vetämiseen.	30
Kuvio 9. Valmius vetää itseohjautuvaa tiimiä perustuen työelämän itseohjautuvuuden tuttuuteen.	31
Kuvio 10. Itseohjautuvat tiimit.	32
Kuvio 11. Suhtautuminen organisaation siirtymisestä itseohjautuviin tiimeihin.	33

TAULUKOT

Taulukko 1. Termien määrittelyä (Salovaara, 2019).	8
Taulukko 2. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio (Martela & Jarenko, 2016).	10
Taulukko 3. Taulukko 4. Itseohjautuvuuteen liittyvien oikeuksien kolme tyyppiä (Martela ym. 2021).	12

1 JOHDANTO

Itseohjautuvuudesta on viime vuosina puhuttu paljon ja monet yksityiset yritykset tähtäävät mahdollisimman itseohjautuvaan työskentelytapaan. Yksityisten yritysten lisäksi myös monet julkiset ja hierarkkiset organisaatiot ovat muuttaneet ajatuksiaan ja toimintaansa vähemmän hierarkkiseen suuntaan. Julkisella sektorilla halutaan eroon raskaista johtamismalleista, jotta työskentelystä saataisiin tehokkaampaa ja selkeämpää. Näin myös Digi- ja väestötietovirastossa.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää Digi- ja väestötietoviraston ryhmäpäälliköiden valmiuksia siirtyä itseohjautuvaan tiimityöskentelyyn. Tarkoitus on myös selvittää mahdollinen jatkokoulutuksen tarve. Tutkimuksen tekemiselle oli tarve Digi- ja väestötietovirastossa, koska virasto on siirtymässä itseohjautuviin tiimeihin. Tästä tutkimuksesta on tarkoitus saada tietoa ja työkaluja tulevaan tiimimuutokseen. Haastattelumenetelminä käytetään kyselytutkimusta ja haastattelututkimusta. Tutkimusmenetelmistä lisää luvussa 4.

Toisessa luvussa käsitellään itseohjautuvuuden käsitettä ja sen määritelmiä. Itseohjautuvuudesta löytyy paljon kirjallisuutta ja tieteellisiä tutkimuksia. Richard Ryan & Edward Deci ovat luoneet itseohjautuvuusteorian kirjoittaneet aiheesta kirjoja, artikkeleita ja tutkimuksia (Ryan & Deci, 2020). Suomessa itseohjautuvuudesta ja motivaatiosta on kirjoittanut paljon muun muassa filosofi Frank Martela. Hän on tehnyt aiheesta kirjoja ja tutkimuksia, niin yksin, kuin yhdessä muiden kanssa. (Vuori & Martela, 2020; Martela & Jarenko, 2014.)

Johtamista käsitellään luvussa 3. Johtamisen käsite on hyvin laaja, tässä tutkimuksessa keskitytään johtamisen yleisperiaatteiden lisäksi johtamiseen itseohjautuvuuden näkökulmasta, sekä julkisen johtamisen näkökulmasta. Itseohjautuvissa organisaatioissa johtaminen on keskeisessä roolissa. Tämän vuoksi johtamiskulttuurin tulee olla kunnossa, jotta organisaatio toimii mahdollisimman hyvin. Jokaiselta organisaation jäseneltä vaaditaan myös itsensä johtamisen taitoja, jotta työskentely itseohjautuvassa organisaatiossa olisi mahdollisimman sujuvaa.

Viimeisessä luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset. Johtopäätökset on tehty ainoastaan kyselyn vastausten pohjalta ja tämän vuoksi kovin syvälliseen analyysiin tässä tutkimuksessa ei päästä.

2 ITSEOHJAUTUVUUS

Itseohjautuvuudelle ei ole yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää, vaikka itseohjautuvuudesta on keskusteltu jo pitkään. Martela ja Jarenko (2017, 12) jakavat itseohjautuvuuden ilmiön kahteen eri tasoon, itseohjautuvuus ja itseorganisoituminen. Itseohjautuvuus mielletään yksilön ominaisuudeksi, joka tarkoittaa henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjausta. Itseorganisoituminen on ryhmän ominaisuus, jossa ei ole jäykkiä hierarkioita, eikä esimieheltä pidä pyytää lupaa kaikkiin päätöksiin. Itseohjautuvassa organisaatiossa toiminta on vapaampaa, mutta vastuullisempaa.

Savaspuro (2019, 25) määrittelee itseohjautuvuuden kyvyllä toimia ilman ulkopuolisen ohjauksen tarvetta. Suomen kielessä käytetään termiä itseohjautuvuus, riippumatta siitä puhutaanko yksilön itseohjautuvuudesta vai ryhmän itseohjautuvuudesta. Englannin kielessä molemmille on omat termit. Yksilön itseohjautuvuutta kuvaa termi self-determination ja ryhmän itseohjautuvuutta kuvaavat termit self-organization ja self-governance. (Savaspuro 2019, 27.)

Itseohjautuvuudelle on useita samankaltaisia käsitteitä, kuten itsensä johtaminen (self-management), autonomia (autonomy) ja omatoimisuus (self-efficacy). Työntekijän itseohjautuvuuden taidot voi myös oppia. Yksilön itseohjautuvuus on aina sidoksissa organisaatiokulttuuriin ja siihen, millaista ohjausta organisaatio tarjoaa työntekijöilleen, tai millaisia resursseja se tarjoaa. (Collin & Lemmetty 2019, 265.)

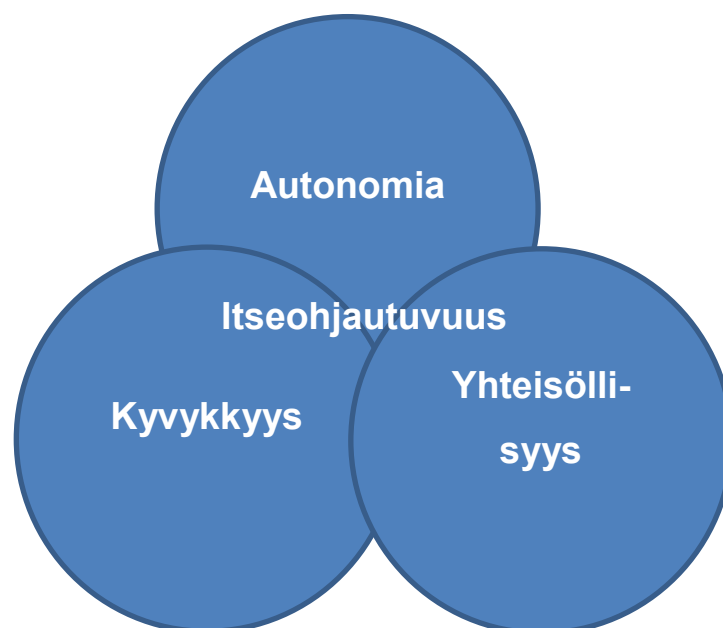
Taulukossa 1 Salovaara (2019) määrittelee tarkemmin termejä itseohjautuvuudelle. Englannin kielestä löytyy useita määritelmiä siinä, missä suomen kielessä pärjätään pelkästään termillä itseohjautuvuus. Englannin kielen termeissä on tarkemmin eroteltu yksilön itseohjautuvuus, tiimien itseohjautuvuus ja organisaation itseohjautuvuus. Suomen kielessä onkin suuri väärinkäsityksen riski, kun nämä kaikki kolmen eri tason termiä suomennetaan yhdellä ja samalla termillä, itseohjautuvuus. Salovaara ehdottaakin, että termin itseohjautuvuus voisi korvata termeillä yhteisöohjautuminen tai joukko-ohjautuminen. Englanninkielinen vastine voisi olla comanaged organization. Taulukosta käy ilmi myös se, että tiimit voivat olla autonomisia, vaikka toimivatkin hierarkkisessa systeemissä. Organisaation itseohjautuvuus tarkoittaa, että organisaatiossa on itseohjautuvia tiimejä. Jotta organisaatio voi olla täysin itseohjautuva, pitää yhteisöllä olla mahdollisuus itse päättää miten asiat hoidetaan.

Taulukko 1. Termien määrittelyä (Salovaara, 2019).

Termi	Määrittely
Self-management, self-leadership	Itsensä johtaminen: yksilön kyky johtaa ja organisoida omaa elämäänsä ja työtään (Neck & Manz 1996).
Self-determination	Itsemääräämisteoria – itsemääräytyminen, itsesääntely; Teoria, jonka mukaan ihminen on aktiivinen toimija, ja pyrkii toteuttamaan omaa tarkoitustaan. Kuvaa ihmisen motivaatiota ja psykologisia tarpeita. (Deci & Ryan 2000.)
Self-directed	Itseohjautuva tai itseohjautuvuus. Self-directed on liitetty esimerkiksi oppimiseen (self-directed learning), jossa sillä tarkoitetaan yksilön tai ryhmän (ts. oppijoiden) vastuunottamista oppimisprosessin eri vaiheissa. Self-directed-käsitettä on käytetty myös kuvaamaan aikuisen luonnollista tarvetta toimia itseohjautuvasti.
Self-managed/ autonomous teams	Autonomiset, itseohjautuvat tiimit: Selittää periaatteet, miten tiimit voivat toimia autonomisesti organisaatiossa. Autonomisia tiimejä on tutkittu 1950-luvulta lähtien ja erityiset tiimien kehittämisbuumit olivat 1990-luvulla ja 2000-luvun alkupuolella. (Patanakul, Chen & Lynn 2012.)
Self-regulation	Itsesääntely: tunneälyyn liitetty kyvykkyys tunnistaa ja hallita omia tunteitaan, sisäisiä voimavaroja ja kyvykkyyskäsiä.
Management by self-control	Itseohjautuva johtaminen: Druckerin (1954) mukaan tietotyö vaatii työntekijöiltä itsensä johtamisen taitoja. Itseohjautuva johtaminen liittyy tavoitejohtamiseen: kun tavoitteet ovat työntekijälle selvillä, hänen oletetaan ohjauvan itse itseään näiden suunnassa. Tämä vaatii kuitenkin työntekijöiltä uusia ajattelutapoja, kyvykkyyskäsiä ja työkaluja.
Self-governance	Itsehallinto: viittaa yleensä valtion autonomiseen, itsenäiseen asemaan.
Self-managed organization	Itseohjautuva organisaatio: Huomio organisaatiotasossa, ei vain tiimi- ja yksilötasossa (Lee & Edmondson 2017).
Self-organizing	Itseorganisoituminen: Miten asiat organisoituvat kompleksisissa systeemeissä (Plowman ym. 2017.) Esimerkiksi ihmisen keho on kompleksinen systeemi, jossa eri osat ovat yhteydessä toisiinsa ja riippuvaisia toistensa toiminnoista. Kehon toiminnot järjestyvät itsenäisesti ilman erillistä ”ohjausta”.
Co-management	Yhteisöohjautuminen, joukko-ohjaistuminen

Self-determination theory (SDT), eli itseohjautuvuusteoria, on Richard Ryanin ja Edward Decin 1985 luoma teoria, jota kutsutaan myös itsemääräämisteoriaksi. Teoria perustuu

sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisellä on kolme perustarvetta (Kuvio 1), joiden ansiosta ihminen kehittyy ja voi hyvin. Tarpeet ovat autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. (Ryan & Deci 2017, 3.) Autonomialla tarkoitetaan ihmisen mahdollisuutta säädellä elämäänsä ja toimintaansa. Kyvykkyydellä tarkoitetaan hallinnan tunnetta, jolloin pystyy kohtaamaan erilaisia haasteita ja vaikuttamaan niihin. Yhteisöllisyys on yhteenkuulumisen tunnetta ja kaipuuta läheisiin ihmissuhteisiin. On tärkeä tunnistaa omat tarpeensa ja vahvuutensa. (Lyytinen & Pääkkönen 2022, 37.) Mikäli nämä perustarpeet eivät täyty, sillä on negatiivisia psykologisia seurauksia. Kun kaikki kolme tarvetta täytyy, ihminen on hyvin motivoitunut ja sillä on positiivisia seurauksia. (Deci 2017.)



Kuvio 1. Itseohjautuvuusteoria (Ryan & Deci 2017).

Ryan & Deci jakavat itsemääräämisteorian kuuteen miniteoriaan. Näiden avulla tarkastellaan tarkemmin motivaatiotekijöitä. Itsemääräämisteorian sisältävät kuusi miniteoriaa ovat **Kognitiivisen arvioinnin teoria** (Cognitive Evaluation Theory, CET), **Organismin integraation teoria** (Organismic Integration Theory, OIT), **Kausaalisten orientaatioiden teoria** (Causality Orientations Theory, COT), **Psykologisten perustarpeiden teoria** (Basic Psychological Needs Theory, BPNT), **Tavoitteen sisältöjen teoria** (Goal Contents Theory, GCT), **Ihmissuhteiden motivaation teoria** (Relationships Motivation Theory, RMT). (Ryan & Deci 2017.)

2.1 Motivaatio

Motivaatio tarkoittaa tahtoa, tarvetta tai halua tehdä asioita. Motivaatio on se, mikä saa ihmiset tekemään asioita ja saavuttamaan tavoitteita. Mitä motivoituneempi olet, sitä useammin saavutat ja ylität tavoitteet. (Järvinen 2014, 209.) Ihmiset motivoituvat kahdella eri tavalla, sisäisesti ja ulkoisesti. Ulkoista motivointia hyödynnetään perinteisissä, hierarkkisissa organisaatioissa. Todellisuudessa sekä sisäinen motivaatio, että ulkoinen motivaatio sekoittuvat keskenään ja ovat samaan aikaan läsnä ihmisten arjessa. (Martela & Jarenko 2016, 25 – 27.) Martela (2015) väittääkin, että sisäinen motivaatio johtaa menestykseen ja onnellisuuteen.

Taulukossa 2 on selitetty sisäistä ja ulkoista motivaatiota sen pohjalta mikä on motivaation lähde, miltä se tuntuu ja mitkä ovat seuraukset. Sisäinen motivaatio lähtee aina ihmisestä itsestä, kun taas ulkoisena motivaationa on aina jokin palkkio tai rangaistus. Ulkoinen motivaatio ei aina tunnu niin mukavalta kuin sisäinen motivaatio, joka lähtee usein innostuksesta ja omasta halusta. Tästä seuraa se, että ulkoiset motivaattorit ovat kuluttavia ja stressaavia, kun taas sisäinen motivaatio antaa mahdollisuuksia ja uutta energiaa. Decin 2015 mielestä onkin tärkeämpää miettiä motivaatiotyyppettä kuin motivaation määrää.

Taulukko 2. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio (Martela & Jarenko, 2016).

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

Motivaatio mielletään monesti siihen, että päämäärä on positiivinen. Positiivisia päämääriä ovat esimerkiksi motivaatio elämäntapamuutokseen tai motivaatio raitistumiseen. Tällaisia muutoksia on hankala tehdä pakosta, joten motivaatioon pitää sisältyä päättävyyttä ja ponnistelua. Sisäisesti motivoitunut ei ponnistelua huomaa, koska motivaatio on huipussaan ja tekeminen vetää puoleensa. (Aulankoski 2022, 11.) Edward Deci (2015) kertoo, että sisäisesti motivoituneen henkilön tuottavuus ja suorituskyky ovat parempia kuin ulkoisesti motivoituneen henkilön.

Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan motivaatiota, jossa henkilö tekee tehtävän saadakseen jonkinlaisen ulkoisen palkinnon tai välttääkseen ulkoisen rangaistuksen. Esimerkiksi rahalla palkitseminen on ulkoista motivointia. Ulkoinen motivaatio on reaktiivista, pahimmillaan tehdään jotain siksi, ettei muuta voi. (Martela & Jarenko 2016, 25–26.) Henkilön toimiminen pelkästään ulkoisen motivaation johdattamana saattaa heikentää hyvinvointia. Ryanin ja Decin itsemääräämisteorian mukaan ihminen pyrkii luonnostaan sisäistämään ja omaksumaan oman ympäristönsä sosiaalisesti hyväksytyt säännöt, arvostukset ja tavat osaksi omaa toimintaansa kokeakseen itseohjautuvuutta. Tätä kutsutaan ulkoisten motiivien vaiheittain tapahtuvaksi sisäistymiseksi. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 55-56.)

Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan toimintaa, joka henkilöstä tuntuu kiinnostavalta tai innostavalta. Se on toimintaa, johon ei pakoteta tai määrätä vaan henkilö tekee sitä vapaaehtoisesti ja mielellään. Sisäinen motivaatio ei ole yhtä kuormittavaa kuin ulkoinen motivaatio. Tavallaan kaikki motivaatio on sisäistä, koska henkilö tekee itse aina päätöksen, totteleeko käskynantajaa vai ei. (Martela & Jarenko 2016, 26.) Sisäisesti motivoitunut henkilö tekee asioita, koska pitää toimintaansa omien arvojensa mukaisena, mielihyvän tuojana ja toiminta itsessään on kiinnostavaa (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 55).

2.2 Itseohjautuva työntekijä

Jotta yksilö voi itseohjautua, pitää organisaation antaa siihen tilaa ja vapautta. Työntekijän oikeudet itseohjautuvuuteen voidaan määritellä kolmella eri tasolla (Taulukko 3): **Työn teon oikeudet**, jolla tarkoitetaan työntekijän valtaa päättää tavat oman työn tekemiseen. Onko työntekijällä valta muuttaa omaa työtään niin, että parhaiten edistää tavoitteitaan. **Työn johtamisen oikeudet**, valta ja oikeus päättää työnsä prioriteeteista ja päämääristä. Oikeus päättää mitä tavoitteita työssään edistää. **Oikeus organisaation kehittämiseen**, jolloin työntekijälle annetaan valta osallistua organisaation käytänteiden

ja rakenteiden kehittämiseen. Kuinka paljon työntekijä otetaan mukaan päättämään yhteisistä asioista, kuten työvuoroista tai viestinnän tavoista. (Martela ym. 2021, 4.)

Taulukko 3. Taulukko 4. Itseohjautuvuuteen liittyvien oikeuksien kolme tyyppiä (Martela ym. 2021).

Organisaation tarjoamat oikeudet:	<u>Työn tekemisen oikeudet</u>	<u>Työn johtamisen oikeudet</u>	<u>Oikeudet osallistua organisaation kehittämiseen</u>
Työntekijän ottamat vastuut:	Vastuu oman työn organisoinnista	Vastuu oman työn päämäärien asettamisesta	Vastuu koko organisaation kehittämisestä
Sisältö:	Työn tekemisen tavat, priorisointi, aikataulutus	Tavoitteiden asettaminen, tehtävien määrittäminen, onnistumisen ja palkitsemisen kriteereiden määrittäminen	Toimintatapojen kehittäminen, uusien strategisten suuntien määrittäminen, yhteisen toiminnan organisointi
Metafora:	<i>Miten</i> työtä tehdään	<i>Mitä</i> tavoitteita edistetään	<i>Missä kontekstissa</i> työtä tehdään

Itseohjautuvuus tarkoittaa myös työntekijältä tietynlaista osaamista ja käyttäytymistä. Savaspuron (2019, 41) mukaan työntekijältä vaaditaan hyvää itsetuntemusta ja itseluottamusta, oma-aloitteisuutta, kykyä tehdä itsenäisiä päätöksiä, priorisoida ja delegoida. Martelan & Jarenkon (2017, 12) määritelmän mukaan henkilön tulee olla itsemotivoitunut, hänellä pitää olla päämäärä ja hänellä pitää olla tarvittava osaaminen, jotta hän voi olla itseohjautuva.

Itseohjautuvuus tuo mukanaan vapautta oman työn tekemiseen, mutta myös vastuuta siitä, että työt tulevat tehtyä ja yritys pääsee tavoitteisiinsa. Itseohjautuvuus voi olla työntekijälle myös haitallista. Täydellisyyden tavoittelija saattaa sairastua työuupumukseen, koska tekee enemmän kuin häneltä odotetaan. Tästä syystä itseohjautuvassa organisaatiossa pitää olla kaikille selvää, mitä heiltä odotetaan ja mitä kuuluu kunkin työnkuvaan. Itseohjautuvuutta ei ole pelkästään se, että voi itse päättää missä ja millin tekee töitä. Itseohjautuvuus on yhdessä tekemistä. Itseohjautuva organisaatio vaatii paljon luottamusta puolin ja toisin. (Varje 2019, 84 – 87; Ala-Mutka 2019, 3.)

2.3 Itseohjautuva organisaatio

Itseohjautuvissa organisaatioissa pyritään eroon raskaista hierarkioista. Tarkoituksena on vähentää pitkiä komentoketjuja ja antaa työntekijälle enemmän vapautta tehdä päätöksiä ilman esimiehen hyväksyntää ja mahdollisimman tehokkaasti. Organisaation on kuitenkin asetettava työntekijöille rajat, joiden puitteissa toimitaan. (Martela & Jarenko 2017, 12-15.)

Useasta yrityksestä löytyy itseohjautuvan organisaation tyypillisiä piirteitä, mutta mikään yritys ei ole kuitenkaan täysin itseohjautuva läpi koko yrityksen. Yrityksillä on oma tapansa toteuttaa itseohjautuvuutta ja eroja löytyy mallien välillä lukuisia, mm. vallan hajauttamisen osalta. Näitä organisaatioita kutsutaan hybrideiksi. Salovaaran mukaan kaikki olemassa olevat itseohjautuvat organisaatiot ovat itse asiassa hybridejä, koska täysin itseohjautuvia organisaatioita ei ole. (Salovaara 2019, 111–112.)

Osallistavan organisaation rakenne on perinteisempi, mutta työntekijöiden itseohjautuvuus vahvaa. Tällaisissa organisaatioissa työntekijöillä on vapaammat kädet tehdä töitä ja toteuttaa itseään. Esimiehet ovat enemmänkin valmentajia, mahdollistajia ja kannustajia. (Martela & Jarenko 2017, 16.)

Organisaation sisällä tiimit voivat olla autonomisia, mutta toimivat silti hierarkkisessa organisaatiossa, tämä ei tee vielä koko organisaatiosta itseohjautuvaa. Itseohjautuvasta organisaatiosta voidaan puhua vasta, kun se on yhteisö, jossa on mahdollisuus päättää itse, miten haluaa tehtävän hoitamisen järjestää. (Salovaara 2019, 106) Täysin itseohjautuvia organisaatioita on melko vähän ja se vaatii organisaatiolta täydellistä luottamusta työntekijöihinsä. Menestyksenkäs itseohjautuva toimintamalli onkin hyvin paljon kiinni siitä, miten organisaatioissa ymmärretään ja koetaan itseohjautuvuus. Jos itseohjautuvuus nähdään yksilön autonomisena toimintana, joka ei vaadi ohjausta tai tuen antamista, voi seurauksena olla ongelmia. Työntekijältä ei voi odottaa itseohjautuvuutta luonnostaan, vaan siihen tarvitaan organisaation tukea. Itseohjautuvuus ei ole itsestään selvä työntekijän ominaisuus, vaan se on opittava taito. (Collin & Lemmetty 2019, 265.)

Tunnettuja itseohjautuvia organisaatioita ovat esimerkiksi Vincer, Reaktor ja Facebook (Savaspuro 2019, 28). Reaktorilla itseorganisoituminen tarkoittaa sitä, että tiimit saavat itse päättää tekemisistään, kunhan asiakas ja projektin reunaehdot huomioidaan. Yrityksen johto ei tee päätöksiä, vaan mahdollistaa töiden tekemisen taloushallinnon, myynnin, rekrytoinnin ja ylläpidon keinoin. Vuosien varrella yrityksessä lisättiin

avoimuutta ja annettiin jokaiselle työntekijälle lisää valtaa ja vastuuta ja rohkaistiin vahvempaan itseorganisoitumiseen. Vallan ja vastuun lisääntyttyä yritys lisäsi avoimuutta lisäämällä sisäistä viestintää ja tuomalla yrityksen talousluvut kaikkien nähtäville. Itseorganisoitumisen myötä johtamisen tarve ei ole kuitenkaan kadonnut, vaan arjen johtamista ja tilannejohtamista tapahtuu kaiken aikaa. (Terävä 2015.)

Keskeistä itseohjautuvassa organisaatiossa on luottamus. Työntekijän pitää luottaa itseensä ja omaan osaamiseensa ja uskoa, että pystyy tekemään töitä itsenäisesti ja aktiivisesti. Esimiehen taas tulee luottaa työntekijän kykyyn ottaa vastuuta ja uskoa, että työntekijä pystyy kantamaan vastuunsa. Esimiehen tulee myös osata ottaa huomioon työntekijöiden erilaiset valmiudet ja taidot itseohjautuvaan työskentelyyn. Itseohjautuvissa tiimeissä on tärkeää tiimin keskinäinen luottamus siihen, että jokainen kantaa vastuun sekä omasta, että tiimin työskentelystä ja tuloksesta. (Huttunen 2020, 26-27.)

3 JOHTAMISEN KÄSITTEITÄ

Viitala & Jylhä (2017, 11 - 13) jakaa johtamisen neljään rooliin. Johtaminen **tieteenä** tarkoittaa, että johtamisesta on muodostettu yleistyksiä ja käsitteitä, jotka ovat laajalti tunnustettuja. Johtaminen on myös **toimintaa**, jonka tavoitteena on päästä johtamalla haluttuun päämäärään. Johtamisen tärkeimpiä välineitä on keskusteleminen, kysyminen ja kuunteleminen. Johtajan toimintaan kuuluu esimerkiksi mentorointi, valmentaminen, palautteiden vastaanottaminen, ongelmien ratkaiseminen ja kehityskeskusteluiden pitäminen. Johtaminen nähdään myös **ammattina**. Johtajia ovat muun muassa ylimmän johdon johtajat, osastopäälliköt, esimiehet, ryhmänvetäjät ja projektipäälliköt. Monesti johtaminen on vain yksi osa työtehtävistä. Johtaminen ei kuitenkaan kuulu pelkästään johtajille vaan jokainen työntekijä törmää jossain vaiheessa työuraan siihen, että pitää ottaa johtajan rooli, jotta tavoitteet saavutetaan. Johtamisen voidaan sanoa olevan myös **taitetta**. Se muotoutuu tekijänsä mukaan eikä sitä voida etukäteen tarkasti määritellä. Yhdessä johdettavien kanssa johtaja luo johtajuuttaan, jonka laadun ja toteutumisen luo johdettavat.

Nykyään johtamisessa ajatellaan enemmän ihmisen voimaannuttamisen ja valtaistamisen (empowerment) tärkeyttä. Ihmiset nähdään ennemminkin luovana, tavoitteellisena, kehityshaluisena ja itseohjautuvana organisaation osana. Työntekijöillä on mahdollisuus motivoitua ja kehittää itseään. Perinteisemmissä ja jäykemmissä määritelmässä korostuivat ihmisten näkeminen osana koneistoa, jota voi säädellä ja ohjailta tehokkaasti. (Viitala & Jylhä 2017, 14 – 15.) Hamel (2007) väittääkin, että uudistamalla johtajuutta voi luoda yritykselle pitkäkestoisen edun. Johtamismallin ei pidä olla yrityksen toimintaa rajoittava tekijä.



Kuvio 2: Johtamisen tehtäväkenttä. (Viitala & Jylhä 2017, 17).

Kuviossa 2 on esitetty johtamisen tärkeimpiä osa-alueita: suunnittelu, organisointi, arviointi ja Ihmisten johtaminen. Suunnitelma on aina tehtävä tavoitteeseen pääsemiseksi. Organisoimalla asiat ja ihmiset, päästään toteuttamaan suunniteltua toimintaa. Arviointia tarvitaan, jotta voidaan kehittyä ja oppia miksi jokin asia onnistui tai epäonnistui. Ihmisten johtamista tarvitaan, jotta saadaan asiat ja ihmiset kulkemaan haluttuun suuntaan ja päämäärään. (Viitala & Jylhä 2017, 17 – 18.)

3.1 Itseohjautuvuuden johtaminen

Itseohjautuvassa toimintamallissa vastuu jakautuu kaikille työntekijöille. Työntekijöillä pitää olla selkeästi tiedossa rajat, joiden puitteissa he voivat työtä ja päätöksiä tehdä. Itseohjautuva organisaatio ei kuitenkaan tarkoita, että esimiehiä ei enää tarvita, päinvastoin, itseohjautuvissa työyhteisöissä esimiehen rooli korostuu entisestään. Savaspuuron (2019, 33) kirjassa professori Jari Hakanen kertoo, että hierarkioiden purkaminen ei saa olla itsetarkoitus, vaan niin on järkevää tehdä ainoastaan, jos se palvelee yhtiön päämääriä ja yrityksen toteuttamaa tehtävää. Tästä syystä itseohjautuvuus ei sovi kaikille organisaatioille. Hakasen mielestä itseohjautuvat organisaatiot tarvitsevat entistä enemmän johtamista ja johtamisessa pitää satsata koko työyhteisön johtamisen laatuun ja määrään. Esimiehen tulee osata arvioida sitä, milloin itseohjautuvuudelle on edellytyksiä ja milloin ei. Esimerkiksi juuri aloittanut uusi työntekijä, tai huonosti toimiva tiimi voi tarvita ohjaavampaa esimiestyötä, kun taas työtehtävissään pitkään toimineet työntekijät

hyötyvät enemmän osaamisen uudistamiseen tähtäävästä valmentavasta esimiestyöstä. (Viitala 2019, 179.)

Martela & Jarenko (2017, 314) kirjoittavat siitä, miten erilaisia johtamistaitoja tarvitaan, riippuen siitä, kuinka syvää itseorganisoituminen on. Sitä vähemmän esimiehet manage-roivat työtä, mitä syvempää itseohjautuvuus on. Itseohjautuvuuden syvyys riippuu siitä, millainen toimintatapa yritykselle sopii parhaiten. Erilaisia tapoja voi kokeilla, huonoksi todetut tavat voi hylätä ja kokeilla seuraavaa. Näin yritys voi löytää itselleen parhaan tavan organisoitua.

Kettusen (2018) mukaan työntekijät tulisi valmentaa itseohjautuvuuden uuteen toimintatapaan kolmen vaiheen kautta. Ensimmäisessä vaiheessa laaditaan työsuunnitelmat ja priorisoidaan työt. Toisessa vaiheessa työntekijä tekee itse työnsä suunnittelun ja valmistele tehtäviä päätöksiä. Kolmas vaihe on aito itseohjautuvuus, jossa esimiehen rooli pienenee, kun uudet työtavat juurtuvat käytäntöön.

Johtaminen on perinteisesti jaettu asioiden- (management) ja ihmisten (leadership) johtamiseen. Johtajuuden kolmanneksi lajiksi on tullut itsensä johtaminen, joka oli alun perin tarkoitettu johtajuuden kehittymiseen, mutta myöhemmin laajentunut koskemaan koko työelämää. (Viitala & Jylhä 2019, 20.)

Johtajuuskulttuuri määrittelee hyvin pitkälti itseohjautuvuutta. Parhaimmillaan se luo innovatiivisen ja tuottavan työyhteisön. Pahimmillaan se voi kuitenkin saada aikaiseksi jäykkiä toimintatapoja ja työntekijöille heitteillejätön tunteen. Mäki (2019) nostaa esille seitsemän kysymystä, joihin on syytä kiinnittää huomiota, jotta itseohjautuvuus ja johtaminen toimivat:

- 1) Onko käsitys nykytilasta ja tavoiteltavasta suunnasta jaettu ja ymmärretty?
- 2) Onko autonomialle määritetty tarkoituksenmukaiset raamit?
- 3) Ovatko tavoitteet ja pelisäännöt riittävän kirkaat, toisaalta riittävän joustavat olosuhteiden muuttuessa?
- 4) Onko päätöksentekotapa ymmärrettävä ja vaikuttamisen paikat ihmisten tiedossa?
- 5) Onko toimijoilla valmiuksia ja tarkoituksenmukaisia foorumeja keskusteluun?
- 6) Ohjaavatko rakenteet siilojen yli tapahtuvaan yhteistyöhön?
- 7) Saadaanko organisaation muutostilanteet valjastettua kehittämisen voimavaraksi?

Kaikkien yllä olevien kohtien pitää olla valmiiksi mietittyjä ja suunniteltuja, jotta itseohjautuvuuden johtaminen ja itseohjautuvuus toimivat. Yhteinen tavoitetilä pitää olla selvä kaikille ja vastuut ja toimivalta tulee olla jokaisella selvillä. Päätöksenteko tulee olla selkeää, jotta jokainen tietää miten pystyy päätöksiin vaikuttamaan. Itseohjautuvuuden kannalta tärkeää on myös mahdollisuus käydä keskustelua omista odotuksista ja tarpeista, tähän on syytä olla myös tarkoituksenmukainen foorumi. Muutostilanteet on hyvä nähdä mahdollisuutena tarkastella organisaation toimintaa ja käytäntöjä uudesta perspektiivistä, parhaimmillaan se on hyvä keino löytää ja ottaa käyttöön toimivampia ja parempia toimintatapoja.

Itseohjautuvan työntekijän tulee ennen kaikkea olla motivoitunut. Jotta työntekijät voivat olla tuottavia ja motivoituneita, on esimiehen tuettava heidän psykologisia perustarpeitaan. (Deci 2015.)

3.2 Itsensä johtaminen

Kaikenlainen johtaminen lähtee itsensä johtamisesta. Jotta pystymme johtamaan muita, on ensin opeteltava johtamaan itseämme. Itsensä johtaminen on johtamisen ydin, jonka tavoitteena on itsensä toteuttaminen ja hyvinvointi. (Sydänmaalakka 2017, 5.) Itsensä johtaminen on oman toiminnan arviointia, ohjausta, seurantaa ja suunnittelua. Se on myös oman hyvinvoinnin johtamista, kuten ravinto, ihmissuhteet ja uni. (Lyytinen & Pääkkönen 2022, 32.) Työelämä muuttuu nopeasti ja edellyttää joustavuutta ja luovuutta. Tästä syystä työelämässä uupuminen on lisääntynyt, jolloin itsensä johtamisesta on tullut tärkeämpää työhyvinvoinnin kannalta. Organisaatioiden hierarkioiden madalluttua, jokainen työntekijä joutuu ottamaan enemmän vastuuta. (Sydänmaalakka, 2017, 16.)

Itsensä johtamisen englanninkieliset termit self-management ja self-leadership on otettu käyttöön 1980-luvulla. Itsensä johtamista on tutkittu eri tieteenaloilla, kuten psykologiassa, lääketieteessä, kasvatustieteessä, filosofiassa, kirjallisuudessa ja historiassa. Itsensä johtaminen on niin laaja käsite, ettei yksittäinen tiede pysty käsittelemään aihetta kovinkaan laajasti. (Sydänmaalakka 2017, 27 – 28.)

Sydänmaalakka (2017) jakaa itsensä johtamisen kahteen näkökulmaan: Miten työntekijät voivat johtaa itseään työorganisaatiossa? ja Miten yksilö voi ohjata tai hallita omaa elämäänsä? Ensimmäinen näkökulma liittyy organisaation itseohjautuvuuteen. Siihen

kannattaa panostaa, koska itsensä johtaminen on tärkeä osa organisaation johtamisjärjestelmää, eikä pelkästään yksilön oma asia. (Sydänmaalakka 2017, 43.)

3.3 Julkinen johtaminen

Julkisella sektorilla tarkoitetaan valtiota, kuntia ja seurakuntia. Siihen voi kuulua myös valtionyhtiöt, liikelaitokset, sekä erilaiset järjestöt. Julkisen sektorin palvelut ovat verovaroja rahoitettuja ja niiden tulisi olla kaikkien kansalaisten saatavilla. Julkinen sektori tuottaa hyvinvointi- ja muita palveluita kansalaisille ja se säätelee yhteiskunnan toimintoja. Edellä mainittujen seikkojen vuoksi julkisessa johtamisessa on erityispiirteitä, koska johtamisen tulee olla läpinäkyvää ja kaikessa toiminnassa on otettava huomioon lainsäädännön vaatimukset ja hyvän hallinnon periaatteet. Julkisella sektorilla johtavassa asemassa olevat ovat virkavastuussa. (Sydänmaalakka 2015, 14.) Johtamista julkisella sektorilla on kutsuttu ennemminkin hallinnoksi kuin johtamiseksi. Johtaminen on nähty pitkälti hierarkkisena, byrokraattisena ja paikalleen jähmettyneenä johtamisena. Tällaista johtamista ei ole pidetty kovin tehokkaana. Johtaminen ja johtamisen kehittäminen ovat julkisella sektorilla suurennuslasin alla. Kohdennetulla johtamisella yritetään parantaa julkishallinnon tehokkuutta ja laatua, sekä vähentää byrokratiaa. (Sydänmaalakka 2014, 37; Seeck 2012.)

Julkisen sektorin johtamisessa tapahtuu pikkuhiljaa muutos yleisjohtamisen suuntaan. Yleisjohtamisella tarkoitetaan sellaista ammattitaitoa, jolle on kysyntää riippumatta siitä, millä sektorilla toimitaan. Yleisjohtajuus on ammattitaitoa, jossa kiinnitetään huomiota yleisiin johtamistaitoihin ja -kokemukseen. Johtajalta ei välttämättä vaadita vahvaa asiantuntijaosaamista johtamansa organisaation alalta. Julkisessa johtamisessa edellytetään erilaisten yhteiskunnallisten ilmiöiden tunnistamista, laaja-alaisuutta, strategista sensitiivisyyttä ja resurssien uudelleen allokointitaitoja. Nämä kaikki painottavat yleisjohtajuuden näkökulmaa. (Virtanen & Stenvall 2019, 201.)

1990-luvun alussa Christopher Hood julkisti käsitteen NPM (New Public Management), jonka tarkoituksena on muuttaa julkisen sektorin toimintaa enemmän yritysmäiseksi. Käsite on suomennettu termillä *uusi julkisjohtaminen*. Johtamismalleja kopioidaan yksityisten yritysten maailmasta, jolloin toimintoja voidaan yksityistää ja ulkoistaa. NPM:n on tarkoitus myös säästää kustannuksissa ja tehostaa toimintaa, jolloin tuloksia saadaan aikaan paremmin pienemmällä panoksella. (Yliaska 2014, 11-12; Salminen 2011, 78-79.)

4 TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä tutkimuksessa on käytetty tutkimusmenetelminä kyselyä ja haastattelua. Tämän luvun aluksi käydään läpi tutkimusmenetelmien teoriaa ja lopuksi tutkimuksen luotettavuus ja käytännön toteutus.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten ryhmäpäälliköt kokevat tiimien siirtymisen itseohjautuviksi?
2. Mitä ryhmäpäälliköt tietävät itseohjautuvuudesta?
3. Onko ryhmäpäälliköillä kokemusta itseohjautuvuudesta?

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen haetaan vastausta kyselyn avulla, joka toteutettiin Webropol-kyselynä. Kysely lähetettiin jokaiselle ryhmäpäällikölle sähköpostitse. Kyselyllä selvitetään ryhmäpäälliköiden tämänhetkistä tietotasoa ja osaamista itseohjautuvuudesta ja löytyykö virastosta jo itseohjautuvasti toimivia tiimejä. Kyselyllä selvitetään myös heidän suhtautumistaan yleisesti itseohjautuvuuteen.

Toiseen tutkimuskysymykseen haetaan vastauksia pienryhmähaastattelun avulla, jonka pohjana oli kyselyssä esille nousseet asiat. Haastattelussa on tarkoitus syventää esiin nousseita asioita ja selvittää mahdollisia koulutustarpeita, jotta virastossa voitaisiin siirtyä kohti itseohjautuvia tiimejä.

4.1 Kysely

Kysely on yksi määrällisen tutkimuksen menetelmistä ja sen tavallisin aineiston keräämisen tapa on kyselylomake. Siitä käytetään myös nimitystä postikysely, informoitu kysely tai joukkokysely (gallup) riippuen kyselyn toteutustavasta. Kyselylomaketutkimus on paras vaihtoehto silloin kun vastaajajoukko on hajallaan tai kysytään arkaluontoisia kysymyksiä. Tämän tavan etu on, että vastaajat voivat vastata anonyymisti. Tässä on kuitenkin riski siitä, että vastausprosentti jää alhaiseksi. (Vilkkä 2015, 94.) Kyselyitä voidaan tehdä eri tavoilla, tyypillisimpiä tapoja ovat postitse lähetettävät kyselylomakkeet, internetissä täytettävät kyselyt, sekä puhelimitse tai kasvokkain tehtävät kyselyt. Kyselyä

tehtäessä pitää olla tarpeeksi aiempaa tietoa aiheesta, koska muuten kyselyn tekeminen on vaikeaa tai jopa mahdotonta. (Ojasalo ym. 2014, 121.)

Sähköiset kyselyt ovat nykyään yleinen tapa kyselyiden tekemiseen. Sähköisen kyselyn tekemiseen on erilaisia internetsovelluksia, kuten Webropol ja SurveyMonkey. Tällaisten sovellusten kautta tehdyt kyselyt on helppo lähettää eteenpäin sähköpostilla tai laittaa linkki internetiin. Tämä on helppo ja nopea tapa kerätä vastauksia. Tärkeää on kuitenkin, että kysely perustuu otokseen, jotta tulokset voidaan yleistää koskemaan koko perusjoukkoa. (Ojasalo ym. 2014, 128-129.)

Tässä tutkimuksessa kysely tehtiin verkkokyselynä Webropol-ohjelmalla. Verkkokysely valikoitui tutkimusmenetelmäksi sen helppouden ja nopuden vuoksi. Vastaajat ovat eri puolella suomea, jonka vuoksi kyselyn lähettäminen sähköpostitse oli paras keino saavuttaa kaikki vastaajat. Ennen kyselyn lähettämistä vastaajille, kysely hyväksytettiin Digi- ja väestötietoviraston yhteyshenkilöillä. Lisäksi 2 henkilöä testasi kyselyn teknisen toimivuuden ja kysymysten asettelun. Linkki kyselyyn lähetettiin Digi- ja väestötietoviraston yhteyshenkilölle, joka välitti linkin vastaajille sähköpostitse. Kyselyyn vastattiin anonyymisti, eikä vastaajia pysty tunnistamaan.

4.2 Haastattelu

Haastattelu on suosittu tiedonkeruumenetelmä. Se soveltuu monenlaisiin kehittämistehäviin, koska sillä saadaan nopeasti kerättyä syvällistäkin tietoa kohteesta. Lomakehaastattelu on hyvä valinta, kun halutaan korostaa yksilöä tutkimustilanteen subjektina, jolla on mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita vapaasti. Haastattelun lisäksi kehittämistyössä kannattaa käyttää myös toista menetelmää, sillä ne tukevat toisiaan. Haastattelulla saadaan selvennettyä tai syvennettyä asioita. (Ojasalo ym. 2014, 106.) Haastattelu toteutetaan yleensä lomakkeella, jossa kysymykset strukturoidaan ja vakioidaan ennalta, kuten kyselylomakkeessa. Haastattelun tekemiseen on erilaisia tapoja, sen voi tehdä kadulla, kaupassa, ovella, puhelimessa tai vaikka työpaikalla. Haastattelussa tutkija esittää kysymykset haastateltavalle ja kirjaa vastaukset lomakkeelle. (Vilka 2007, 29.)

Lomakehaastattelun lisäksi haastattelu voidaan tehdä joko teemahaastatteluna, syvähaastatteluna tai ryhmähaastatteluna. Haastattelut kannattaa aina jollain tavalla nauhoittaa tai äänittää, koska haastattelijan on jälkeinpäin helppo palata

haastattelutilanteeseen uudelleen ja kuunnella mitä haastateltavat sanoivat. Tallennus on tarpeen myös siksi, että haastattelu pitää litteroida, eli kirjoittaa auki. Litterointi on kirjoitettava sanasta sanaan. (Ojasalo ym. 2014, 107.) Strukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat muotoiltu valmiiksi ja ne esitetään tietyssä järjestyksessä. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu ennakkoon, mutta niiden järjestystä voidaan vaihdella haastattelun aikana. myös sanamuotoja voi muuttaa. Avoimessa haastattelussa keskustellaan vapaasti aiheesta, keskustelu voi olla myös epämuodollista. CTI-menetelmä (Critical Incident Technique, kriittisten tapahtumien tekniikka) on syvähaastattelutapa. Siinä haastateltavaa pyydetään kertomaan esimerkiksi palvelukokemuksesta jotain erittäin hyvää ja erittäin huonoa. (Ojasalo ym. 2014, 108-109.)

4.3 Tutkimuksen etiikka ja luotettavuus

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) (TENK 2019, 7-8) on määritellyt eettiset periaatteet, joita jokaisen tutkijan on noudatettava. Nämä periaatteet on laadittu tutkijoiden tueksi ja suojaamaan tutkimuksen kohteena olevia henkilöitä. Tutkijan on kunnioitettava tutkittavien ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta. Tutkimus on myös toteutettava niin, että tutkittavina oleville henkilöille ei aiheudu riskejä, vahinkoja tai haittoja. Kun tutkinnan kohteena on ihmisiä, tulee tutkijalla olla tutkittavien suostumus tutkimuksen tekemiseen. Suomen perustuslain 16 § turvaa tieteen vapauden, jonka mukaan vapautta tulee käyttää vastuullisesti. Tämä tutkimus on tehty näiden eettisten ohjeiden mukaan. Tutkimuksen kohteena olleita henkilöitä informoitiin etukäteen tutkimuksesta ja tutkimukseen vastaaminen oli vapaaehtoista.

Haastattelun puuttumisen vuoksi (tästä lisää luvussa 4.4) kovin syvällistä analyysia ei voitu tehdä, mutta kyselyn perusteella on tehty johtopäätöksiä (luku 6), joiden avulla virasto voi tehdä omat jatkosuunnitelmat itseohjautuvien tiimien perustamiseksi.

4.4 Tutkimuksen toteutus

Itseohjautuvuuskyseily (Liite 1) tehtiin Digi- ja väestötietoviraston ryhmäpäälliköille. Digi- ja väestötietovirasto on valtion virasto, joka aloitti toimintansa 1.1.2020 kun Väestörekisterikeskus, maistraatit ja Itä-Suomen aluehallintovirastossa toimiva Maistraattien ohjaus- ja kehittämissyksikkö yhdistyivät. Viraston tehtävänä on turvata tietojen saatavuus, tarjota palveluja asiakkaiden elämäntapahtumiin ja edistää yhteiskunnan digitalisaatiota.

Työntekijöitä virastossa on yhteensä yli 800. He työskentelevät 36 paikkakunnalla. Viraston tehtävänä on uudistaa yhteiskuntaa, tukea kansalaisten asiointia yhteiskunnan julkisen hallinnon kanssa ja osaltaan näyttää suuntaa. (Digi- ja väestötietovirasto).

Viraston yli 800 työntekijästä tutkimuksen kohteena olleita ryhmäpäälliköitä on 57. Vastaajien johtamat ryhmät ovat erilaisia ja niissä tehdään hyvin erilaisia töitä. Itseohjautuvuuskysely lähetettiin viraston yhteyshenkilön välityksellä kaikille ryhmäpäälliköille sähköpostitse, koska se oli helpoin keino tavoittaa ympäri suomen työskentelevät ryhmäpäälliköt.

Kysely toteutettiin Webropol-ohjelmalla. Webropol valikoitui ohjelmaksi, koska se oli helpposti saatavilla ja se on helppokäyttöinen ja monipuolinen ohjelma kyselyn laatimiseen. Ohjelma on varmasti myös monelle vastaajalle tuttu ohjelma. Webropol mahdollistaa myös aineiston analysoinnin monella tapaa ja on helppokäyttöinen ohjelma.

Kyselylomakkeella oli monivalintakysymyksiä ja avoimia kysymyksiä. Kyselyssä oli 3 teemaa: 1. vastaajien taustatietoja 2. Itseohjautuvuus nyt 3. Itseohjautuvuus tulevaisuudessa. Webropol kyselylomake oli vastaajille avoinna 10.-23.4.2021. Kyselyssä oli yhteensä 12 kysymystä, joista yhdeksään oli pakko vastata. Avoimia kysymyksiä oli viisi.

Kyselyn vastausten analysoinnin jälkeen vastaukset esiteltiin Digi- ja väestötietoviraston yhteyshenkilöille Teams-palaverissa. Kooste vastauksista lähetettiin heille myös sähköisesti, jotta tuloksia voidaan analysoida ja käyttää heidän omiin tarkoituksiinsa. Vastauskoosteesta ei pysty tunnistamaan vastaajia, joten vastaajien anonymiteetti säilyy.

Tässä tutkimuksessa tarkoitukseni oli pitää myös ryhmähaastattelu Teamsin välityksellä. Haastattelu oli tarkoitus nauhoittaa ja litteroida. Mietin keskustelun aiheita etukäteen keskustelun rungoksi, mutta tarkoitus oli keskustella antamistani aiheista vapaasti, jotta olisin saanut mahdollisimman kattavasti haastateltavien ajatuksia ja kokemuksia aiheesta. Tämän pohjalta olisin saanut analysoitua mahdollisia koulutustarpeita ja tietoaukkoja, joita ryhmäpäälliköillä on itseohjautuvuuteen liittyen.

Ryhmähaastatteluun oli tarkoitus kerätä 5–10 ryhmäpäällikköä. Haastatteluun pyydettiin vapaaehtoisia osallistujia. Vapaaehtoisia ryhmähaastatteluun löytyi lopulta vain yksi henkilö. Ryhmähaastattelu ei lopulta toteutunut, koska yhden henkilön haastattelu ei olisi ollut hyödyllistä tämän tutkimuksen kannalta. Haastattelu ei olisi antanut tarpeeksi kattavaa tietoa, joka olisi edustanut ryhmäpäälliköiden tietotasoa ja mielipiteitä.

Miksi vapaaehtoisia ryhmähaastatteluun ei ollut? Syitä voi vain arvailla. Kenties ryhmäpäälliköiden aikataulut eivät antaneet myöden osallistua haastatteluun tai ehkä osallistuminen vain ei kiinnostanut. Kyselyn perusteella kuitenkin tietämys itseohjautuvuudesta oli melko hyvä ja aiheeseen oli syvennytty, osa tiimeistä toimi jo ennestään itseohjautuvasti. Tämän tutkimuksen on tarkoitus auttaa Digi- ja väestötietovirastoa matkalla itseohjautuvien tiimien virastoksi. Tieto, joka haastattelulla olisi saatu, olisi ollut arvokasta tietoa Digi- ja väestötietovirastolle tulevaisuutta varten.

5 ITSEOHJAUTUVUUS DIGI- JA VÄESTÖTIETOVIRASTOSSA

Tässä luvussa käydään läpi ryhmäpäälliköille tehdyn kyselytutkimuksen tuloksia. Jokainen kysymys ja siihen tulleet vastaukset on käyty läpi ja tulokset on ilmoitettu kuvioin tai sanallisin vastauksin. Vastauksia on elävöitetty erilaisin kuvioin, jotta lukeminen on mielekkäämpää ja tulosten esittely mahdollisimman selkeää. Osassa kysymyksistä vastauksia on peilattu sen mukaan, miten on vastattu aiemmissa kysymyksissä. Kyselyyn tuli vastauksia 23 kappaletta, 23=n. Vastausprosentti oli 40,3 %.

5.1 Esimieskokemus

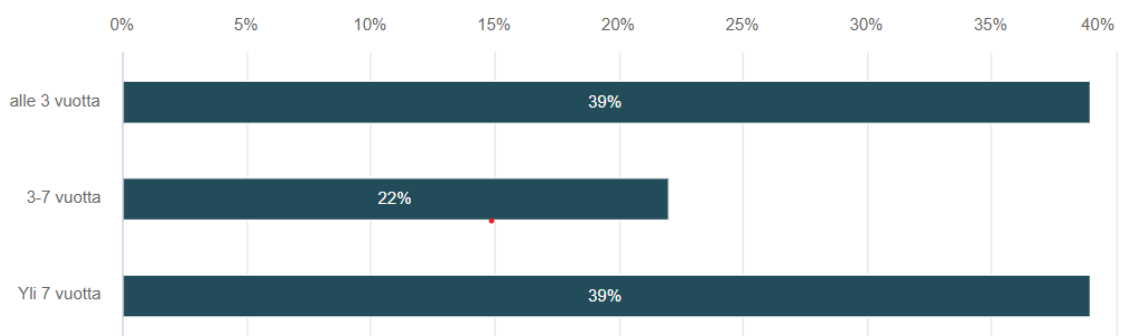
Esimieskokemus

Kysymyksessä 1 kysyttiin,

kuinka pitkään on toiminut esimiestehtävissä. Vastaajat jakautuivat melko tasaisesti niin pidempään esimiestehtävissä toimineisiin, kuin vähemmän esimieskokemusta omaaviin. Vastaajista 39 % (n=9) on toiminut esimiestehtävissä alle kolme vuotta, 22 % (n=5) 3 – 7 vuotta ja 39 % (n=9) yli seitsemän vuotta.

1. Kuinka pitkään olet toiminut esimiestehtävissä?

Vastaajien määrä: 23



Kuvio 3. Esimieskokemus.

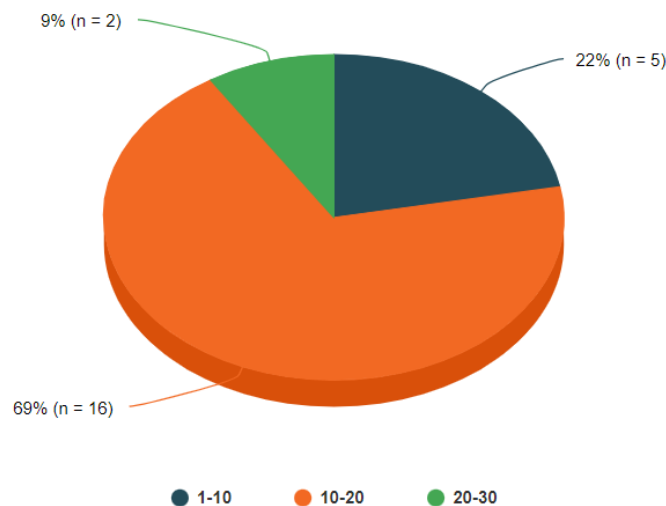
Digi- ja väestötietovirastossa on hyvin jakautunut kokemus esimiestehtävistä. Kokeneita (yli 7 vuotta) ja vähemmän kokeneita (alle 3 vuotta) on yhtä paljon.

Alaisten määrä

Kysymyksellä 2 haluttiin selvittää ryhmäpäälliköiden alaisten määrä, eli heidän johtamansa ryhmän koko. Suurin osa ryhmäpäälliköiden vetämistä tiimeistä on kooltaan 10–20 henkilöä (69 %). Pienempiä tiimejä, joissa on 1–10 henkilöä on 22 %:lla vastaajista. Vain 9 %:lla vastaajista on suuri, 20–30 henkilön tiimi.

2. Montako alaista sinulla tällä hetkellä on?

Vastaajien määrä: 23

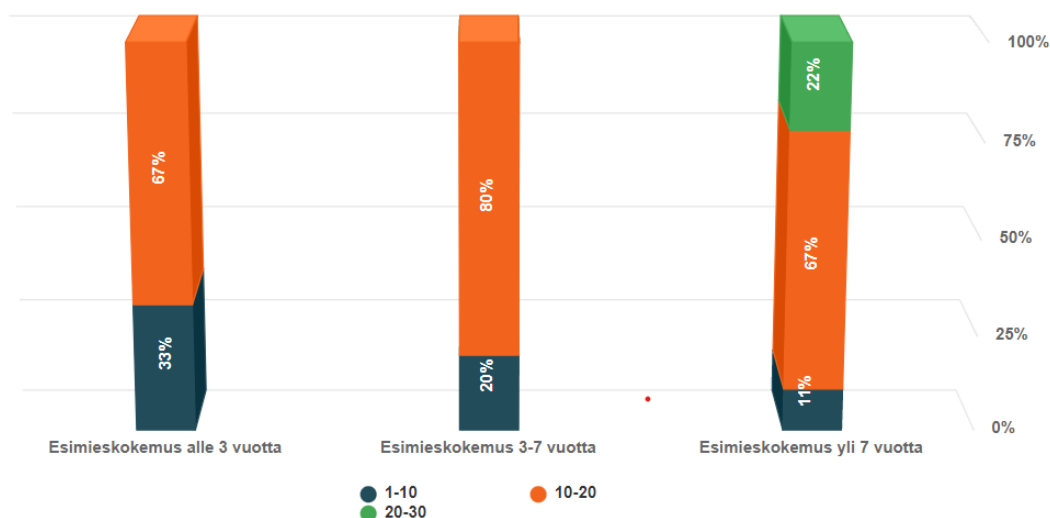


Kuvio 4. Alaisten määrä.

Kuviosta 4 nähdään alaisten määrä esimieskokemuksen mukaan jaoteltuna. Niin kuin aiemmin jo todettiin, keskisuuria tiimejä on eniten. Näin on myös kokemusvuosien perusteella jaoteltuna. Jokaisessa ryhmässä selkeästi eniten on 10–20 hengen tiimejä. Pienimpiä 1–10 hengen tiimejä on eniten vähiten esimieskokemusta omaavilla henkilöillä ja vähiten kokeneimmilla esimiehillä. Suurimpia, 20–30 hengen tiimejä on vain henkilöillä, joilla on yli 7 vuoden esimieskokemus, kokemattommilla ei näin suuria tiimejä ole ollenkaan. Tiimien koko suurenee loogisesti sen mukaa, kun esimieskokemusvuosia karttuu.

2. Montako alaista sinulla tällä hetkellä on?

Vastaajien määrä: 23



Kuvio 5. Alaisten määrä esimieskokemuksen mukaan.

5.2 Itseohjautuvuus nyt

Itseohjautuvuuden määritelmä

Kysymyksessä 3 haluttiin, että vastaajat määrittelevät itse mitä heidän mielestään tarkoittaa työelämän itseohjautuvuus. Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää, millainen mielikuva vastaajilla on itseohjautuvuuden määritelmästä. Iso osa vastauksista käsitteli itseohjautuvuutta työntekijän näkökulmasta. Osassa vastauksissa osattiin ajatella myös mitä itseohjautuvuus tarkoittaa esimiehen näkökulmasta.

Työntekijä osaa ohjata omaa työtään ilman esimiehen päivittäisestä ohjaamista. Esimies ei siis jaa päivittäisiä tehtäviä vaan on enemmänkin työnteon mahdollistaja.

Huomataan ja otetaan itse työtehtäviä suoritettavaksi sekä kerrotaan mikäli työnnot kasvavat niin että olisi syytä puuttua töiden jakamiseen yhteisesti.

Sitä, että jokainen työntekijä tietää mikä on hänen perustehtävänsä ja tavoitteensa. Hän ottaa vastuuta omasta tekemisestään ja suunnittelee itse työtavat ja aikataulut niin, että saa tuloksia aikaiseksi.

Työntekijälle kerrotaan tavoite sekä reunaehdot. Työntekijä saa ja kykenee toimimaan annettujen reunaehtoisten sisällä itse valitsemallaan tavalla saavuttaakseen tavoitteen.

Asiantuntija löytää työnsä yksittäiset tehtävät itsenäisesti ja ylätasen tavoitteet ohjaavat työtä ilman lähiesimiehen aktiivista työnohjausta. Itseohjautuvuus parhaimmillaan mahdollistaa innovaatiot, kun työkokonaisuus ei ole tarkasti rajattu, eikä aikataulutettu. Itseohjautuvuus lisää työhyvinvointia, kun se on suhteessa henkilön osaamiseen, päätösvaltaan sekä kykyyn hyödyntää esimerkiksi verkostoja. Itseohjautuvuuden tason määrittely ja kyvykyys yksilötasolla toimimiseen ja mahdollinen tuen tarve jää lähiesimiehelle edelleen ja tähän tarvitaan esimiesosaamista jatkossa entistä enemmän.

Organisaationäkökulma tuli esiin yhdessä vastauksessa.

Organisaatiotasolla itseohjautuvuus tarkoittaa sitä, että "impulssit" eivät kulje vain ylhäältä alas organisaatorakenteen mukaisesti.

Itseohjautuvuutta eivät kaikki osanneet määritellä mitenkään tai olivat epävarmoja siitä mitä se tarkoittaa.

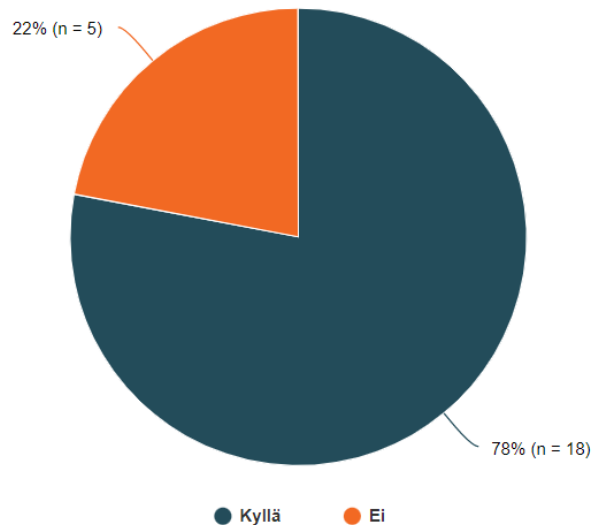
Enpä ole ihan varma... ..sitä että työntekijöiden pitäisi osata ajatella itse?

Itseohjautuvuuden tuttuus

Itseohjautuvuuden määrittelemiseen jälkeen kysymyksellä 4 selvitettiin, kuinka monelle työelämän itseohjautuvuus oli ennestään tuttua. 78 %:lle (n=18) vastaajista työelämän itseohjautuvuus on jo ennestään tuttua. Sen myös huomasi edellisen kysymyksen vastauksista, joissa vastaajat määrittelivät itse mitä tarkoittaa työelämän itseohjautuvuus. Osassa vastauksista huomasi, että määritelmät olivat lähellä eri asiantuntijoiden tekemiä itseohjautuvuuden määritelmiä. 22 % (n=5) vastaajista kertoivat, että eivät ennestään tunne mitä tarkoittaa työelämän itseohjautuvuus.

4. Onko työelämän itseohjautuvuus sinulle ennestään tuttua?

Vastaajien määrä: 23



Kuvio 6. Työelämän itseohjautuvuuden tuttuus.

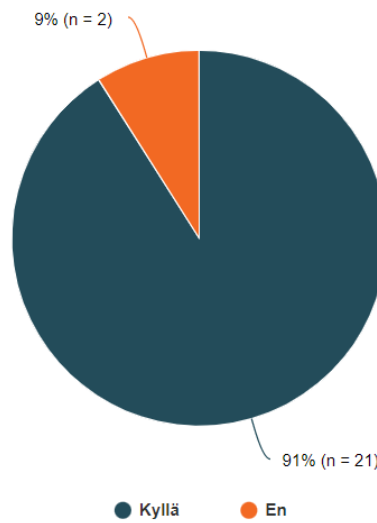
Kyselyssä ei missään vaiheessa kerrottu itseohjautuvuuden määritelmää. Tämä tehtiin tarkoituksella, koska haluttiin vastaajien määrittelevän se itse. Tällä selvitettiin vastaajien tietämys siitä mitä itseohjautuvuus tarkoittaa ja mihin sillä pyritään. Vastausten perusteella voidaan lähteä pohtimaan kuinka paljon ja millaista koulutusta aiheesta on syytä järjestää.

Kokemus itseohjautuvasta työskentelystä

Kysymyksessä 5 selvitettiin, onko ryhmäpäälliköillä ennestään kokemusta itseohjautuvasta työskentelystä. Vastaajista 91 %:lla (N=21) on kokemusta itseohjautuvasta työskentelystä ja 9 %:lla (n=2) ei ole kokemusta. Tämä vastaus on mielenkiintoinen, koska edellisessä kysymyksessä työelämän itseohjautuvuus oli tuttua 18 vastaajalle. Kuitenkin kokemusta itseohjautuvasta työskentelystä on 21 vastaajalla.

5. Onko sinulla kokemusta itseohjautuvasta työskentelystä?

Vastaajien määrä: 23



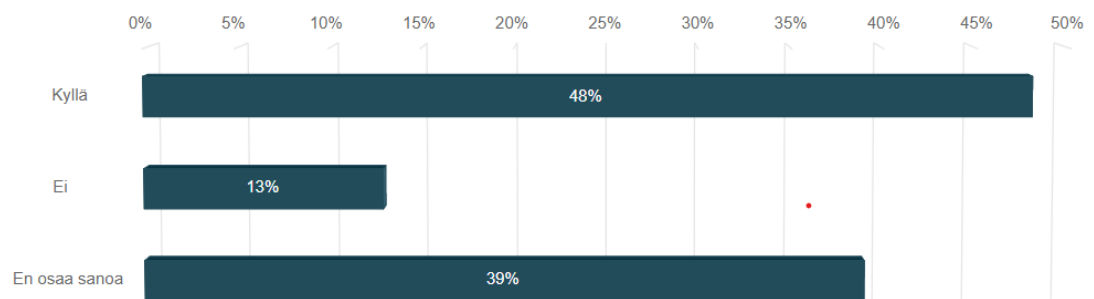
Kuvio 7. Kokemus itseohjautuvasta työskentelystä.

Osaaminen itseohjautuvan tiimin vetämiseen

Kysymyksellä 6 haluttiin selvittää, millaiset valmiudet ryhmäpäälliköillä on vetää itseohjautuvaa tiimiä. Vastaajista 48 % (n=11) uskoo, että on tarpeeksi osaamista itseohjautuvan tiimin vetämiseen. 13 % (n=3) vastaajista uskoo, että heillä ei ole valmiuksia ja 39 % (n=9) vastaajista ei ole varmoja.

6. Uskon, että minulla on tarpeeksi osaamista vetää itseohjautuvaa tiimiä

Vastaajien määrä: 23



Kuvio 8. Osaaminen itseohjautuvan tiimin vetämiseen.

Tästä käy hyvin ilmi se, että vaikka olisikin kokemusta itseohjautuvuudesta tai on työskennellyt itseohjautuvassa tiimissä, ei välttämättä ole valmiuksia itseohjautuvan tiimin vetämiseen. Iso osa vastaajista on epävarmoja siitä, riittääkö oma osaaminen.

	Työelämän itseohjautuvuus on ennestään tuttua		Itseohjautuvuus ei ole ennestään tuttua		Yhteensä
	n	Prosentti	n	Prosentti	
Kyllä	9	50,0%	2	40,0%	11
Ei	2	11,1%	1	20,0%	3
En osaa sanoa	7	38,9%	2	40,0%	9
Yhteensä	18		5		23

Kuvio 9. Valmius vetää itseohjautuvaa tiimiä perustuen työelämän itseohjautuvuuden tuttuuteen.

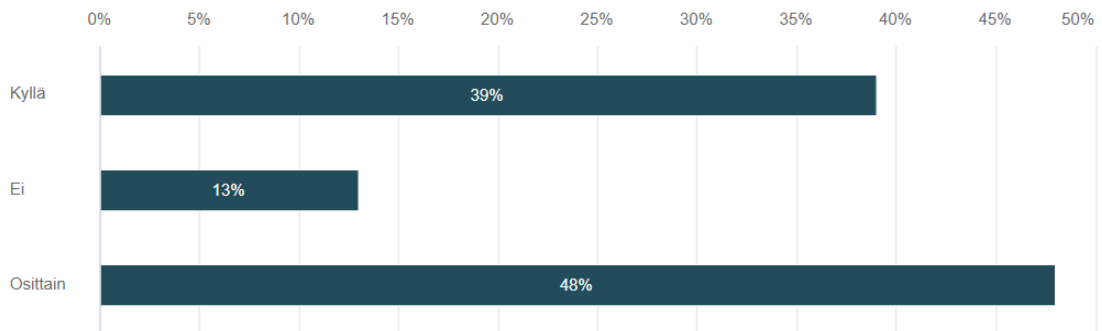
Kuviosta 8 selviää vastaajien valmius itseohjautuvan tiimin vetämiseen perustuen vastaukseen siitä, onko työelämän itseohjautuvuus ennestään tuttua. Kysymyksessä 4 vastaajista 5 oli sitä mieltä, että työelämän itseohjautuvuus ei ole ennestään tuttua. Näistä vastaajista kuitenkin kaksi on sitä mieltä, että heillä olisi valmiuksia vetää itseohjautuvaa tiimiä siitä huolimatta, että eivät tunne työelämän itseohjautuvuutta. Yksi sanoi, ettei ole valmiuksia itseohjautuvan tiimin vetämiseen ja kaksi ei osannut sanoa. Kysymykseen 4 vastasi Kyllä 18 vastaajaa. Heistä suurin osa, 9 vastaajaa, oli sitä mieltä, että heillä on valmiudet itseohjautuvan tiimin vetämiseen. 7 vastaajaa oli epävarmoja eivätkä osanneet sanoa ja kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että heillä ei tällaisia valmiuksia ole.

Itseohjautuvat tiimit

Kysymyksellä 7 selvitettiin, onko Digi- ja väestötietovirastossa jo ennestään itseohjautuvia tiimejä. Vastaajista 39 %:n (n=9) tiimit toimivat jo ennestään itseohjautuvasti. 13 % (n=3) on sitä mieltä, että heidän tiiminsä eivät toimi itseohjautuvasti ja 48 % (n=11) tiimeistä toimivat osittain itseohjautuvasti.

7. Koen, että vetämäni tiimi toimii jo itseohjautuvasti

Vastaajien määrä: 23



Kuvio 10. Itseohjautuvat tiimit.

Kun verrataan näitä vastauksia kysymykseen 6, jossa kysyttiin valmiutta vetää itseohjautuvaa tiimiä, saadaan mielenkiintoinen vertaus siihen, että tiimeistä yhteensä 83 % toimivat ryhmäpäälliköiden mukaan joko kokonaan tai osittain itseohjautuvasti, mutta vain 48 %:lla vastaajista on omasta mielestään valmius vetää itseohjautuvaa tiimiä. Tämän perusteella 35 % kokonaan tai osittain itseohjautuvasti toimivista tiimeistä toimii ilman, että ryhmäpäälliköllä on omasta mielestään valmiuksia vetää tällaista tiimiä.

Miten tiimini toimii itseohjautuvasti?

Kysymyksellä 8 haluttiin vielä tarkentaa sitä, miten kokonaan tai osittain itseohjautuvasti toimivat tiimit ryhmäpäälliköiden mielestä toimivat itseohjautuvasti. Kysymys oli tarkoitettu niille vastaajille, jotka vastasivat edelliseen kysymykseen Kyllä tai Osittain. Vastajat saivat vapaasti kertoa oman tiimensä itseohjautuvasta työskentelystä.

Henkilökunta ottaa hyvin vastuuta töistä ja ovat ajan tasalla. Otetaan keskusteluun mitä töitä milloinkin pitäisi priorisoida.

Toimin esimiehenä tiimille, jossa suurin osa henkilöistä toimii tuoteomistajan roolissa ja vastaavat tuotetiimien ohjauksesta. Tuoteomistajilla ei ole hallinnollista esimiesvastuuta mutta vastaavat siitä, että tiimi saavuttaa vastuunsa. Tuoteomistajan roolissa toimiminen edellyttää itseohjautuvuutta; en esimiehenä pysty ohjaamaan substanssissa - pystyn vain tarjoamaan tai ainakin yritän tarjota edellytykset jokaiselle toimia omissa roolissaan.

Tiimissä on henkilöitä, jotka rakentavat kehitettävän kokonaisuuden hyvinkin ylä-tason strategiasta ja visiosta. Tiimiläiset hakevat säännöllisesti tukea verkostoista, johdolta ja esimieheltä oikeiden painotusten löytämiseen, mutta tekemisen iso kuva syntyy ja yleensä pysyy tiimiläisten käsissä ja on laajasti jaettu / hyväksytty.

Tiimi jakautuu eri paikkakunnille, joten joutuvat pakostakin toimimaan ilman esimiehen jatkuvaa läsnäoloa. Paikalliset tehtävät he hoitavat itse.

Osa itse valita parhaat tavat tavoitteisiin pääsemiseksi. Osa myös itse priorisoida tekemisensä.

Aina löytyy henkilöitä, joita joutuu kuitenkin "vahtimaan", vaikka kuinka kaikkien pitäisi olla itseohjautuvia.

Vastauksissa painottuu se, että tiimin itseohjautuvuus on sitä, että ryhmäpäällikön ei tarvitse koko ajan kertoa mitä tehdään, vaan asiantuntija ottaa vastuun omasta työstään ja tietää mitä pitää tehdä.

5.3 Itseohjautuvuus tulevaisuudessa

Suhtautuminen itseohjautuviin tiimeihin

Koska Digi- ja väestötietoviraston on tarkoitus siirtyä itseohjautuviin tiimeihin, kysyttiin ryhmäpäälliköiden suhtautumista asiaan. Kysymyksessä 9 kysyttiin suhtautumista siihen, että organisaatiossa siirryttäisiin itseohjautuviin tiimeihin.

	n	Prosentti
Kyllä	17	73,9%
En	0	0,0%
En osaa sanoa	6	26,1%

Kuvio 11. Suhtautuminen organisaation siirtymisestä itseohjautuviin tiimeihin.

Suurin osa vastaajista, 73,9 %, suhtautuu asiaan positiivisesti. Kantaansa ei osannut sanoa 26,1 % vastaajista. Kukaan vastaajista ei suhtautunut asiaan kielteisesti.

Kysymyksellä 10 haluttiin vielä tarkentaa niiden vastaajien mielipidettä, jotka vastasivat edelliseen kysymykseen En tai En osaa sanoa. Koska En vastauksia ei tullut yhtään, on

alla esitetyt vastaukset heidän, jotka vastasivat En osaa sanoa. Vastauksista käy hyvin ilmi se, että ajatellaan itseohjautuvuuden sopivan huonosti Digi- ja väestötietovirastoon, koska työ on sellaista, että asiantuntijat tarvitsevat paljon ohjausta, eivätkä he ole tottuneet oma-aloitteiseen työhön.

Moneen viranomaistyöhön itseohjautuvuus ei sovi. Ns. peruspuurtajat valtiolla tarvitsevat rakenteita ja usein pitkällekin menevää ohjaamista. Tämä ei hetkessä vältettävästi muutu.

Valtakunnallisessa virastossa asiamäärät ovat suuria ja työntekijän tehtäviin voi kuulua monenlaisia asioita. Pelkän itseohjautuvuuden varassa työntekijöiden voi olla vaikea priorisoida tai tietää, hoitaako riittävän moni muu tuota, jos minä teen nyt tätä jne.

Riippuu siitä, mitä itseohjautuvuudella tässä yhteydessä tarkkaan ottaen tarkoitetaan. Kannatan toki sitä, että työntekijät johtavat itseään ja "omistavat" työtään.

Pitäisi ensin olla yhteinen ymmärrys, mitä sillä tavoitellaan ja missä kohdin sillä on erityinen arvo. Vaatii myös luottamuksen ilmapiiriin.

Itseohjautuvuus sopii vain yksilöille, joiden osaaminen, kokemus ja persoonallisuus ovat riittävän korkealla tasolla. Jos liian mekaanisesti tavoitellaan itseohjautuvuutta, lipsahdetaan helposti tilanteeseen, jossa henkilöt, joiden edellytykset eivät ole riittävät, yrittävät itseohjautua. Siitä tulee vain sotkua.

Vastauksista ilmenee hyvin epäily, että itseohjautuvuus ei sovi hierarkkiseen valtion virastoon. Eräs vastaaja nosti esille myös yhden keskeisen itseohjautuvuuden asian siitä, että ensin pitää olla yhteinen ymmärrys siitä mitä tavoitellaan.

Itseohjautuvuuteen siirtymisen vaikutukset omaan työhön

Kysymyksellä 11 haluttiin selvittää miten ryhmäpäälliköt uskovat itseohjautuvuuteen siirtymisen vaikuttavan omaan työhönsä. Vastaajista enemmistö suhtautuisi positiivisesti. He, jotka vastasivat kysymykseen 9 Kyllä, kertoivat vaikutuksista näin:

Se muuttaisi rooliani esimiehenä vielä valmentavampaan suuntaan. Uskon, että muutos olisi positiivinen. Luotan vahvasti ryhmääni kuuluviin henkilöihin.

Esimiestyön määrä vähenisi ja esimiehen rooli olisi enemmän valmentajan rooli. Myös esimiesten määrä vähenisi.

Enemmän mahdollisuuksia ja tapoja tehdä töitä ja ohjata kyvykkyyksiä entistä parempiin suorituksiin pelkäämättä virheitä.

Paremmat mahdollisuudet keskittyä omaan ydinosaamiseen ja johtamiseen.

Ei juurikaan, ryhmäni on jo tällä hetkellä melko itseohjautuva, eikä minun tarvitse niinkään substanssityössä kertoa mitä tehtävää milloinkin tehdään, vaikka toki hankaliin substanssikysymyksiin pitää kommentoida.

Olisin valmis luopumaan esimiestehtävistä.

Vastaajat, jotka vastasivat kysymykseen 9 En osaa sanoa, kertoivat ajatuksistaan näin:

Lisäisi varmaan vastuuta ja työtehtäviä ennestään, kun ei niitä asioita kukaan muu sitten hoitaisi.

Tiimini vetämisen osalta melko vähän, sillä itseohjautuvuus on aika paljolti läsnä. Kaksi suurempaa vaikutusta tulee mieleen. Ensinnäkin hajauttaisi eri asiantuntijoiden suorituskykyä rajusti. Toiset loistavat saadessaan työskennellessä itseohjautuvasti, valtion virastossa toisille se taas olisi pahin painajainen. En usko, että tätä paikkaa on rakennettu moista silmällä pitäen esim. rekryjen osalta. Arkinen "mikropäätöksenteko" kokisi muutoksen. Täällä on totuttu etenemään aika varman päälle, eri asioihin haetaan muiden mielipiteitä eri palavereista, ohjausryhmistä jne.

Saattaisin saada palautetta siitä, että työntekijät kokevat uupumusta "loputtomassa suossa".

Antaisi mahdollisuuden kehittää ja entistä enemmän siirtymistä pois päivittäisjohtamisesta varsinaiseen henkilöstöjohtamiseen.

Harkittaisiin tarkemmin tarvittavat yhteiset linjaukset ja tunnistettaisiin liikkumavara. Saattaisi vähentää kateutta.

En osaa sanoa. Omat alaiset ovat hyvin itseohjautuvia. Miten tilanne muissa ryhmissä, en osaa sanoa.

Vapaita ajatuksia ja kokemuksia itseohjautuvuudesta

Viimeisessä kysymyksessä 12 sai vapaasti kertoa omia ajatuksiaan itseohjautuvuudesta. Kysymykseen ei ollut pakko vastata. Kysymykseen vastasi 14 henkilöä.

Vastauksista huomaa selvästi, että asiaan suhtaudutaan positiivisesti, mutta kuitenkin mietityttää kuinka itseohjautuva tiimi -malli soveltuu omaan työhön.

Suhtaudun itseohjautuvuuteen positiivisesti. Uskon, että perinteisesti johdettu organisaatio kärsii "aivovuodosta", jos muiden kuin organisaatiokaavion johtopäässä olevien henkilöiden rooliksi jää lähinnä kommentointi.

Varmasti tulee vastaan asioita joita asiantuntijatasolla ei voida päättää, vaikkakin vastuuta ja myös valtaa on annettu. Esim. useamman asiantuntijan välillä ei saada yhteispäätöstä, jolloin tiedettävä kuka tai mikä taho lopulta asian päättää. Luottamus on myös tärkeää.

Olen pyrkinyt rakentamaan itseohjautuvia tiimejä jo n. 15 vuoden ajan. Mielestäni hyvin toimivat itseohjautuvat tiimit ovat tulevaisuuden tapa työskennellä.

Itseohjautuvuutta kannustetaan nykyisin huomattavasti enemmän kuin esim. 15 vuotta sitten, jolloin päällikköjohtoinen virasto oli kuitenkin vielä pääsääntö, ja mitään ei tehty ilman, että päätös ja ohje tuli esimieheltä tai päälliköltä. Pidän tätä huomattavasti parempana ja varmasti suurimmalle osalle henkilökunnastakin mielekkäämpänä.

Ihan hauska idea teoriassa, käytännössä vain yksi uusi muotitermi, josta johtavat voivat keskenään jutella sanomatta mitään järkevää mistään.

Johtaa huonosti hoidettuna helposti siiloutumiseen. Itseohjautuja ei aina huomaa liittää tekemistään niihin asioihin, joihin tekemisellä on riippuvuussuhde. Ylipäänsä itseohjautuvuus on vaativa asia; toimiakseen se edellyttää valistuneita yksilöitä.

Itseohjautuvuuteen kuuluu kyky haastaa rakenteita ja myös joustaa. Välillä se tulee vain iän ja kokemuksen myötä. Itseohjautuvuus edistää parhaiden käytäntöjen leviämistä ja samalla tulee varmistaa, että perusta tulee hyvin tehdyksi.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tällä tutkimuksella haluttiin selvittää Digi- ja väestötietoviraston ryhmäpäälliköiden tietämys ja suhtautuminen itseohjautuvuuteen. Kyselyn avulla aiheesta saatiin hyvä yleiskuva. Aiheen syvempi tarkastelu jäi pois haastattelun epäonnistumisen vuoksi.

Vastaukset kuvastavat hyvin ryhmäpäälliköiden näkemyksiä, sillä vastausprosentti oli hyvä, 40 %, ja vastauksia saatiin niin pidemmän aikaa esimiestehtävissä toimineilta, kuin esimiesuraa aloittelevilta. Vastaajilla oli myös eri kokoisia tiimejä johdettavana.

Vastaajat osasivat hyvin määritellä itseohjautuvuuden termin, joten suurimmalle osalle aihe on ennestään ainakin jossain määrin tuttu. Itseohjautuvuuteen pyrkiessä olisi kuitenkin hyvä käydä yhdessä läpi mitä termi tarkoittaa ja mitä sillä käytännössä haetaan. On hyvä tarkentaa mitä itseohjautuvuus tarkoittaa ryhmäpäällikön näkökulmasta ja mitä se tarkoittaa heidän alaistensa näkökulmasta. Vaikka suurimmalle osalle työelämän itseohjautuvuus on tuttua, kokee iso osa vastaajista, että eivät ole valmiita vetämään itseohjautuvaa tiimiä. Ryhmäpäälliköt kaipaavat selvästi ohjausta ja koulutusta siitä, miten itseohjautuvat tiimit toimivat ja mitä itseohjautuvan tiimin johtaminen käytännössä tarkoittaa. Tämä on tärkeää, sillä kyselyn mukaan suurin osa vastaajien tiimeistä toimii jo nyt täysin tai osittain itseohjautuvasti, mutta silti ollaan epävarmoja mitä se tarkoittaa.

Vaikka itseohjautuvuuteen ja itseohjautuviin tiimeihin suhtaudutaan pääosin positiivisesti, mietityttää monia vastaajia se, miten oma työ ja oman tiimin työ tulevat muuttumaan. Tärkeää on, että luodaan yhteinen ymmärrys siitä, mitä itseohjautuvilla tiimeillä tavoitellaan ja mitä ne tarkoittavat käytännössä. Moni vastaaja epäili, ettei itseohjautuvuus sovi hierarkkiseen valtion virastoon. Tämän vuoksi pohjatyö pitää tehdä rauhassa ja huolella, jotta jokainen löytää itselleen ja tiimilleen oikeanlaisen ja toimivan tavan työskennellä. Kannattaa rohkeasti kokeilla erilaisia toimintatapoja, koska jos jokin uusia asioita ei toimi, aina voi palata vanhaan ja kehittää mahdollisesti uusia toimintatapoja kokeiltavaksi.

Keskeiset termit, jotka tutkimuksesta nousivat esiin ovat avoimuus, luottamus, keskustelu ja rohkeus. Kaikkia näitä tarvitaan jokaiselta työntekijältä. Rohkeutta heittäytyä uudenaikaiseen työskentelymalliin, joka vaatii kaikilta osapuolilta avoimuutta ja luottamusta, sekä mahdollisuutta keskustella asioista.

Itseohjautuvuus on niin laaja käsite, että sitä ei tässä tutkimuksessa ole kokolaajuudessaan käsitelty. Myöskään johtamista ei ole ollut mahdollista, eikä tarkoituksenmukaista, käsitellä tässä tutkimuksessa koko laajuudessaan.

Mahdollisuuksia jatkotutkimuksille on useita. Seuraava askel voisi olla tutkimuksen tekeminen siitä, millaisilla askelilla Digi- ja väestötietoviraston tulisi edetä itseohjautuvuuden polulla ja millaista tukea työntekijät matkan varrella tarvitsevat. Myös työntekijöiden kokemuksia ja tuntemuksia on hyvä tutkia, jotta tiedetään, miten muutoksessa on onnistuttu.

7 YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen aihe syntyi omasta kiinnostuksestani tutkia itseohjautuvuutta. Digi- ja väestötietovirastossa oltiin siirtymävaiheessa itseohjautuvien tiimien luomisessa ja tutkimus tehtiin viraston tarpeeseen selvittää ryhmäpäälliköiden valmiuksia itseohjautuvien tiimien johtamiseen.

Itseohjautuvuudesta on viime vuosina puhuttu paljon, varsinkin etätöiden lisääntyttyä. Julkisuudessa kerrotaan kuinka erilaiset yritykset ovat siirtyneet itseohjautuviin organisaatioihin ja kuinka he ovat tässä muutoksessa onnistuneet. Suurista puheista huolimatta itseohjautuvuuden teoria on melko suppea ja yksinkertainen. Teorian keskiössä on itseohjautuva työntekijä, joka työskentelee ilman ylhäältäpäin tulevia käskyjä ja määräyksiä. Työntekijän tulee olla tarpeeksi motivoitunut, jotta hän voi työskennellä itseohjautuvasti ja organisaation on luotava työntekijälle sopivat puitteet tässä onnistuakseen. Tässä kohtaa kuvaan astuu erilaiset motivaatioteoriat, joiden avulla itseohjautuvuusteoriaan saadaan syvyyttä ja yksinkertainen teoria vaikuttamaan monimutkaiselta.

Teoria kohtaa melko hyvin käytännön itseohjautuvuudessa. Haluaisin kuitenkin lisätä tuohon vielä sen, että kunhan sitä ei lähdetä ajattelemaan ja toteuttamaan liian syvästi. Itseohjautuvuuden toteuttamisessa on monia erilaisia tasoja ja erilaisia käytäntöjä. Yhtä selkeää raamia itseohjautuvalle työntekijälle tai organisaatiolle ei voi yleisesti luoda.

Luettuani monia esimerkkejä erilaisten ja eri kokoisten yritysten matkasta itseohjautuvaksi, olen huomannut yhteisenä piirteenä sen, että matka on pitkä ja kuoppainen. Vain kokeilemalla huomaa mikä toimintapa sopii itselle ja omalle organisaatiolle. Muutos ei tapahdu hetkessä, vaan se vaatii työtä, keskustelua ja yhteisten pelisääntöjen luomista. Tärkeimpänä elementtinä moni itseohjautuva yritys on pitänyt avoimuutta ja keskustelua. Yrityksen toiminnan pitää olla avointa ja asioista pitää voida keskustella.

Johtaminen on niin laaja käsite, että sitä olisi ollut mahdotonta käsitellä tässä työssä kokonaan. Valitsin työni aiheen kannalta keskeisimmät käsitteet tarkasteluun. Itseohjautuvuuden johtaminen koskee nimenomaan ryhmäpäälliköitä. Vaikka tiimit ovat itseohjautuvia, ei se poista esimiehen tarpeellisuutta, päinvastoin, esimiehen roolista tulee entistäkin tärkeämpi. Esimiehen tulee mahdollistaa työntekijöiden itseohjautuva työskentely. Itsensä johtaminen koskee ihan jokaista työntekijää ylimmästä johdosta työntekijöihin asti. Jokaisen tulee osata johtaa itseään, jotta voi työskennellä itseohjautuvasti.

Kolmantena käsitteenä oli julkinen johtaminen. Digi- ja väestötietovirasto on valtion virasto, jonka toimintaa ohjaa lait ja asetukset. Johtaminen julkishallinnon organisaatiossa saattaa erota juuri tämän takia yksityisen yrityksen johtamisesta, vaikka trendi onkin ollut jo pidemmän aikaa, että julkishallinnon johtamisen toimintatapoja tuodaan yhä lähemmäksi yksityisten yritysten johtamismalleja.


Teoriasta käytäntöön. Tässä opinnäytetyössä käytin kyselytutkimusta välineenä selvittää ryhmäpäälliköiden tietoja ja osaamista itseohjautuvuudesta. Kysely oli hyvä vaihtoehto, koska ryhmäpäälliköt työskentelevät ympäri suomea ja sähköpostitse lähetettävällä kyselyllä oli mahdollisuus saavuttaa kaikki. Tein kyselystä tarkoituksella lyhyen, koska sen pohjalta oli tarkoitus pitää ryhmähaastattelu. Haastattelussa piti syventää kyselyssä ilmille asioita. Koska haastatteluun ei löytynyt vapaaehtoisia, jäi kysely yksinään aika vajavaiseksi tämän tutkimuksen kannalta. Jälkeenpäin ajatellen, olisin voinut tehdä kyselystä laajemman, jotta sen perusteella jo pelkästään olisi saanut laajemman kuvan ryhmäpäälliköiden ajatuksista ja osaamisesta. Se ei olisi ollut pois ryhmähaastattelusta pois, vaikka olisikin teettänyt enemmän työtä. En kyllä osannut kuvitella, että ryhmähaastattelun pitäminen olisi jäänyt kiinni siitä ette vapaaehtoisia osallistujia löytynyt. Haastattelu olisi tuonut tutkimukseen syvyyttä ja keskustelujen pohjalta olisi saanut mahdollisesti paremman kuvan siitä, mitä työntekijät ajattelevat siitä, että johtavat itseohjautuvaa tiimiä hierarkkisessa valtion virastossa. Kyselyssä kävi jo ilmi se, että osa vastaajista ei uskonut itseohjautuvien tiimien olevan toimiva muutos. Erityisesti tästä olisin halunnut keskustella ja tiedustella miksi näin ajateltiin. Jonkinasteista muutospelkoa ilmeni vastauksista ja tämän keskustelun perusteella Digi- ja väestötietoviraston itseohjautuvuuden muutosta johtava henkilöstö olisi saanut arvokasta tietoa siitä, mikä muutoksessa pelottaa tai mietityttää. Tämän pohjalta he olisivat voineet miettiä tulevaisuutta ja sitä, millaista koulutusta ja ohjausta ryhmäpäälliköt ja heidän alaisensa tarvitsisivat, jotta muutos sujuisi mahdollisimman sujuvasti ja jouhevasti. Nyt tämä tutkimus jäi siltä osin hieman puolitiehen.

LÄHTEET

- Ala-Mutka, J. 2019. Johtajuuden rakentajat: edelläkävijöiden kertomuksia itseohjautuvuudesta ja kokeilukulttuurista. Helsinki: Growman.
- Aulankoski, S. Tietotyön taidot: Teoriaa ja tehtäviä sujuvan työskentelyn tueksi. Helsinki: Duodecim.
- Deci, E. 2015. Intrinsic Motivation with Dr. Edward Deci. Viitattu 10.10.2022. <https://www.youtube.com/watch?v=-Ba7bpEUONM>
- Deci, E. 2017. Edward Deci - Self-Determination Theory. Viitattu 10.10.2022. <https://www.youtube.com/watch?v=m6fm1gt5YAM>
- Deci, E. & Ryan, R. 2017. Self-determination theory: basic psychological needs in motivation, development, and wellness. New York: The Guilford Press.
- Digi- ja väestötietovirasto. Digi- ja väestötietovirasto. Viitattu 29.11.2021. <https://dvv.fi/digi-ja-vaestotietovirasto>.
- Hamel, G. 2007. Johtamisen tulevaisuus. Helsinki: Talentum.
- Huttunen, T. 2020. Luottamus uudessa itseohjautuvassa työelämässä. Helsinki: Books on Demand.
- Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen: käytännön opas. Helsinki: Talentum.
- Kettunen, M. Itseohjautuva organisaatio -toiminnallinen taivas ilman esimiehiä. Blogikirjoitus. Viitattu 1.4.2021. <https://blog.kauppalehti.fi/viivan-alla/itseohjautuva-organisaatio-toiminnallinen-taivas-ilman-esimiehia>.
- Lyytinen, N. & Pääkkönen, S. 2022. Ole oma pomosi: Virtaa työhön ja vapaalle. Helsinki: Otava.
- Martela, F. 2015. Valonöörit: Sisäisen motivaation käsikirja. Helsinki: Gummerus.
- Martela, F.; Hakanen, J.; Hoang, N.; Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde? Aalto University publication series Business + Economy 3/2021. Viitattu 28.6.2022. <https://oma.tsr.fi/api/projects/9b0406b7-2dbb-456b-96ed-1186b0a80509/attachment/70c5c962-69f7-43ab-9e57-8ccc46ed21d6>
- Martela, F. & Jarenko, K. 2016. Draivi: voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus - Miten organisoitua tulevaisuudessa. Helsinki: Alma Talent.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio – Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat [Intrinsic motivation – In the work of the future, productivity and engagement will meet]. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisuja, 3/2014.
- Mäki, A. 2019. Johtajuuskulttuuri haastaa: rohkenemmeko johtaa ja antautua johdettavaksi? Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.) Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Helsinki: Edita, 96 - 122.
- Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3., uud. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

- Ryan, R. & Deci, E. 2020. Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. Julkaisussa *Contemporary educational psychology* 2020, Vol.61.
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J. Mikä meitä liikuttaa – Motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Salminen, A. 2011. Julkisen toiminnan johtaminen: hallintotieteen perusteet. Helsinki: Edita.
- Salovaara, P. 2019. Itseohjautuvat organisaatiot – mitä on johtajuus ilman esimiehiä? Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.) *Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä*. Helsinki: Edita, 96 - 122.
- Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent.
- Seeck, H. 2012. Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.
- Sydänmaalakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen: Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? Helsinki: Talentum.
- Sydänmaalakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen: näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. 4. painos. Helsinki: Alma Talent.
- TENK. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Helsinki. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 14.11.2022. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf
- Terävä, H. 2015. Miten Reaktor kasvoi ilman hierarkiaa. Viitattu 4.10.2022. <https://www.reaktor.com/blog/miten-reaktor-kasvoi-ilman-hierarkiaa/>
- Varje, J. 2019. Milleniaalien perfektionistitaakka. Teoksessa Savaspuro, M. 2019. *Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan*. Helsinki: Alma Talent.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Helsinki: Tammi.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2019. Julkinen johtaminen. 2. uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Vuori, J. & Martela, F. 2020. Neuvonpito itseohjautuvan organisaation käytänteenä. In A.-M. Huh-tinen & E. Melgin (Eds.), *Hallitsematon viestintä* (pp. 110–123). Procomma Academic.
- Yliaska, V. 2014. Tehokkuuden toiveuni: uuden julkisjohtamisen historia suomessa 1970-luvulta 1990-luvulle. Helsinki: Into.

Itseohjautuvuuskysely

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Hei,

Tervetuloa vastaamaan lyhyeen kyselyyn itseohjautuvuudesta. Kysely on osa Digi- ja väestövirastolle tehtävää YAMK-opinnäytetyötä, jonka on tarkoitus valmistua tämän vuoden loppuun mennessä. Kyselyn tarkoituksena on selvittää teidän ajatuksia ja kokemuksia itseohjautuvuudesta ja valmiudesta vetää itseohjautuvaa tiimiä.

Minun nimeni on Tuija Saari ja opiskelen Turun ammattikorkeakoulussa tradenomi (YAMK) tutkimusryhmäopintoja. Olen saanut Digi- ja väestötietovirastolta luvan tehdä tämän tutkimuksen opinnäytetyönäni ja toivonkin teidän osallistuvan tähän kyselyyn, jotta saan mahdollisimman laajan otannan. Kyselyyn vastataan täysin anonyymisti.

Syvennän tutkimusta vielä ryhmähaastattelulla, joka on tarkoitus pitää viikolla 18. Ryhmähaastattelu on täysin luottamuksellinen ja anonyymi. Haastatteluun tarvitsen 5-10 vapaaehtoista osallistujaa. Jos olet halukas osallistumaan niin ilmoitauduthan minulle mahdollisimman pian.

Vastaa mielelläni kaikkiin kysymyksiin. Minut tavoittaa sähköpostilla tuija.saari@edu.turkuamk.fi

Kiitos vastauksestasi!

1. Kuinka pitkään olet toiminut esimiestehtävissä? *

- alle 3 vuotta
 3-7 vuotta
 Yli 7 vuotta

2. Montako alaista sinulla tällä hetkellä on? *

- 1-10
 10-20
 20-30

3. Kerro omin sanoin mitä tarkoittaa työelämän itseohjautuvuus *

4. Onko työelämän itseohjautuvuus sinulle ennestään tuttua? *

- Kyllä
 Ei

5. Onko sinulla kokemusta itseohjautuvasta työskentelystä? *

- Kyllä
 En

6. Uskon, että minulla on tarpeeksi osaamista vetää itseohjautuvaa tiimiä *

- Kyllä
 Ei
 En osaa sanoa

7. Koen, että vetämäni tiimi toimii jo itseohjautuvasti *

- Kyllä
 Ei
 Osittain

8. Jos vastasit edelliseen kysymykseen Kyllä tai Osittain, kertoisitko miten tiimisi toimii itseohjautuvasti

9. Suhtautuisin positiivisesti, jos organisaationi tavoitteena olisi itseohjautuvat tiimit *

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

10. Jos vastasit En tai En osaa sanoa, kertoisitko miksi

11. Jos organisaationne siirtyisi itseohjautuvuuteen, miten uskoisit sen vaikuttavan omaan työhösi? *

12. Kerro vapaasti ajatuksiasi/kokemuksiasi itseohjautuvuudesta työelämässä.
